



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

BRABANTE CERVEZAS: NUEVA ESTRATEGIA DE NEGOCIO

Plan de Marketing

Autor: Enrique Aresti Escrivá de Romaní

Director: Tomás Curto González

Madrid

Junio de 2015

Enrique
Aresti
Escrivá de Romani

BRABANTE CERVEZAS: NUEVA ESTRATEGIA DE NEGOCIO



Índice

Índice.....	1
Resumen	3
Resumen.....	3
Palabras clave.....	3
Abstract.....	3
Keywords	4
1. Introducción	5
1.1 Objetivo.....	6
1.2 Metodología	6
1.3 Estado de la cuestión.....	7
1.4 Partes del TFG	7
2. Análisis de viabilidad: modelo CANVAS	9
3. Estudio del mercado cervecero español.....	13
3.1 Consumo	13
3.2 Ventas.....	17
3.3 Producción del sector.....	22
3.4 Centros de producción en España	25
3.5 Mercado internacional.....	27
3.6 Impacto de la cerveza en la economía nacional.....	29
4. Brabante	32
4.1 La empresa	32
4.2 Producto.....	35
4.3 La marca	38
4.4 Posicionamiento y mapa competitivo	41
4.5 Locales y clientes	48
5. Propuestas	52
5.1 Producción propia: España.....	52
5.1.1 Objetivo	52
5.1.2 Razones.....	53
5.1.3 Enclave	54
5.2 Comunicación.....	57
5.2.1 Experiencias Brabante	58
5.2.1 a) Club Brabante: El Gallo.....	58
5.2.1 b) Guía Brabante	62
5.2.1 c) Fiestas locales y fiestas Brabante.....	63
5.3 Estacionalidad del producto.....	65
5.4 Canal	66
6. Conclusión	68
7. Bibliografía.....	71
Anexos.....	73
Anexo 1.....	73
Anexo 2.....	74
Anexo 3.....	75
Anexo 4.....	75
Anexo 5.....	76
Anexo 6.....	77

Resumen

Resumen

Brabante es una empresa que nace hace cinco años por el esfuerzo de varios emprendedores cuyo objetivo era situar la cerveza en el lugar que merece en el mercado. A lo largo de este trabajo estudiaremos en profundidad el mercado en que se desenvuelve, los aspectos más relevantes del plan estratégico actual de la empresa y, tras validar dicho plan, comenzaremos a aportar medidas relacionadas con el área de marketing en que se encuadra este trabajo. Dichas medidas se centrarán en el aspecto comunicativo y la correcta elección de los canales de distribución, además de abordar cuestiones importantes para la supervivencia de la empresa en los próximos años. El objetivo será aportar estas ideas con solidez basándonos tanto en el mercado como en la propia compañía, para poder atraer inversión y que Brabante siga operando con éxito sin perder su identidad.

Palabras clave

Brabante, cerveza, mercado, posicionamiento, marca, comunicación, canal, fábrica, *brand call*, *share of throw*.

Abstract

Brabante is a company founded five years ago due to the effort made by several entrepreneurs who aimed to place the beer where it should be in the market. Along this essay we will study the market in depth, as well as the strategic plan main features. After validating them we will start to provide measures related to the marketing area to which this essay belongs. Those measures will focus on aspects such as communication as well as the right channel selection, aiming for the company's survival in the mid term. The purpose will be to provide those measures solidly based both in the market and in the company itself in order to attract the investment needed from Brabante to successfully operate in the market without sacrificing its identity.

Keywords

Brabante, beer, market, positioning, brand, promotion, channel, factory, brand call, share of throw.

1. Introducción

El objetivo de este trabajo consiste en formalizar una propuesta estratégica renovada para una empresa que empieza a consolidarse en el sector cervecero en el que actúa. La razón por la que elegimos Brabante como objetivo es, principalmente, el momento del ciclo de vida en que se encuentra, su origen puramente español y una premisa que compartimos con todo su equipo: el amor por la buena cerveza.

Si algo nos exigen a la hora de realizar con éxito este trabajo es, además de rigor, un cierto grado de originalidad. Es por esto que elegimos Brabante; una empresa que reúne ambos caracteres y aporta una visión renovada de un producto, a priori, conocido por quienes lo consumen. Sin embargo, queremos demostrar que existen ejemplos de mercados en los que combinando un buen producto con una correcta aproximación se consiguen abrir nuevas oportunidades de negocio. En un primer momento podremos considerar que Brabante sigue una estrategia centrada en el nicho que ella misma ha creado en el mercado español de la cerveza. Nosotros creemos que ese nicho es más amplio y se da en numerosos países en los que Brabante podría incluso plantear su entrada, de forma que proponemos la adopción de medidas que mejoren las perspectivas de la empresa a nivel nacional, sin perder los valores que sustentan la misma para, en un futuro, poder exportar esta idea a mercados similares.

Replantearemos aquellos apartados que consideramos importantes de cara a la realización de un trabajo de marketing como el que se exige, al tiempo que enfatizaremos aquellos otros que, creemos, suponen un reto tanto para la compañía como para nosotros. Nos referimos a las propuestas, relativas tanto a los canales de comunicación y distribución con los que actualmente cuenta Brabante, el propio punto de fabricación y venta, la gama, la marca e incluso el posicionamiento actual de la misma. Buscamos que sea un trabajo del que se puedan extraer propuestas y conclusiones que en algún momento sean mostradas al inversor, con el objetivo de que tengan un carácter puramente práctico y sirvan a Brabante para seguir creciendo como empresa. Además, esperamos que llame especialmente la atención la calidad y no la cantidad de propuestas que llevaremos a cabo, puesto que la vocación de las mismas es ser lo suficientemente prácticas y viables como para implementarse en un futuro en la propia empresa.

1.1 Objetivo

El objetivo de nuestro trabajo es la formulación estratégica del detallista, en este caso Brabante Cervezas. Escogemos Brabante por ser una empresa que ha sabido medir el pulso al mercado al establecer su propio nicho.

Para ello será necesario realizar un análisis de viabilidad del negocio, algo que no es tan importante por tratarse de una empresa con cinco años de vida que ha demostrado ser perfectamente viable. Es por esto que el primer apartado será dedicado someramente a este análisis de viabilidad por considerar esta empresa como una oportunidad de negocio dadas las características del mercado en que opera y la filosofía y origen de su marca y producto.

Una vez acometido este análisis podremos tomar decisiones sobre aquello que sea oportuno potenciar o descartar para, en un último momento, elaborar la nueva estrategia de la empresa. Es importante aclarar que no desechamos la hipótesis por la que la estrategia global de Brabante sea acertada y tenga éxito en un futuro cercano, si bien esperamos obtener conclusiones que, al menos puntualmente, sean útiles para la empresa y redunden en un mejor resultado a la hora de implementar dicha estrategia global.

1.2 Metodología

Para la elaboración (o reelaboración) de un plan de marketing será necesario llevar a cabo un análisis de la viabilidad del negocio, algo que, como dijimos en el apartado anterior, abarcará un espacio reducido por tratarse de una empresa existente y efectivamente viable en el mercado en que opera. En ese análisis de viabilidad trataremos de describir todas las variables que exige el modelo CANVAS, referido a los factores internos relativos a la viabilidad del negocio a nivel operativo, comercial y competitivo.

El segundo apartado se centrará en el estudio de mercado necesario para poder reelaborar el plan de marketing de brabante, que será el tercer apartado. Éste abarcará la

estrategia global de marketing junto a los apartados de comunicación y distribución, por tratarse de los elementos mas relevantes en el mercado cervecero español.

Puesto que las áreas de interés principales son el mercado y los consumidores nos basaremos en los estudios publicados hasta ahora relativos a la industria cervecera en España para abordar la segunda parte del trabajo, mientras que utilizaremos las conclusiones y estudios aportados por Brabante de cara a la realización de la primera y tercera parte.

1.3 Estado de la cuestión

Por el carácter que reviste este trabajo, parece acertado remitir este apartado al relativo al estudio de mercado en lo que se refiere al elemento externo y al plan de viabilidad en lo que se refiere al elemento interno.

Por resumir ambos apartados de cara al estado de la cuestión, a nivel externo veremos el mercado cervecero y su alto nivel de consolidación en ciertos segmentos, unido al escaso poder de *brand call* que existe en España, lo que dificulta la entrada de nuevos competidores si no se consigue una aproximación adecuada al mercado y al segmento que interesa a la compañía. A nivel interno veremos la cantidad y calidad de propuestas que se elaboran para Brabante, lo que implica una desembolso que presumiblemente requerirá la entrada de nuevos inversores en la empresa.

1.4 Partes del TFG

Este trabajo se divide en cuatro partes: la primera es un breve análisis de viabilidad de la empresa, requisito necesario para poder plantear un plan de marketing como el que nos ocupa. La razón por la que no profundizamos en él es por tratarse de una empresa que lleva operando cerca de seis años en el mercado cervecero español. La segunda parte es un estudio de mercado en profundidad, para situar tanto al lector como al investigador en la realidad de la industria en que se desenvuelve la empresa objeto de estudio. En tercer lugar recogemos un análisis mercadotécnico de las principales variables que afectan a Brabante en su día a día y que conforman su estrategia inicial; desde el propio producto, a la marca y su posicionamiento, el segmento al que va

dirigida la gama de cervezas o los canales que actualmente explota la compañía. En último lugar recogemos una serie de medidas relacionadas con las áreas que, una vez conocido el mercado y la empresa, creemos merecen una especial atención: la comunicación y el canal que debe elegir o reforzar Brabante en los próximos años.

2. Análisis de viabilidad: modelo CANVAS

Con el objetivo de llevar a cabo el plan de marketing de Brabante, en lo relativo a aquellos aspectos que despiertan mayor interés por las características del mercado y la propia compañía, vamos a elaborar un breve análisis de viabilidad interna de la empresa. En primer lugar analizaremos la viabilidad comercial, que comprende los aspectos siguientes:

- Segmentos de clientes target (SC): Brabante surge con la idea de dirigirse a un público que entiende la cerveza de una manera distinta al mercado *mainstream*. Una de sus principales fortalezas reside en el nicho de mercado que construye en torno a su marca y a la gama de productos que ofrece. El objetivo será ampliar el mercado y el público que consume Brabante y que será descrito en apartados sucesivos.
- Propuesta de valor a clientes (VP): el mensaje que transmite Brabante es radicalmente distinto en comparación con competidores como Mahou o Estrella Damm, al posicionarse como una marca superior en el segmento de valor añadido que estudiaremos posteriormente.
- Canales (CA): hasta ahora el canal de Hoteles, restaurantes y cafeterías (HORECA) ha sido el principal foco de atención para Brabante. La razón principal es el objetivo de construir marca a través de este canal, algo que no es posible y no se obtienen los mismos resultados si se acude a canales mayoristas. Sin embargo, tras un intento de distribución en El Club del Gourmet de El Corte Inglés y Vips, perteneciente al Grupo Arango, Brabante comienza a distribuir en Carrefour, ya que se trata del lugar donde podemos encontrar todas las variedades y marcas disponibles en el mercado. El canal de internet es novedoso en este sector y tan solo reporta un 6% de las ventas de la compañía.
- Relación con el cliente (RC): la gama Brabante se sirve a un mercado que entiende la cerveza de una manera diferenciada, aportándole un plus que no podemos encontrar en otras marcas. Con un precio superior al segmento *mainstream* y algo inferior al Premium, Brabante asegura una oferta coherente

con el mercado que cubre, preocupado por la calidad de un producto al que no se ha prestado suficiente atención en el mercado español.

- Capacidad real de capturar valor (FS): el alto grado de consolidación del mercado y la fuerza de los competidores actuales dificulta la entrada (y sobretodo el mantenimiento) en ciertos establecimientos que distribuyen Brabante. El objetivo será construir marca a través de la experiencia Brabante, acercándonos a un mercado menos voluminoso pero altamente atractivo, dispuesto a desembolsar una cantidad superior a cambio de un momento de consumo novedoso para el público español.

A continuación analizaremos la viabilidad operativa en lo que respecta a aspectos internos de la empresa. Los elementos que merecen nuestra atención son los siguientes:

- Recursos clave (RC): identificamos una serie de recursos tangibles, entre los que destaca la gama de cervezas, la solidez financiera y las instalaciones comerciales con que cuenta Brabante, inicialmente situado en la calle Castelló y actualmente en Arturo Soria, por motivos de plantilla. El siguiente movimiento a llevar a cabo será abordado en este trabajo y consiste en el traslado de la fábrica desde Bélgica a España, con todas las ventajas que esto supondría para la empresa y la economía españolas. En cuanto a los recursos intangibles, la marca destaca como principal activo de la empresa.
- Actividades clave (AC): por tratarse de una compañía que lleva operando cinco años con éxito en un mercado como el español, parece claro que la actividad se lleva a cabo en tiempo y forma. No obstante, el traslado de la fábrica a España aportará ventajas que mejorarán aún más si cabe el sistema de distribución y la idea que inicialmente introdujeron los emprendedores hace ya cinco años.
- Alianzas clave (AK): hasta ahora el objetivo de Brabante ha sido distribuir el producto con éxito y coherencia con los ideales de la empresa y su posicionamiento de marca. Para ello ha establecido relaciones comerciales con grandes proveedores locales, entre los que destacamos Café Baqué en el País Vasco, donde el producto ha tenido una gran acogida precisamente por esta

estrategia comercial, compitiendo actualmente como producto sustitutivo del vino.

- Estructura de costes (ES): la posición actual de Brabante, su rápida expansión y los movimientos comerciales que se proponen para los próximos años, unido al traslado de la fábrica permitirán establecer una estructura de costes aún más sostenible y eficiente.

En cuanto a la posición competitiva de Brabante, nos remitimos en bloque al apartado 4.4 donde se abordarán cuestiones como la exclusividad del producto, su ventaja competitiva y el posicionamiento estratégico enfocado a los factores de éxito de la marca. Únicamente nos detendremos ahora a aclarar que es un mercado donde las barreras de entrada son muy fuertes y parece difícil que la entrada de Brabante, aunque sea en el segmento Premium, dificulte el acceso de nuevos competidores en el futuro. Un claro ejemplo que veremos en apartados sucesivos, es el poder que en cada región tiene una marca *mainstream* junto a una variedad reducida de marcas Premium y artesanas: mientras que en Madrid triunfa Mahou y pequeñas cerveceras como La Virgen o Brabante, en Barcelona lo hace Estrella Damm junto a Moritz. A continuación recogemos el cuadro resumen con el modelo CANVAS de viabilidad:

<p>Alianzas clave</p> <p>HORECA y distribuidores clave en regiones estratégicas: Café Baqué en País Vasco</p>	<p>Actividades clave</p> <p>Adecuada distribución mejorada con el traslado de la fábrica a España</p>	<p>Propuesta de valor</p> <p>El mensaje que transmite Brabante es radicalmente distinto en comparación con competidores, posicionándose como una marca superior en el segmento de valor añadido</p>	<p>Relaciones con clientes</p> <p>Precio superior al segmento <i>mainstream</i> y algo inferior al Premium</p>	<p>Segmentos de clientes</p> <p>Diferenciarse del segmento <i>mainstream</i> y dirigirse al nicho creado por la marca: valor añadido</p>
	<p>Recursos clave</p> <p>Gama de productos, plantilla, fábrica y marca</p>			
<p>Estructura de costes</p> <p>Posición actual de Brabante, rápida expansión y buenos movimientos comerciales junto al traslado de la fábrica establecerán una estructura de costes sostenible y eficiente</p>		<p>Capacidad real de capturar valor</p> <p>Alto grado de consolidación del mercado, fuerza de competidores actuales, barreras de entrada. Objetivo: construir marca</p>		

Fuente: elaboración propia

Tal y como esperábamos concluir este apartado, nos encontramos ante una empresa joven pero consolidada en el sector, preparada para acometer los cambios que permitan apuntalar aquellos aspectos que favorezcan los objetivos de Brabante, que serán comentados en apartados sucesivos.

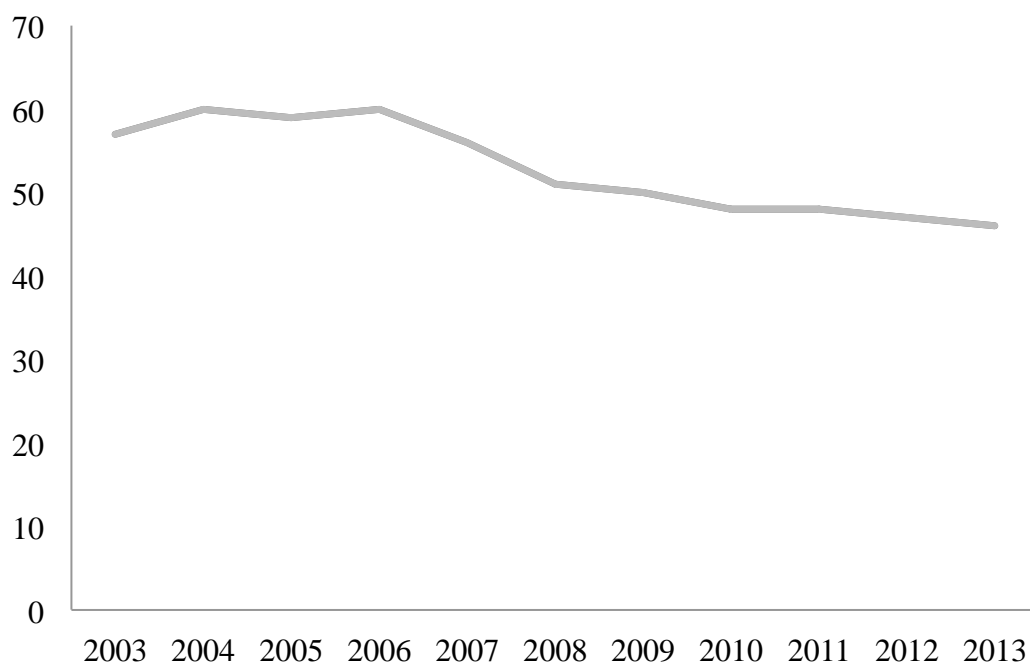
3. Estudio del mercado cervecero español

Apunte bibliográfico

El siguiente apartado ha sido elaborado en base al documento que cada año presenta el Centro de Publicaciones de la Secretaría General Técnica del Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente. Se trata de datos e información relativa al año 2013, por ser la publicación más reciente concerniente al mercado de la cerveza en España. En la fecha en que se presentará este trabajo es presumible que se haya actualizado la publicación, contando con datos del año 2014, para lo que ofrecemos la posibilidad de adjuntar o entregar de forma anexada el informe del año 2013 puesto que sólo mantienen el último ejemplar en la página web de la Asociación de Cerveceros de España y la de Malteros de España.

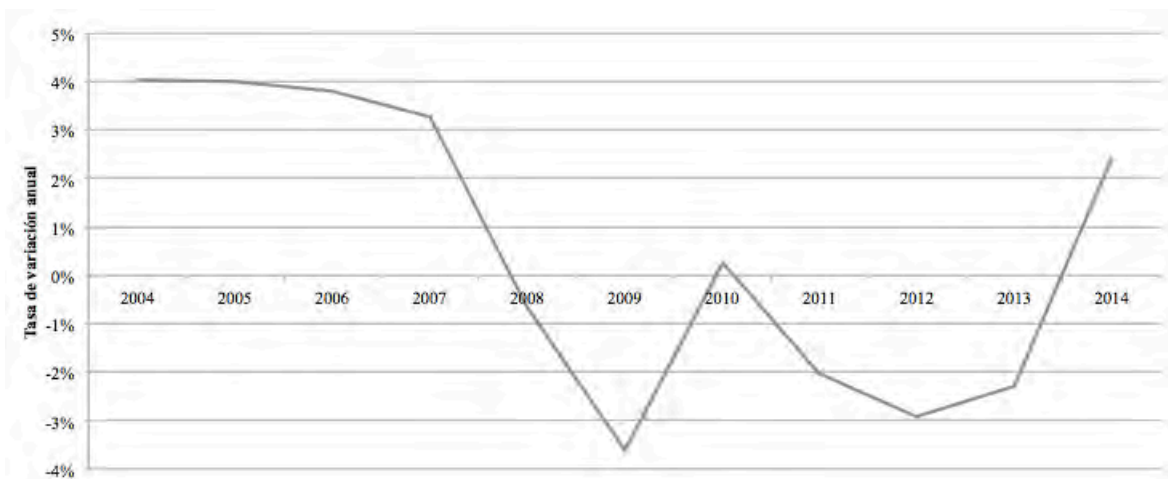
3.1 Consumo

El gráfico que mostramos a continuación nos sirve para introducir nuestro análisis del consumo de cerveza por persona en España. Puede verse la tendencia a un consumo moderado tras la crisis iniciada en 2007 que tuvo como principal víctima en lo que se refiere a los grandes agregados económicos el propio consumo, aunque no de forma directa; afectó inicialmente a la renta nacional para acabar mermando, como decimos, el consumo de bienes no considerados de primera necesidad, como es el caso de la cerveza. El eje de ordenadas recoge los litros per cápita que se han consumido en España a lo largo de los años que se muestran en el eje de abscisas.



Fuente: elaboración propia

El gráfico siguiente fue obtenido a través de la base de datos interactiva de la página web del Instituto Nacional de Estadística y muestra la evolución del consumo privado en España en la última década. En definitiva nos sirve para demostrar el buen momento que viene para el mercado de la cerveza y de bienes de consumo en general. Además, parece que existe cierta correlación entre el dato agregado y el del mercado, si bien es claramente más pronunciado el primero por incluir productos considerados de primera necesidad y otros que experimentaron una mejora importante en el año anterior.



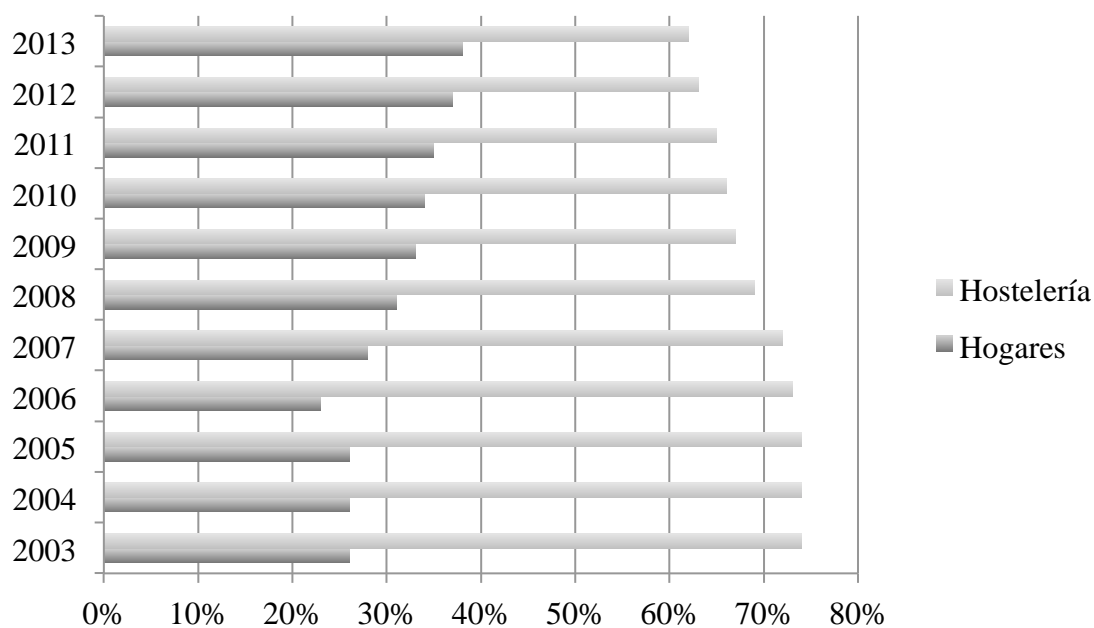
Fuente: elaboración propia en base a los datos del INE

Para analizar con éxito el modo en que se consume la cerveza en España, utilizaremos la distinción por canal que siguen los propios cerveceros nacionales en base al consumo en el hogar o en un establecimiento de hostelería. Esto es debido a dos factores; el primero de ellos es la facilidad de obtención de los datos y su utilidad como indicador de la salud del sector, tratándose de un dato microeconómico al estar directamente relacionado con las particularidades de la industria; el segundo es un factor macroeconómico ya que permite identificar el impacto de este producto sobre la actividad económica con mayor empuje y capacidad de crecimiento en nuestro país: el turismo.

Siguiendo el informe publicado en virtud del Convenio marco de colaboración entre el Ministerio Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente, la Asociación de Cerveceros de España y la de Malteros de España, aunque el consumo de cerveza en un establecimiento de hostelería en términos absolutos ha experimentado una caída especialmente acusada desde el año 2007 (casi del 10% en los cinco años siguientes) encontramos que en 2013 se ralentiza ese descenso (apenas del 1%). Si nos fijamos en el número de veces que se pide una cerveza en un establecimiento hostelero, el dato aumenta en un 12%, lo que arroja una diferencia considerable respecto al año anterior, en el que ese mismo dato era del 4,5% negativo.

En base a las cifras del consumo en hogares del Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente, el dato de 46,3 litros de cerveza consumidos por persona muestra una tendencia a la baja del 2,6% respecto al año 2012, lo que nos sitúa por debajo de la media del resto de Estados Miembros, que alcanza los 65 litros per cápita (Eurobarómetro). Sin embargo, aunque los primeros datos analizados parecen mostrar un escenario no lo suficientemente atractivo como para apostar por una nueva empresa cervecera, encontramos indicadores de optimismo para el sector y, mas en concreto, para Brabante: el vínculo entre hostelería y cerveza se acentúa con los años, después de resistir los peores momentos de crisis del sector, hasta el punto que en el año 2013, según un estudio de Quota Research el 84% de los consumidores en establecimientos hosteleros acompañaron su cerveza con una tapa. Insistimos en lo positivo del dato para Brabante, al asemejarse esta tendencia en el consumo a la cultura de maridaje y variedad en el disfrute que propone la empresa, distinta del consumo habitual español reducido a “la caña”.

A continuación mostramos el gráfico que representa el consumo de cerveza en España distinguiendo entre hogares y establecimientos de hostelería:



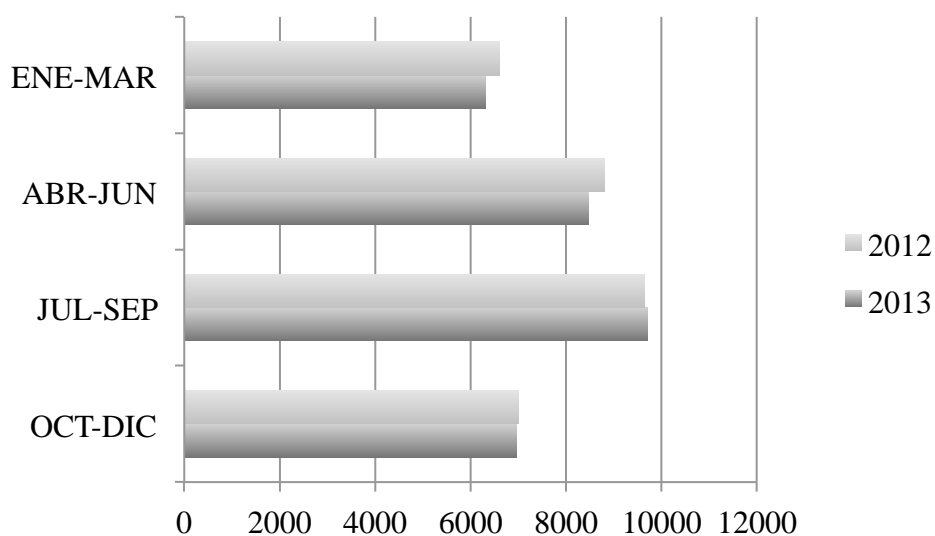
Fuente: elaboración propia

Además de lo dicho anteriormente, la conclusión que obtenemos de los datos estudiados refleja un patrón de consumo de la cerveza bien definido, moderado y centrado en reuniones con amigos o eventos y mayoritariamente acompañado de alimentos, lo que puede indicar una nueva manera de vender el producto. Asimismo, el consumo de cerveza guarda una correlación negativa con los alcoholes destilados, centrados en el fin de semana, a diferencia de la cerveza, consumida indistintamente a lo largo de la semana tal y como recoge el propio estudio. Otro dato menos importante para este análisis pero que merece ser recogido es el consumo de cerveza sin alcohol, representando un nada desdeñable 6,6% del total.

En definitiva, el consumo abusivo de este producto es cada vez menor al tiempo que la clase de consumo que se da en la sociedad se va asemejando al modelo que propone Brabante, con una amplia variedad de cervezas para cada momento de consumo, acompañado de propuestas gastronómicas adecuadas a cada variedad, lo que supone una oportunidad tanto para el sector hostelero en general como para Brabante en particular.

3.2 Ventas

El volumen total vendido de este líquido ascendió a 31,5 millones de hectolitros, cantidad inferior al año 2012 pero por vez primera desde la crisis podemos vislumbrar mejoras, dado que esa tendencia a la baja parece remitir. En el gráfico siguiente se muestran las cifras de ventas por trimestres de los años 2012 y 2013:



Fuente: elaboración propia

El repunte de consumo en establecimientos de hostelería refleja una mejora de la cifra de ventas que coincide con el tercer trimestre del año. Es este el momento del año con la cifra mas alta de consumo de cerveza, lo que viene explicado por el clima y el volumen de turistas que eligen España como lugar de vacaciones. Atendiendo a las cifras que arroja la “Encuesta de Movimientos turísticos en fronteras” (Frontur) del Ministerio de Industria, Energía y Turismo, dicha industria creció un 5,6% respecto al año 2012, batiendo el récord del año 2007 en el que 58,8 millones de turistas disfrutaron de sus vacaciones en España. Sin duda son cifras que explican la mejora de la situación en el mercado cervecero, más aún si tenemos en cuenta que el 90% de los extranjeros que visitan nuestro país consideran que tomarían cerveza en establecimientos hosteleros, según el estudio de Quota Research mencionado en el apartado anterior.

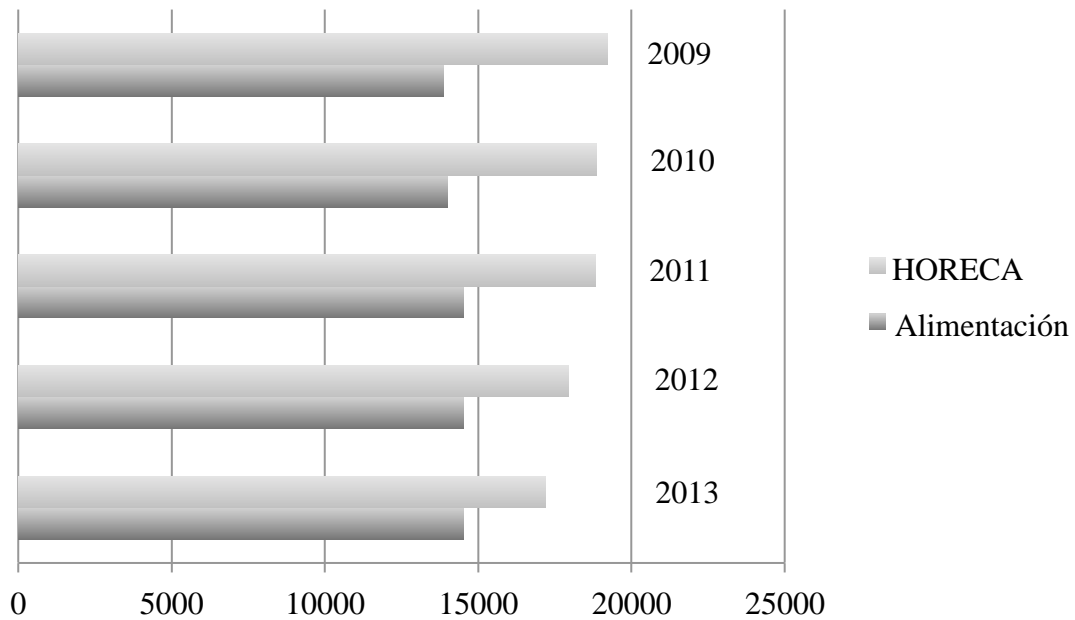
En definitiva podemos ver cómo la industria hostelera se ve favorecida por las sinergias que existen entre la misma y la pujanza del turismo en nuestro país. La mejora de la

cifra de turistas parece tener una relación directa con la ralentización en la caída de las ventas de cerveza. No hay más que comprobar el dato entre el año 2011 y 2012 (caída del 2,9%) respecto al año siguiente, en el que la caída no llega al 0,1%, para comprender la relevancia del canal hostelero como objetivo para el sector, a lo que debemos añadir que el consumo de cerveza alcanza la cuarta parte de la facturación hostelera, según el “Informe del valor generado por la cerveza en la hostelería y el turismo” de PwC del año 2013.

Atendiendo a estos datos y centrándonos en Brabante, parece que tanto la cifra de consumo en hogares como la de venta en establecimientos hosteleros muestran un escenario optimista para la industria en los próximos años, en los que parece que se estabilizará la situación económica. A esto hemos de añadir un dato del estudio “Percepción de los productos y marcas agroalimentarias de España en turistas extranjeros” elaborado por el FIAB, en el que la cerveza se situaba como uno de los nueve productos más valorados, así como la gastronomía, situada en el segundo lugar en lo que a mayores atractivos de nuestro país, sólo superada por el clima. Combinando ambos elementos podemos llegar a propuestas para Brabante, como la estacionalidad de sus productos o el impulso de campañas que se centren en estos aspectos tan valorados por el consumidor. Distinguiendo entre el sector de alimentación (supermercados y tiendas especializadas) y HORECA podemos ver la diferente evolución de la cifra de ventas (hectolitros) en los últimos cinco años.

Es reseñable la ralentización en el crecimiento del canal de alimentación, que apenas aumenta un 0,2% en 2013 a diferencia del dato recogido en 2011 en el que el sector aumentaba su cifra de ventas en un 3,4%. Además, en comparación con HORECA, el otro canal de distribución que se tiene en cuenta en este informe¹, vemos el peso que tiene este canal en el sector en general, pero destaca la mejora de las cifras del turismo en España con el escaso reflejo en el volumen de ventas.

¹ No habla, por ejemplo, de venta online, siendo un canal muy atractivo para empresas como Brabante, donde es considerado un canal virgen con grandes posibilidades de crecimiento en los próximos años



Fuente: elaboración propia

Las ventas por zona geográfica arrojan cifras significativas acerca del peso que tiene la cerveza en cada región, lo que se explica por la cultura y las costumbres de cada una de ellas. En el gráfico que se muestra a continuación dividimos España en siete zonas:



Fuente: elaboración propia

Queda patente una vez mas la fortísima relación trilateral que turismo, clima y cerveza despliegan en España. La zona tres, conformada por la comunidad andaluza,

Extremadura, Ceuta y Melilla, es aquella con la mayor cifra de ventas. Los datos del año 2013, en el que no son tan evidentes los signos de recuperación económica, apenas reflejan una caída del 1% en las ventas de cerveza, claramente inferiores al 4% del año anterior. Este dato encuentra en el turismo su principal razón de ser, puesto que es la comunidad andaluza la que más turistas recibió en el año 2013; un 5% más que en el año anterior.

1		Cuota	Hectólitros
	Noreste e Islas Baleares	19,20%	6.065.420
2		Cuota	Hectólitros
	Levante, Albacete y Murcia	20,20%	6.377.131
3		Cuota	Hectólitros
	Andalucía, Extremadura, Ceuta y Melilla	22,80%	7.207.449
4		Cuota	Hectólitros
	Centro de la Península	20%	6.310.960
5		Cuota	Hectólitros
	Noroeste	6,20%	1.973.087
6		Cuota	Hectólitros
	Norte de España	6,70%	2.109.311
7		Cuota	Hectólitros
	Islas Canarias	4,80%	1.530.544

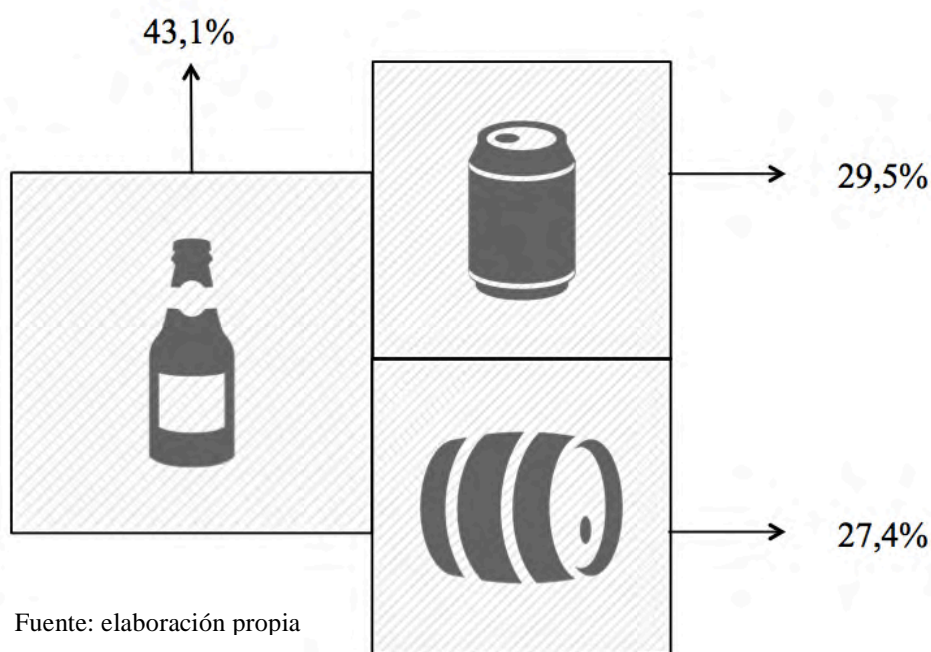
Fuente: elaboración propia

La Comunidad Valenciana, Murcia y Albacete ocupan el siguiente lugar en cuanto a ventas, lo que se explica nuevamente por la cifra de turistas que reciben estas regiones, propiciado en gran medida por el buen clima de las mismas. Además, el dato del turismo en 2013 comenzó a mostrar signos de recuperación, siendo la Comunidad Valenciana la que más creció en número de visitantes extranjeros, hasta un 11% en comparación con el año anterior.

Sin embargo, es la zona cinco, formada por Galicia, Asturias y León la que muestra el mejor dato de crecimiento en la cifra de ventas, rozando los dos millones de hectolitros en el año 2013. De nuevo, el dato se explica por la mejora del turismo en la comunidad gallega, donde la cuarta parte de los turistas recibidos eran extranjeros según muestra el Instituto de Estudios Turísticos de Galicia.

En apartados sucesivos haremos referencia a los puntos de distribución con que cuenta Brabante. De momento sólo es necesario precisar que no abarca la totalidad del territorio español por razones que en un principio podrían parecer obvias al ser una empresa con un origen relativamente reciente, pero realmente debidas a la necesidad imperiosa de escoger cuidadosamente los clientes, puesto que el objetivo de Brabante no es vender por encima de todo, sino vender en aquellos lugares donde se respete el producto, se sirva y se acompañe de forma adecuada; es decir, parece imposible cubrir toda España con éxito sin perder los valores de la empresa y el producto, algo que se aprecia especialmente en esta empresa.

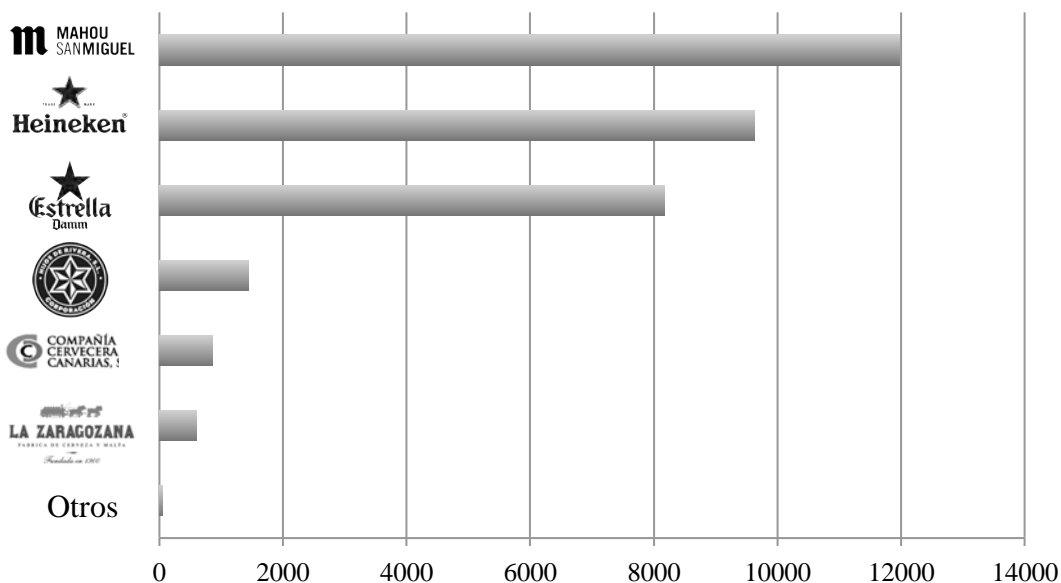
En cuanto a las ventas por tipo de envase, es destacable que tanto el barril como la botella acusaron la caída de ventas en la misma proporción. Mientras que las ventas en barril se redujeron un 3,1% en 2012, tan sólo cayeron un 1% en el año siguiente, lo que concuerda con los datos que estamos mostrando acerca del sector. Lo mismo ocurre con las ventas de botellines, donde las ventas caían un 4,6% en 2012 en comparación con el 3% del año 2013. Además, es importante resaltar que el vidrio sigue siendo el material utilizado preferentemente por las cerveceras, demostrando que es un sector que concienciado con los problemas medioambientales, ya que es el material que presenta la mayor tasa de retorno, tanto por reciclaje como por reutilización.



En la figura se muestran las ventas por tipo de envase, siendo el botellín el principal protagonista. En relación con Brabante, en su objetivo por construir marca, es reseñable el cambio en el formato de botellín producido en el último trimestre del año 2013. Además, el objetivo de la empresa es aumentar las ventas de este tipo de envase precisamente para seguir construyendo marca a través del diseño novedoso y particular de la compañía. No se considera la opción de ofertar el producto en envases de aluminio por no ser adecuado para el disfrute de una cerveza de calidad, así como envases con capacidades superiores a los 33cl.

3.3 Producción del sector

Siguiendo con la tendencia que marcaron las ventas, la caída en la producción fue menor en el año 2013 respecto al año anterior. Los datos muestran cifras cada vez más cercanas a las alcanzadas en los años anteriores a la crisis, rozando los 33 millones de hectolitros según la evolución de ventas por canal de Cerveceros de España, lo que supone una disminución de un 1% en comparación con el año 2012. A continuación se muestran los datos de producción en hectolitros de cada uno de los fabricantes adscritos al grupo Cerveceros de España².



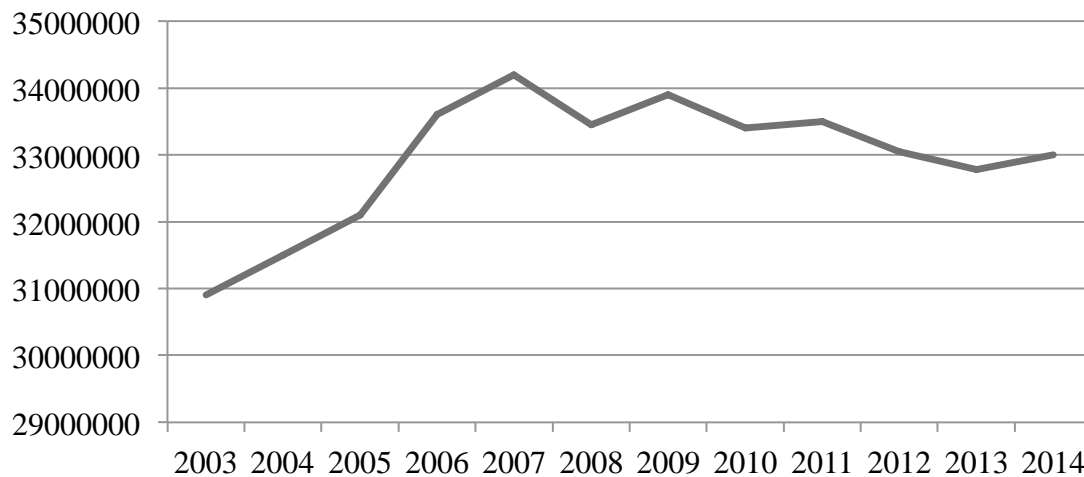
Fuente: elaboración propia

² Para poder formar parte de este colectivo, es necesario producir la cerveza en España. Por eso Brabante no forma parte del mismo, al fabricar su cerveza en Bélgica

El gráfico muestra el poderío de las principales cerveceras del país, unida a la influencia de Heineken y el Grupo Damm. Cada una de ellas cuenta con una cartera de productos suficientemente equilibrada, lo que les permite aumentar sus márgenes con aquellos productos considerados “*cash generators*” o “*cash cows*” por DAFT (2008) (normalmente a través del producto que lleva el nombre del grupo, como puede ser Estrella Damm en el Grupo Damm) unido a otros menos exitosos a nivel de ventas pero que sirven para abarcar el mercado en plenitud (como es el caso de Desperados en el Grupo Heineken España). Como ocurre en otras industrias, las grandes cerveceras alcanzan un nivel de producción tal que requieren de una infraestructura logística capaz de dar salida a la mayor cantidad de producto posible, lo que reduce significativamente sus costes fijos y le permite ofrecer condiciones más atractivas a sus distribuidores finales. En definitiva, construyen una barrera de entrada a nuevos competidores, puesto que sus estructuras de costes son tan eficientes (o deficientes en caso de pérdida de volumen de venta) que la única opción que acaban teniendo los pequeños productos es tratar de fidelizar a sus clientes y conformarse con la porción de mercado que dejan libre los principales actores de esta industria.

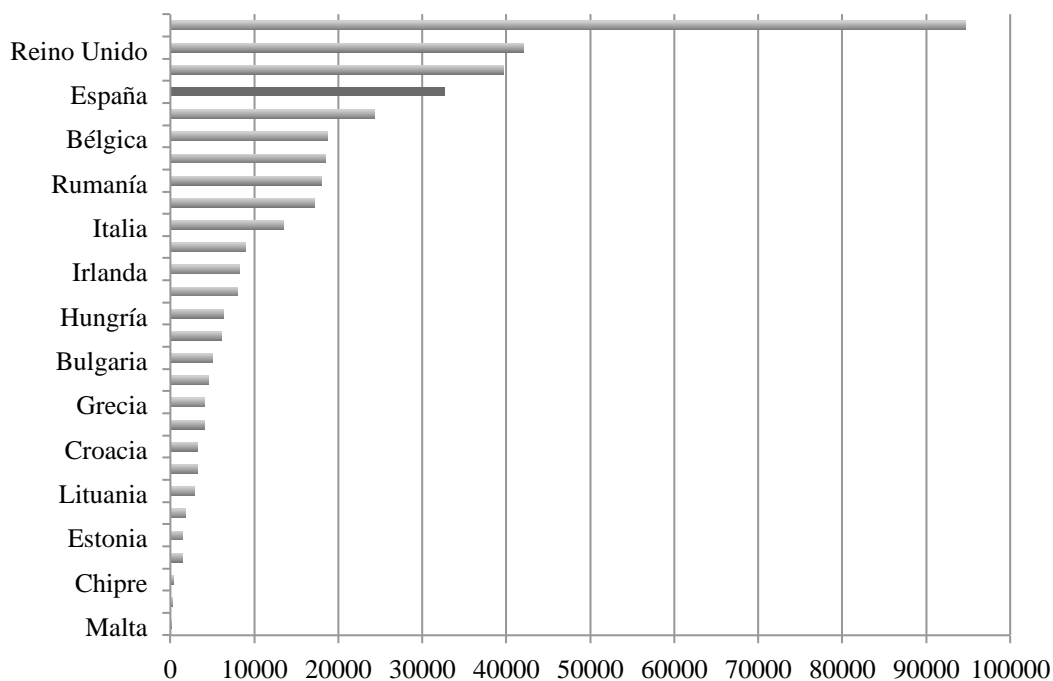
Como veremos más adelante, el objetivo de Brabante a este respecto no es vender la mayor cantidad posible de producto, puesto que en este mercado siempre hay alguien capaz de ofrecer un precio menor; por lo tanto, se centran en escoger aquellos vendedores comprometidos con los valores de la marca Brabante. No se habla de precio, sino de valor añadido, lo que se asemeja en mayor medida al mercado vitícola que al cervecero.

En el gráfico que se muestra a continuación, vemos la evolución de la producción en los últimos diez años. Podemos ver cómo la cifra del año 2014 refleja un cambio sustancial debido a la mejora en el dato de consumo agregado, a la recuperación económica y a la buena salud del sector en general.



Fuente: elaboración propia

Por último, recogemos un gráfico que muestra la capacidad productiva de España, sólo superada en Europa por Alemania, Reino Unido y Polonia, atendiendo a los datos aportados al estudio por The Brewers of Europe. Vemos la tradición cervecera de países como Bélgica y Holanda, que siguen a España en esta clasificación al contar con empresas tan fuertes como Stella Artois o Heineken. Además, aunque afecte de manera residual a la cifra de producción nacional, es frecuente que en ambos países proliferen cerveceros dedicados a producir para pequeñas marcas, como es el caso de Brabante en la región belga con mismo nombre.



Fuente: elaboración propia

El país líder a nivel europeo es Alemania, doblando la producción del Reino Unido. Es este un país con una antiquísima tradición cervecera, con marcas tan conocidas en España como en el resto del mundo, como pueden ser Paulaner, Franziskaner, Beck's o Löwenbrau. Además, no podemos decir que sea una cultura cervecera similar a la española o del resto de países mediterráneos; destacan las cervezas de media y alta graduación y las producidas con recetas que difieren de la heredada por la “Ley de la Pureza”, decretada por Guillermo IV de Baviera en 1516, por la que se obligaba a producir con agua, lúpulo y malta de cebada.

3.4 Centros de producción en España

El último punto que debemos recoger a la hora de estudiar el mercado cervecero español, de cara a poder ofrecer soluciones y alternativas para Brabante está relacionado con los centros de producción existentes en la geografía nacional. Como hemos dicho en varias ocasiones, el objetivo de Brabante es trasladar su centro productivo de Bélgica a España, por el ahorro que supondría a nivel de costes así como para acercar el producto y la experiencia que ofrece la marca al principal mercado en el que opera. En el gráfico que se muestra a continuación recogemos los puntos donde fabrican las empresas adscritas al grupo Cerveceros de España, cuya única condición de entrada es, precisamente, producir en territorio español.



	Grupo Damm	Murcia, Valencia y Barcelona.
	Mahou San Miguel	Lérida, Málaga, Burgos, Guadalajara, Tenerife, Granada y Córdoba.
	Heineken España S.A.	Sevilla, Jaén, Valencia y Madrid.
	Hijos de Rivera S.A.U	A Coruña.
	La Zaragozana	Zaragoza.
	Cía. Cervecera de Canarias S.A.	Las Palmas y Tenerife.

Además de las fábricas de las compañías cerveceras adscritas al grupo Cerveceros Españoles se recogen con un punto las microcervecías³ que operan en cada provincia. Es este un fenómeno que será comentado en apartados sucesivos, pero mencionamos ahora la pujanza con que se desarrollaron en Cataluña, donde hubo influencias del extranjero, especialmente Estados Unidos, donde es frecuente encontrar este tipo de cerveceros artesanos. De hecho, el movimiento de *Craft Brewers* al que se refiere TREMBLAY (2005) tiene origen en dicho país, donde cada año se celebran festivales en distintos Estados y existen asociaciones dedicadas a la promoción y en muchos casos distribución y venta de cervezas artesanas. En España es un fenómeno relativamente extendido pero con un impacto muy limitado en el mercado, con marcas arraigadas en distintos barrios o regiones. Es el caso de la cerveza Cibeles o La Virgen, en Madrid y es el modelo de negocio originario de cervezas que hoy en día tienen vocación de alcanzar un mercado mayor, como es el caso de Moritz en Barcelona.

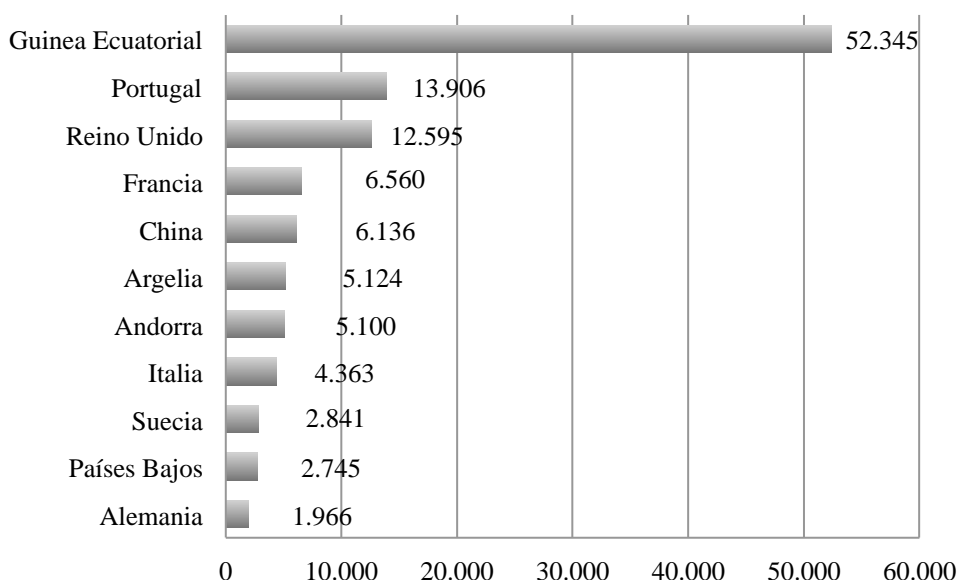
Cuando abordemos las medidas que proponemos a Brabante, analizaremos la localización de la fábrica en el caso de poder trasladarla a España. Supondría un ahorro del 12% del margen industrial, puesto que es la cantidad que se destina al pago del productor en Bélgica, así como todo el coste de transporte primario de barriles y botellas, tanto de ida como de vuelta en el caso de los primeros, además de ser una importante y novedosa herramienta de marketing, como posteriormente explicaremos.

³ Alcanzan la cifra de 203 microcervecías adscritas al Registro General Sanitario a finales del año 2013.

3.5 Mercado internacional

Las compañías adheridas al grupo Cerveceros Españoles han exportado hasta 1,3 millones de hectólitros, aumentando en un 10% el dato del año anterior. Esto significa que estamos ante el cuarto año consecutivo de datos positivos, doblando la cantidad exportada hace tan solo cuatro años.

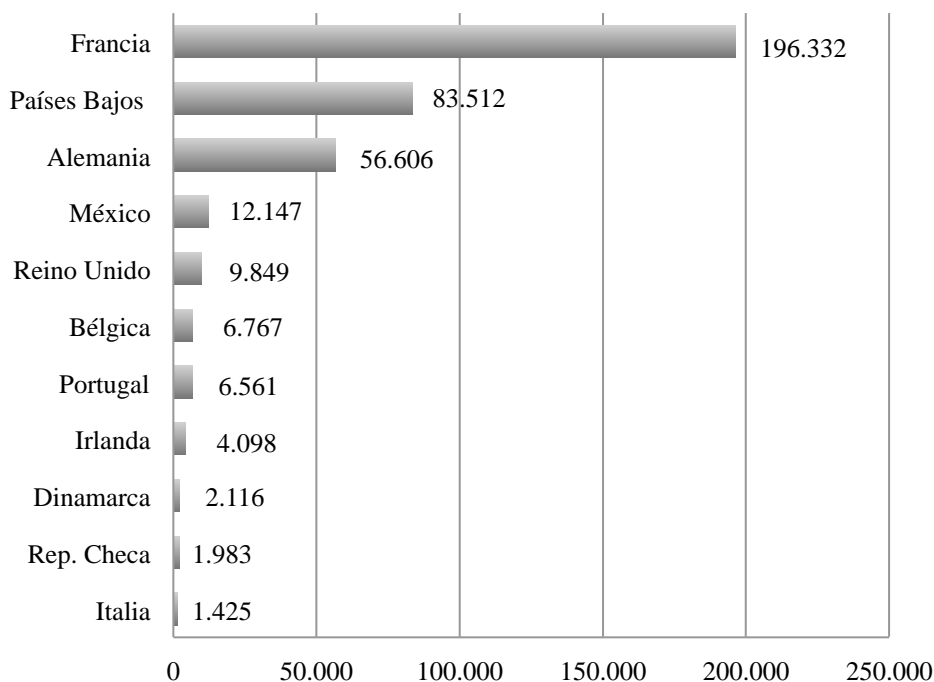
Como veremos en apartados sucesivos al analizar en profundidad el mapa competitivo en que se desenvuelve Brabante, a la buena salud del mercado cervecero nacional se une la innegable necesidad de los grandes players (*mainstream* en el apartado de posicionamiento) de mejorar su proyección internacional de cara a mantener sus datos de crecimiento. Además, de igual manera que la mejora del sector turístico se presenta como un dato positivo para el sector, ocurre lo mismo de cara al exterior ya que permite que se conozcan las cervezas españolas en el extranjero, especialmente en Alemania y Reino Unido, quienes aportan el mayor número de turistas a España y donde el consumo de cerveza es claramente más potente.



Fuente: elaboración propia

En el gráfico anterior elaborado en base a los datos de la Secretaría de Estado de Comercio, recogemos la cantidad exportada a los países que más demandan nuestra cerveza. Sin duda es destacable el dato de Guinea Ecuatorial, con quien España

mantiene una estrecha relación históricamente, seguido de Portugal y el Reino Unido, quien es, al mismo tiempo, el país que mas turistas aporta al sector.



Fuente: elaboración propia

En cuanto a las importaciones, podría parecer exagerado el dato francés, puesto que es fácil identificar al resto de países con, al menos, una cerveza nacional potente; es el caso de Heineken en Países Bajos, Coronita en México, Sagres en Portugal, Carlsberg en Dinamarca o Pilsner Urquell en República Checa. Podrá parecer extraño, pero son dos las cervezas que aportan el dato en cuestión: Kronenbourg y Leffe.

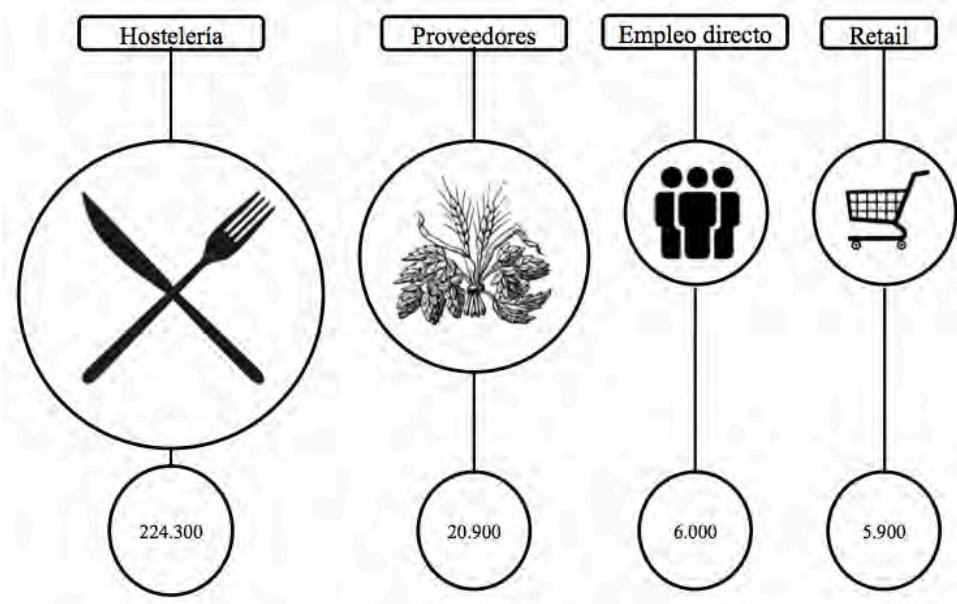
Pero lo más importante de ambos gráficos es que el comercio exterior es una asignatura pendiente, tanto en el lado de importaciones como de exportaciones. De hecho, un dato que puede ilustrar al lector es el siguiente: sin perder de vista que estamos analizando datos del año 2013, Brabante aporta al dato de importación belga nada menos que 11.000 hectolitros en 2014, lo que significaría un aumento que llevaría a Bélgica a la cuarta o tercera posición en lo que a países de los que España importa se refiere. Es decir, la cerveza es un producto propio de cada país y, a excepción de contadas marcas que operan mundialmente con éxito, no es normal que las cervezas más consumidas en un Estado tengan origen extranjero; de hecho, insistiendo en una máxima expuesta en la introducción de este trabajo, nos atrevemos a defender la facilidad con que el mercado cervecero de un país puede explicar ciertas costumbres. Y este dato refleja una vez más

esta afirmación. Sin embargo, como señalamos en apartados sucesivos, la exportación se presenta como una oportunidad ineludible para las grandes cerveceras nacionales (y sólo para ellas) de cara a mantener o ampliar su cuota de mercado.

3.6 Impacto de la cerveza en la economía nacional

En primer lugar es importante entender que este producto tiene un impacto considerable en la economía por la estrecha relación que existe entre el mismo, el turismo y la hostelería. Es la cerveza la bebida alcohólica con mayor peso en la economía por dos razones: los impuestos recaudados por Hacienda, a los que nos referiremos más adelante, y la cantidad de empleos que de forma directa e indirecta genera esta industria. De hecho, el 1,4% del PIB del año 2013 (14.600 millones de euros) provenía del mercado de la cerveza tal y como reflejan los datos obtenidos a través del INE.

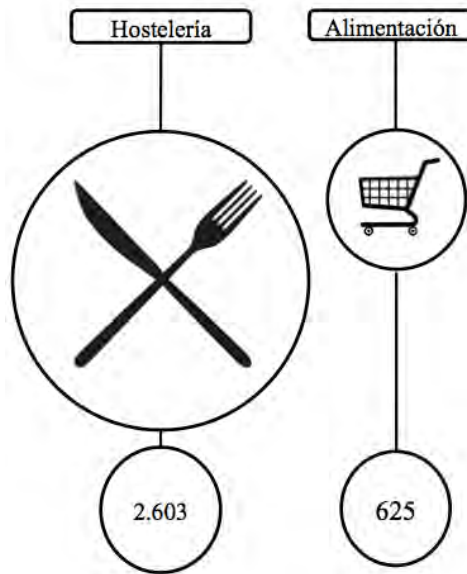
Es especialmente importante el número de empleos indirectos generados por este líquido: hasta 224.300 en el sector de hostelería y 20.900 relacionados con proveedores. Por su parte, las empresas cerveceras adheridas al grupo Cerveceros de España generaban 6.000 empleos directos en 2013, según el estudio *“The contribution made by beer to the European economy”* de Ernst & Young (2013) a los que podríamos añadir los treinta y dos empleos directos y dos indirectos que aporta Brabante a la economía nacional. La ilustración siguiente muestra el empleo que genera la cerveza.



Fuente: elaboración propia

En cuanto a los impuestos que gravan el consumo de este producto, es clara la diferencia respecto a destilados de alta graduación, puesto que la cerveza aporta 3.400 millones de euros al Estado, de los cuales el 76% proviene del consumo en establecimientos hosteleros, en base al estudio de PwC mencionado anteriormente. Es la cerveza un producto gravado en un 21% tras la última reforma del IVA, frente al tipo reducido del 10% al que se gravan otros bienes. Además, aunque esto no afecte a la gama de producto de Brabante, las cervezas sin alcohol no tienen un tipo de gravamen especial, sino que son consideradas productos alcohólicos por la Agencia Tributaria. La ilustración siguiente muestra la recaudación en millones de euros distinguiendo a través de los canales principales.

Aprovechamos ahora para insistir en la necesidad de preservar la fiscalidad de este producto. Podemos considerar fundamental el hecho de no incluir la cerveza y el vino entre los productos fiscal del año 2013 hostelero. De haber el tipo de gravamen, en veinte millones cuales estarían hostelero, según el antes mencionada. actual se permite empleos estimada tipo de gravamen, al sector antedicho con



Fuente: elaboración propia

afectados por la reforma por su peso en la incrementado en un 10% el consumo hubiese caído de litros, doce de los relacionados con el sector estudio de la consultora Manteniendo la fiscalidad evitar la pérdida de 1.300 en caso de aumentar el tiempo que se consolida el la mejora del dato de

empleo, ascendiendo a 90.900 las personas que salieron del paro en el año 2013 en este sector. Se estima que la subida del tipo impositivo del IVA hasta alcanzar el 21% supuso la destrucción de 14.000 empleos, al tiempo que el consumo se veía afectado en 163 millones de litros.

Pero la cerveza influencia de formas muy diversas la economía española. No hay mas que ver el dato de 7.000 millones aportados en valor añadido por la cadena de valor, cada vez más eficiente y actualizada en lo que a tecnología se refiere.

4. Brabante

Apunte bibliográfico

El siguiente apartado ha sido elaborado en base al documento aportado por la Dirección de la empresa Brabante Cervezas S.L., que accedió a supervisar la publicación de los datos que en adelante serán expuestos. Aquellos elementos que requieran algún complemento bibliográfico serán citados en base a la normativa que la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales articula para la realización del Trabajo de Fin de Grado.

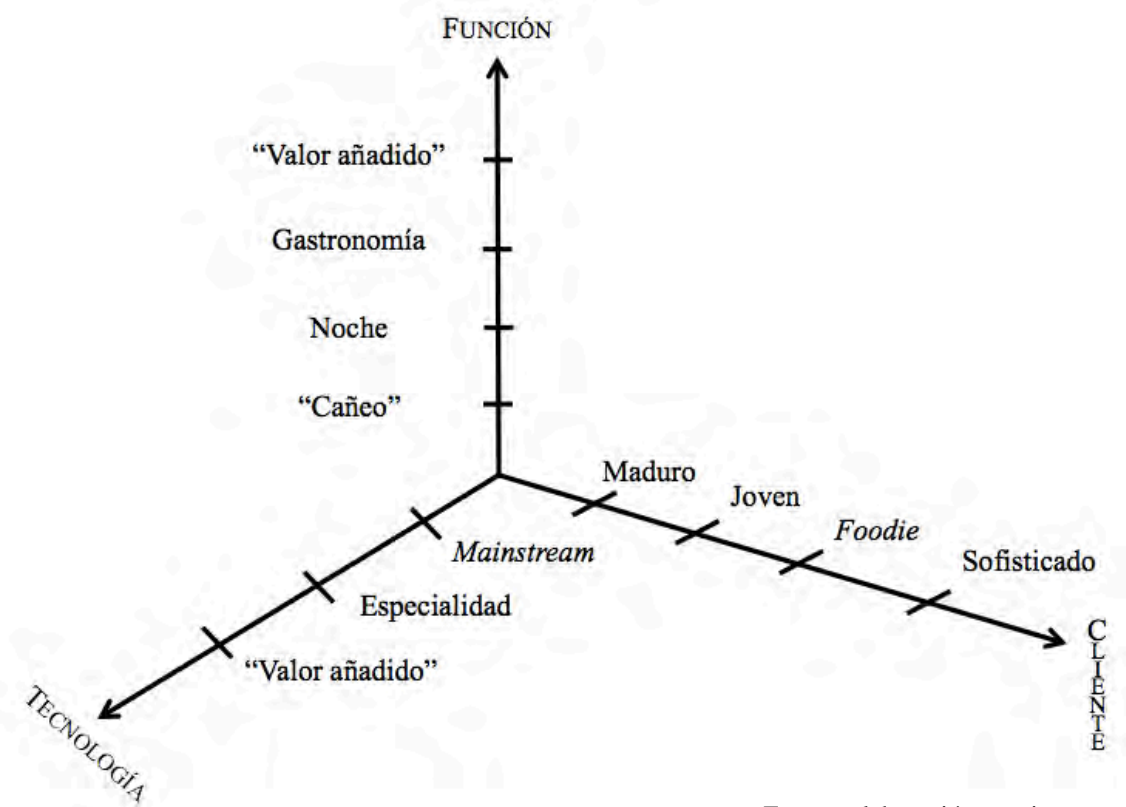
4.1 La empresa

Brabante es una compañía que nace por el deseo de tres emprendedores españoles cegados con la idea de dar un trato muy distinto al que acostumbra a dar la sociedad española a la cerveza. A lo largo de este trabajo hemos aclarado el objetivo último de la empresa: no buscan vender la mayor cantidad de cerveza posible sino venderla de la manera en la que se permita disfrutar de este producto como no se ha hecho hasta ahora en este país, al ofrecer una cerveza distinta para cada momento de consumo, en lugares que invitan a hacerlo y acompañado de productos de primera calidad. De alguna manera buscaban dar a la cerveza un trato más parecido al vino, cuidando los detalles de su elaboración, distribución y puesta a disposición del consumidor, apoyándose en un producto Premium pero, al mismo tiempo, distinto del producido por cerveceros artesanos.

La producción comenzó en 2009 en Bélgica, donde es bastante común encontrar cerveceros dedicados a la fabricación de distintas variedades y para diferentes distribuidores. A finales de 2013 (octubre) se lanzó la nueva imagen de la compañía, centrada en construir marca desde el principio y no en producir al nivel de las grandes cerveceras. Tras una primera etapa en la que situaron las oficinas en pleno centro de Madrid en la calle Castelló, se mudaron algo más al este, cerca de la calle Arturo Soria, desde donde dirigen la compañía a día de hoy y donde trabajan hasta veintidós personas.

Como venimos repitiendo a lo largo de todo el trabajo, en Brabante no buscan vender mucho sino vender bien. Es decir, tras unos años de aproximación al mercado, los comerciales de Brabante tenían el trabajo de sondear aquellos lugares que cumplieren con las exigencias para poder vender el producto; esto es, un lugar que cuide desde la elaboración de sus platos hasta el trato con el cliente, ofreciendo aquellas variedades que más se adecúen a la oferta del establecimiento. Ahora, la principal preocupación de esos trabajadores es fidelizar aquellos lugares que cumplen, tras varios años de relación comercial, con las expectativas tanto de Brabante como del propio establecimiento, puesto que dicha relación no sólo se basa en alcanzar el mejor precio (algo especialmente complicado en un mercado tan competitivo como consolidado) sino en ofrecer una cerveza para cada momento de consumo.

Para expresar de una manera gráfica y global el modelo de negocio de Brabante nos parece oportuno elaborar el modelo tridimensional que propuso el profesor ABELL (1980). Y utilizamos este modelo y no otro porque ofrece una ventaja fundamental frente a cualquier otro modelo bidimensional, en los que únicamente se analiza el producto y el mercado, porque nos permite comprender la escasa importancia que tiene el producto frente a la mayor influencia que tiene la tecnología utilizada en el proceso de acercamiento al grupo de clientes en cuestión. En el caso de Brabante esta realidad es aún más clara, debido a las características del mercado en que opera y a la relativa sencillez del producto que oferta. Es un modelo cuyas variables a definir son: los clientes atendidos, sus necesidades y las tecnologías utilizadas para satisfacerlas. Además, se trata de un modelo didáctico al responder cada variables a una de estas preguntas: quién tiene la necesidad que cubre el producto (cliente), de qué necesidad se trata (función) y cómo puede resolverla (tecnología). A continuación recogemos el modelo anterior basado en Brabante y su gama así como en sus clientes y procesos.



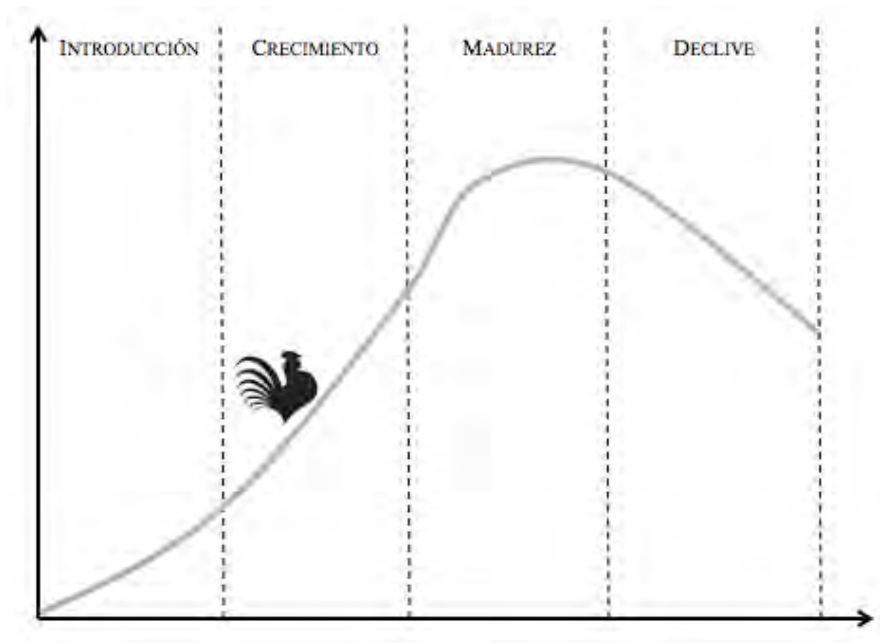
Fuente: elaboración propia

La función de Brabante, es decir, las necesidades que cubre, tienen su máxima expresión en lo que en la propia empresa llaman “valor añadido”, que explicaremos en el apartado relativo al posicionamiento. En cuanto a los clientes, Brabante se centra principalmente en un público joven y actual, con inquietudes e inconformista, como la propia marca. De ahí que hagamos referencia al *foodie*, por ser un concepto actual para referirse a los amantes de la buena mesa, pero siempre teniendo en cuenta el segmento al que se dirige la empresa, denominado sofisticado para diferenciarlo del consumidor de cerveza *mainstream* y de cervezas especiales. Puesto que la función y el cliente se explican a lo largo del siguiente apartado no insistiremos más en ellos. En cuanto a la tecnología, queda claro que es bastante básica pero podemos decir que requiere el proceso productivo propio de una *mainstream*, el mismo que reciben a lo largo del mismo las cervezas especiales (dobles fermentaciones o fermentaciones especiales en botella, selección cuidada de la materia prima) y que en Brabante, además de todo lo anterior, se traduce en la capacidad de dirigirse a su público objetivo (nicho de mercado), hacerlo valer, ampliarlo y fidelizarlo en la medida de lo posible.

4.2 Producto

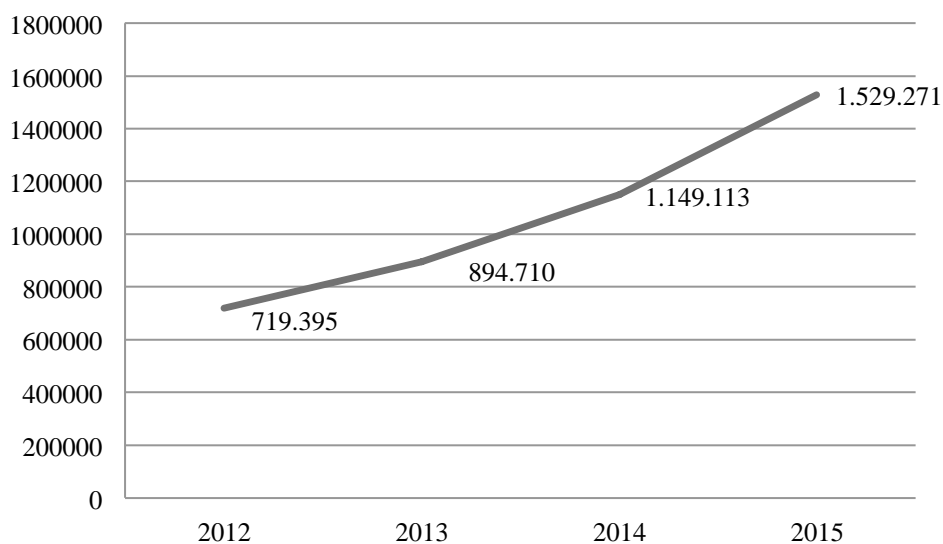
Brabante cuenta con una variedad de cinco cervezas, ampliando la oferta típica del mercado español pero orientando las recetas al mismo. Aquella que guarda un mayor parecido con “la caña” es la Lager especial, siguiéndole una de trigo, menos extendida entre los consumidores españoles, dos cervezas de doble fermentación, rubia y oscura, con gran acogida en la zona norte del país y una quinta variedad de cerveza de triple fermentación en botella que roza los nueve grados de porcentaje de alcohol. A diferencia de otras empresas, Brabante recoge toda la variedad bajo la misma marca y distinguiendo claramente sus productos. Algo que no pueden hacer otras cerveceras por la necesidad de diferenciar productos similares, como puede ser Heineken y Cruzcampo, ambas bajo el abanico del Grupo Heineken España.

Considerando la gama como un único producto podemos decir que, tras un gran esfuerzo para penetrar en el consolidado mercado de la cerveza, Brabante ha conseguido llegar a aquellos lugares donde es necesario colocar sus productos para seguir construyendo la marca. Un ejemplo es la venta en Carrefour, donde se han necesitado hasta siete meses desde el primer contacto con la compañía para poder ver un “tercio” de Brabante en los estantes. En definitiva, es un producto que empieza a hacerse un sitio entre los gigantes del mercado, habiendo superado esa primera etapa de penetración en la que se da a conocer la marca. Entendemos que la gama se encuentra en un momento en el que empieza a mostrar señas de crecimiento en ciertos rincones del mercado (especialmente en HORECA, donde se ha distribuido durante los primeros seis años) mientras que en otros se está dando a conocer (como el intento fallido en El Club del Gourmet de El Corte Inglés o Vips, donde no alcanzó el nivel de ventas esperado).



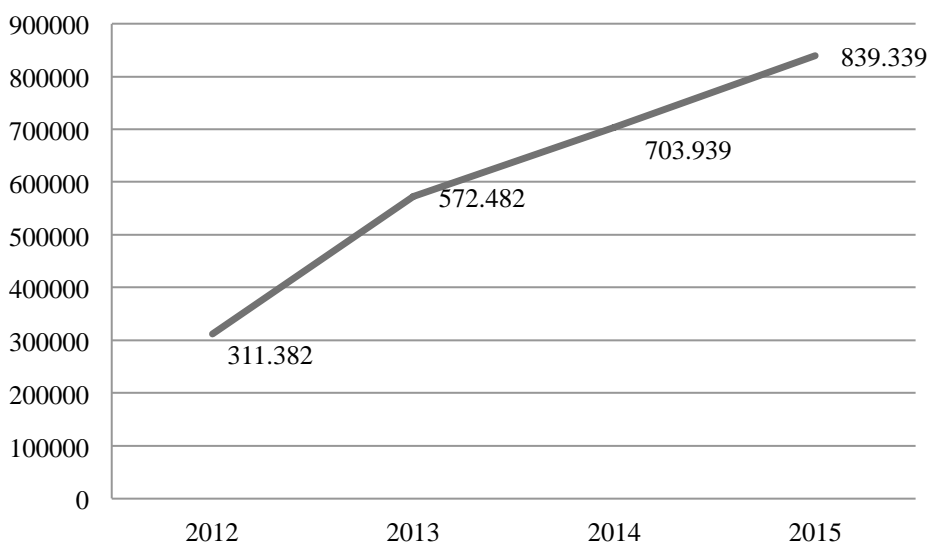
Fuente: elaboración propia

En el gráfico anterior reflejamos el momento del ciclo de vida en que se encuentra la gama de productos, puesto que es parte del objetivo de la empresa el presentar la variedad al completo en su oferta, de forma que podamos degustar una u otra cerveza en función del momento de consumo en que nos encontremos. Es un momento en que la inversión inicial comienza a dar su fruto, al empezar a generar beneficios que permitan crecer a la empresa y acometer el siguiente paso con éxito. De momento conocemos la cifra de ventas de la compañía y sus expectativas para este año, recogidas en los siguientes gráficos. El primero de ellos recoge la el importe neto de la cifra de negocio en Madrid, el principal foco de ingresos de la empresa, mientras que el segundo se refiere a otras líneas de negocio.



Fuente: elaboración propia

En 2014 la facturación neta de Madrid creció un 28% con respecto al año anterior, esperando que este año 2015 aumente un 33% en relación al ejercicio anterior. El crecimiento compuesto de 2013 a 2015 es del 71%, lo que encaja con el momento del ciclo de vida en que situamos Brabante.



Fuente: elaboración propia

Entre 2012 y 2014 la facturación neta del resto de España creció un 23%. En el año 2015 se espera un crecimiento del 19% respecto al año anterior, siendo el crecimiento compuesto de 2013 a este año del 47%. Esto refleja el esfuerzo que está haciendo

Brabante, especialmente en Madrid, para consolidar la marca y el producto en el mercado español.

4.3 La marca

Es importante detenernos a estudiar la marca bajo la que se recoge la variedad de productos que acabamos de presentar. Según SCHREUNER (2000; 17), “las nuevas tecnologías y los canales de distribución modernos están creando un ambiente en el que la marca es cada vez mas importante”. Al mismo tiempo, los consumidores comienzan a dar valor a lo que la marca promete frente a lo que ofrece realmente. Es por esto que se deben utilizar las herramientas que ofrece el marketing para crear valor y diseñar al mismo tiempo una estrategia de comunicación basada en reforzar las experiencias del consumidor con el mismo objetivo: crear valor.

Brabante conoce las nuevas demandas de un mercado en el que la marca lo es todo, como hemos podido comprobar tras el análisis pormenorizado de la industria cervecera en que se desenvuelve. Por ello, su marca viene representada por un gallo, “como símbolo inequívoco del orgullo, la fuerza y la independencia” tal y como podemos leer en su web corporativa y en alusión al eslogan de la marca. Además, en la evolución de su imagen el gallo representa un corazón, para demostrar que en Brabante lo más importante es trabajar apasionado por la cerveza. Por último, en relación con el anagrama, la B y el espolón representan el sello de calidad que acompaña a todas las experiencias de Brabante. A continuación recogemos la evolución que ha experimentado el gallo, seña de identidad de la empresa, tras el cambio de imagen que tuvo lugar en octubre del año 2013.



Fuente: elaboración propia

Además, ese cambio de imagen no sólo afectó al gallo sino que sirvió para que Brabante modificase el diseño de su botella y sus etiquetas, lo que refleja los valores de la marca al tratarse de un diseño exclusivo.



Fuente: elaboración propia

En la nueva etiqueta el gallo gana terreno respecto a la B, que antes ocupaba un lugar principal en el diseño. El trato que hace la empresa de los detalles a este respecto es fundamental, contando con un diseñador gráfico a tiempo completo en la plantilla, encargado de elaborar desde las campañas publicitarias a las cartas de los restaurantes en los que se hace necesario un cambio en la propia imagen del establecimiento⁴. Brabante se asegura de que el lugar donde se consume la cerveza sea adecuado en todos los sentidos: una carta elaborada y acorde a los estándares que exige el producto, una decoración cuidada, llegando en ocasiones a financiar y asesorar a los dueños a este respecto con el objetivo de alcanzar una atmósfera adecuada. En definitiva, es parte de la marca Brabante todo lo que rodea al producto y momento de consumo, puesto que es una empresa consciente del momento en que ha nacido. Un momento en el que, como dijimos anteriormente, es necesario centrarse en aportar valor, es decir, enfocarse en sacar partido a todos aquellos atributos del producto y de la marca que distingan a Brabante del resto de competidores. Un momento en el que es necesario ofrecer nuevas experiencias al consumidor para no quedar aislado en el mercado, y muchas veces incluye añadir experiencias para el vendedor, por todo lo que hemos estudiado en

⁴ Ver anexo 1.

relación a la fuerza de los competidores que dificulta la entrada de nuevas marcas. Asimismo recogemos en el este trabajo la carta de bienvenida⁵ que se entrega a los dueños de los nuevos establecimientos, así como una guía donde se explica el modo en que han de manipularse los grifos y barriles para que el rendimiento de estos sea óptimo.

Pero nada de lo dicho hasta ahora sería diferente de cualquier empresa cervecera si no fuese porque, para Brabante, el principal objetivo es construir marca. En palabras de Ignacio Pan, “poder convertir lo corriente en extraordinario”. La única manera de conseguirlo es ser fiel a esta idea desde el principio, lo que tiene varias implicaciones para la compañía. La mas importante es la necesidad de distribuir los productos a través de HORECA (que dobla el volumen del canal de alimentación)⁶, escogiendo aquellos que se ajusten a la idea que expone Brabante, llegando incluso a elaborar las cartas, decorar el establecimiento o supervisar el reclutamiento de personal. Curiosamente es una idea que comparten importantes hosteleros de Madrid, como es el caso de los dueños de Makkila (primer establecimiento donde se vendió Brabante en Madrid), Whitby o la Tulipe, todos ellos clientes de Brabante. Sólo a través de esta idea se puede conseguir diferenciar un producto del resto de competidores.

En definitiva, fidelizar un cliente es especialmente complicado en este mercado (algo de lo que hablaremos cuando expongamos las medidas) por lo que construir marca es fundamental, siempre con el objetivo puesto en ganar de manera estratégica la confianza del consumidor, tratando de que sean ellos quienes acaben buscando Brabante. En el mundo anglosajón el intento de resaltar aquellos valores de carácter intangible que permiten a la marca diferenciarse de las demás es lo que se conoce como *branding*. Es un término que engloba desde la creación del logotipo de la marca hasta el nombre de la empresa y sus distintos productos, el momento en que se produce su lanzamiento y cualquier otro elemento que defina la identidad de la compañía.

⁵ Ver anexo 2.

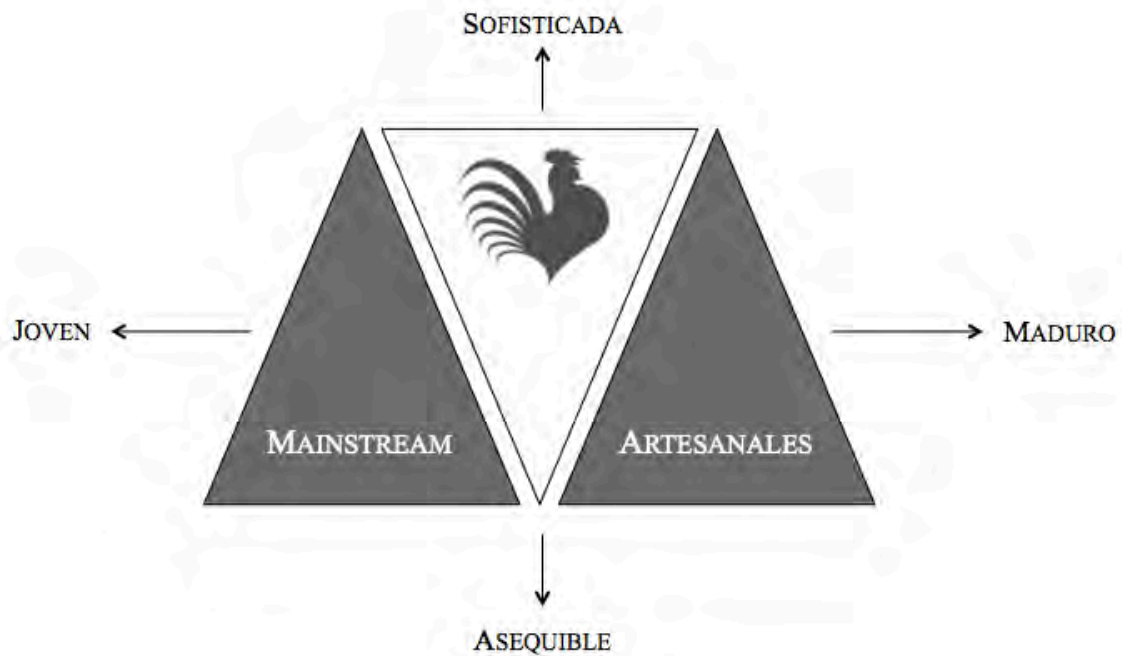
⁶ Ver página 29.

4.4 Posicionamiento y mapa competitivo

Según KOTLER (2013; 260) “el posicionamiento real es la percepción que tienen los consumidores acerca del producto o la marca en relación al resto de competidores del mercado al que nos dirigimos”. Puesto que en ocasiones no coincide este posicionamiento real (es decir, el que tiene el consumidor) con el posicionamiento objetivo (el que busca la marca), es necesario hacer un esfuerzo por no perder los valores que hacen que la compañía y los productos que esta ofrece sean considerados de la manera en la que cumplan con las expectativas de la marca. Es decir, si Brabante quiere llegar a un determinado público, no debería contentarse con llegar a otro diferente y, sobretodo, de una manera distinta a la que realmente le permite aportar valor al consumidor.

A la hora de elaborar un mapa de posicionamiento, aclaramos que nos referimos a toda la gama de productos que ofrece Brabante, puesto que esa es la idea que busca la empresa (posicionamiento objetivo): que no existan percepciones discrepantes en relación a los distintos productos. Es decir, que el consumidor pueda elegir una u otra variedad de cerveza porque efectivamente tiene una opinión formada acerca de cada una (al menos de forma orientativa). De hecho, en este análisis estudiamos la percepción que tiene el consumidor acerca de la marca y no tanto de los productos como tal.

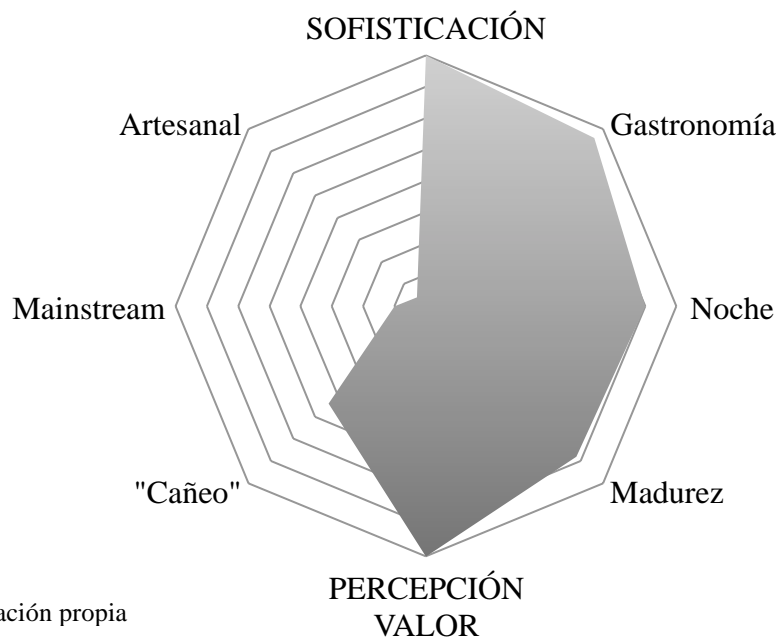
En los gráficos que recogemos a continuación vemos los atributos que mejor definen la marca. El área de confort de Brabante es la sofisticación, percibiendo el consumidor ese valor añadido que le diferencia del resto, además de tener tendencia hacia la juventud.



Fuente: elaboración propia

Brabante se encuentra en un punto intermedio entre las cervezas *mainstream* (así son consideradas dentro de Brabante) y las cervezas artesanales. Las primeras serían todas las que analizamos en el apartado segundo relativo al mercado: Heineken, Estrella Damm, Mahou, Estrella Galicia, Cervezas de Canarias y La Zaragozana. Dentro de las artesanales se engloban todos aquellos pequeños productores a los que hicimos referencia en el apartado de ventas por provincias y entre los que podemos destacar Cibeles, La Virgen o Moritz.

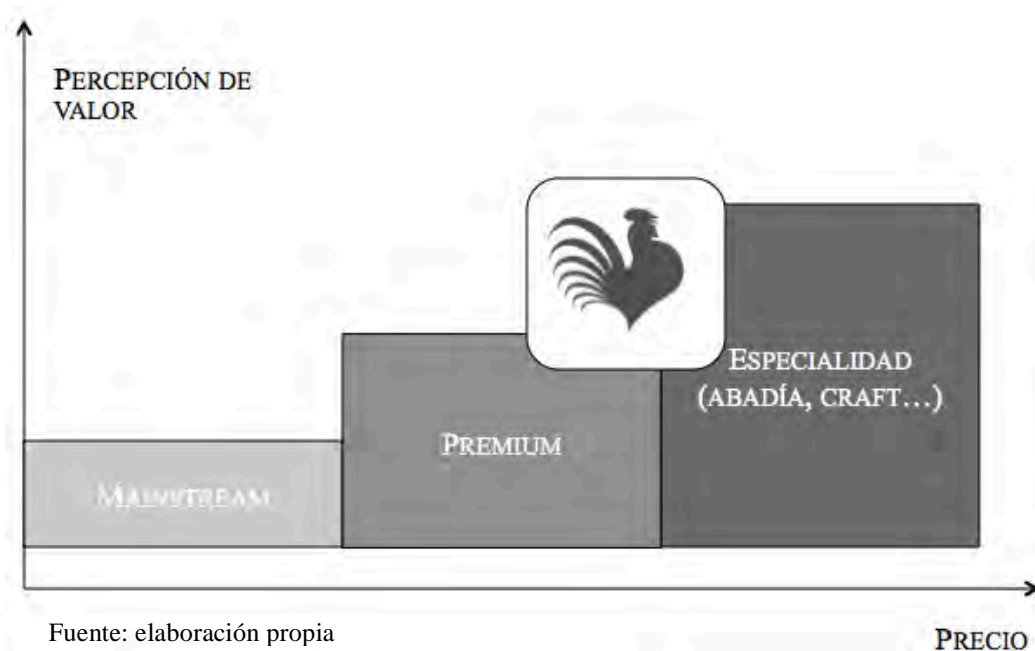
Así quedaría configurado el gráfico relativo a los atributos con mayor peso según Brabante:



Fuente: elaboración propia

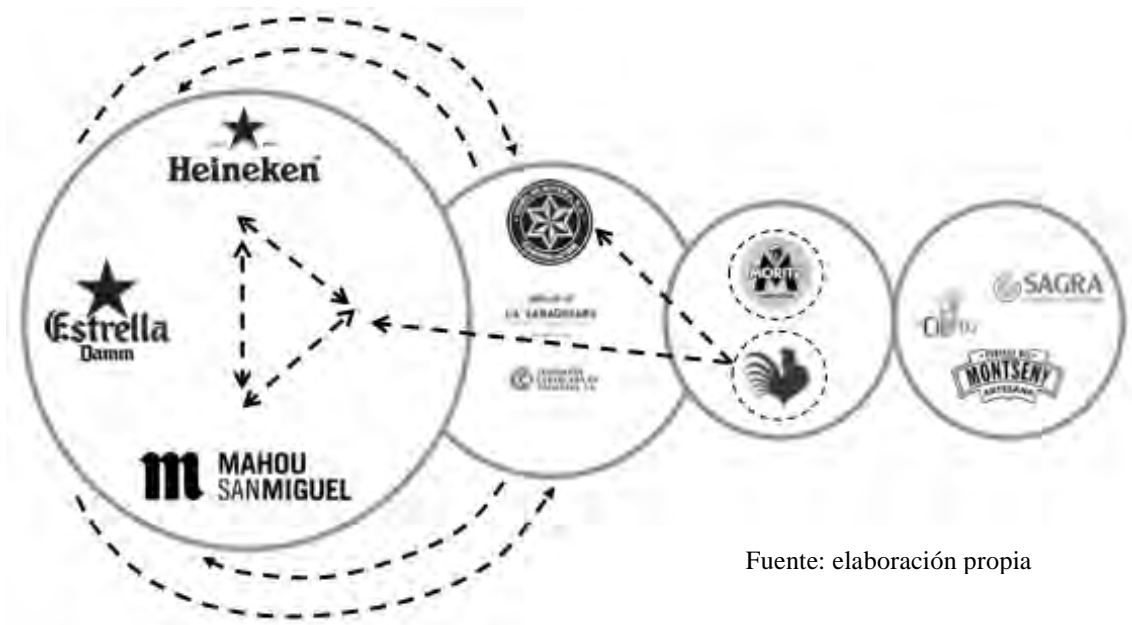
En sintonía con lo expuesto en párrafos anteriores, Brabante no se considera una cerveza *mainstream* ni artesanal, sino que ha creado su propio nicho, al que se refieren dentro de la empresa como *Valor Añadido*. En el mercado de la cerveza tradicionalmente se ha asociado la especialidad del producto con un precio mayor. Es decir, a mayor elaboración mayor coste para el consumidor. Esto tiene sentido en la medida en que esa especialidad suele traducirse en un proceso productivo más laborioso, con dobles e incluso triples fermentaciones, lo que dificulta una salida rápida del producto. En ese segmento encontraríamos cervezas craft, IPAs o de abadía entre otras. Por último, es importante hacer referencia a otro segmento que podría acarrear problemas para Brabante en lo que se refiere a la posible discrepancia entre posicionamiento real y objetivo. Nos referimos al segmento Premium bajo el que se engloban todas las variedades que en los últimos años han proliferado, fruto de la necesidad que tienen las grandes cerveceras de cubrir todo el mercado. Dos ejemplos serían Damm Edit y Alhambra 1925 (perteneciente a Mahou), esta última considerada artesanal por la propia cervecería, lo que no encaja con la definición dada hasta ahora al respecto, ya que es una cerveza con vocación de ser vendida por encima de todo, ofreciendo un precio competitivo incluso en el mercado *mainstream*.

En el gráfico que recogemos a continuación situamos Brabante en un punto intermedio en lo que a precio se refiere, pero en un punto muy alto en relación a la percepción de valor ya que la marca ofrece una variedad de productos equilibrada al tiempo que cuida los detalles en todo el proceso de producción, distribución y venta de la cerveza. En definitiva, vende un producto por encima de la calidad que ofrece la considerada cerveza Premium a un precio inferior al que se podría adquirir una cerveza especial, es decir, de abadía o artesana.



Como se puede comprobar en el gráfico, Brabante no se considera una cerveza *mainstream* ni artesanal, sino que ha creado su propio nicho de mercado al que llaman *valor añadido*.

Una vez analizado el posicionamiento de la marca, exponemos ahora el mapa competitivo en que se encuentra Brabante. En primer lugar partimos de que la negativa evolución del mercado cervecero fruto de la crisis ha tenido el efecto de provocar una importante lucha por mantener y en casos como el de Brabante aumentar la exposición de cada marca. La nueva caída del volumen comercializado (como vimos cada vez menos pronunciada) registrada en el año 2013 hasta los 31.575 miles de hectólitros (-1,9% vs los 32.175 miles de hectólitros de 2012) ha seguido repercutiendo en las estrategias seguidas por las cerveceras, que siguen viendo como el canal alimentación se consolida hasta niveles cercanos al 45% del mercado.



Fuente: elaboración propia

Como podemos ver en el gráfico anterior y como llevamos haciendo a lo largo de todo el trabajo, dividimos el mercado por el impacto que tiene cada grupo cervecero en la industria. En primer lugar nos referiremos al mayor de los grupos, conformado por Heineken España, el grupo Mahou-San Miguel y el Grupo Damm; su principal objetivo en los próximos ejercicios será mantener sus puntos de venta habituales ante el resto de grandes players con descuentos agresivos, algo usual dentro del conjunto *mainstream*, puesto que es destacable el importante número de puntos de venta perdidos por estas marcas a favor del resto del mercado. Para evitarlo invierten en conceptos low cost con el objetivo de mantener el volumen, debido a la estructura de costes y distribución que tienen tras décadas comandando el mercado. Insistimos en que su objetivo es vender más que nadie a cualquier precio, lo cual es posible únicamente por lo que acabamos de decir en relación a sus costes y estructuras. Además, otra forma de evitar la pérdida de clientes habituales es ampliar su categoría de productos diferenciándose a través de cervezas de alta gama y especialidades. Un ejemplo muy claro es Damm Inedit o el esfuerzo en comunicación implementado en productos existentes como Voll Damm, la doble malta de del Grupo Damm. Lo mismo ocurre con Affligem, marca que depende de Heineken España. En lo que respecta a este grupo de cara a Brabante, su estudio de mercado refleja que el segmento *mainstream* sigue enfocado en la competencia que les hace el segmento medio (Estrella Galicia, La Zaragozana y Cervezas Canarias), viendo una evolución preocupante en el canal alimentación y teniendo muy claro que su cuota mermará.

En segundo lugar, dentro del segmento intermedio formado por el Grupo Rivera, La Zaragozana y la Compañía Cervecera de Canarias es notable la fuerte inversión realizada para salir de sus territorios naturales, algo implícito incluso en sus propias marcas. La forma de defenderse de los grandes fabricantes es mirar hacia el exterior como una vía de crecimiento. Destaca el esfuerzo del Grupo Rivera con Estrella Galicia a través de una fuerte campaña de comunicación que llega incluso a la Fórmula 1 de la mano de Carlos Sainz, en quien proyectan una imagen joven, española y totalmente nueva.

En tercer lugar nos referimos al segmento en que se encuentra Brabante y el único productor español que se asimila en términos de calidad del producto y filosofía: Moritz Barcelona. De momento la única ventaja que podemos decir que tienen ambas empresas es el pacto de no agresión tácito que existe entre ellas, puesto que operan en zonas claramente diferenciadas pero centradas en plazas interesantes como Madrid (Brabante) y Barcelona (Moritz), esta última con una conocida tradición cervecera. Algo innegable es la velocidad con la que han podido ganar presencia en este mercado tan competitivo, si bien no deberían considerarse un problema para el segmento *mainstream*. Se les presenta la oportunidad de crecer a costa de los grandes actores arrebatándoles puntos de venta, al tiempo que la batalla que libran en ese segmento les favorece y sin duda les permitirá acelerar su crecimiento siempre que no olviden su esencia “diferente”.

Por último, las microcervecías están luchando por crecer y ganar cuota de mercado manteniendo su esencia “casera”. Sin embargo, su falta de capitalización les hace ser conscientes de que intentar movimientos agresivos puede hacerles desaparecer. Ocurre lo mismo que en el segmento anterior, puesto que cada microcervecía se centra en un mercado específico. Un ejemplo puede ser La Cibeles o La Virgen en Madrid, Kadabra en León⁷ o Sagra y Montseny en Barcelona.

⁷ Ver anexo 3.



Fuente: elaboración propia

A continuación recogemos la estimación que han hecho en Brabante en base al año 2014 y de cara a los próximos años en este mismo mapa competitivo, con el objetivo de poder aportar propuestas con sentido para una marca, Brabante, que ha dejado claro que sabe tomar el pulso al mercado para crecer allí donde es posible y replegarse a tiempo cuando ha sido necesario.

En el cuadro explicativo que recogemos arriba, queremos reflejar cómo se espera que el mercado cambie su tendencia por el esperado aumento en los volúmenes de cerveza comercializada, en concordancia con lo que hemos expuesto en apartados anteriores a la hora de estudiar la evolución esperada del mercado de la cerveza en España⁸. Este cambio, unido a la previsible normalización competitiva en el punto de venta y a la estabilización del crecimiento del sector alimentación, hará que poco a poco se vayan redefiniendo las estrategias de los operadores.

En cuanto al segmento *mainstream*, su objetivo será asegurar su cuota de mercado para optimizar su fuerte aparato industrial al que nos hemos referido en varias ocasiones y que les permite ofrecer descuentos que muchas veces superan el 40%. Para tratar de seguir consolidando deberán explicar sus diferentes estrategias de precios al canal, para no crear confusión. Además, el segmento *mainstream* tendrá que mantener un ojo en los grupos tradicionalmente regionales (Estrella Galicia), puesto que están realizando fuertes inversiones para salir de su área de influencia y tener mejores perspectivas de crecimiento en detrimento de los grupos que operan a nivel nacional.

⁸ Ver gráfico en página 22.

Por su parte, el segmento de cervezas sofisticadas en el que actualmente se encuentra Brabante no podrá perder de vista su esencia, pues es lo que justifica su diferencial de precio. De hecho, uno de sus principales objetivos será demostrar su valor añadido, para lo que requiere una fuerte inversión en marca y notoriedad, si bien es positiva la entrada de los grandes *players* en este segmento a través de nuevos productos para ayudar a consolidar el segmento. Al mismo tiempo, otros productores considerados artesanales renunciarán a su esencia para acabar posicionándose en este segmento. En cuanto a Brabante, queda claro que es una cerveza que ha nacido en este nicho de mercado, lo que facilita el éxito a la hora de enfrentarse al objetivo marcado para los próximos ejercicios: vender su mensaje.

Por último, en el segmento de las microcerveceras seguirán proliferando productores cuyo objetivo será buscar su cuota de mercado y en otros casos consolidar la que ya han conseguido en estos años. No hay que perder de vista que este es un segmento que ayuda a Brabante ya que, al tiempo que le resta algo de cuota de mercado, ayuda a crear un sector de especialidades más potente porque vende diferenciación. Sin embargo, es un segmento en el que los productores se encuentran con muchos hándicaps: su reducido aparato industrial les resta agilidad, obligándoles a subir el precio. Y como decimos, son más productores que vendedores, de manera que sólo los “grandes” podrán evolucionar.

4.5 Locales y clientes

En el apartado anterior hemos hecho un recorrido por el mapa de posicionamiento de la compañía, situándola en un segmento propio intercalado en términos de precio entre la cerveza especial y Premium, conocido en la empresa como “valor añadido”. Esto se traslada al cliente, puesto que se trata de un público exigente, que busca acompañar sus platos, aperitivos y celebraciones con una cerveza para cada momento de consumo y que no se conforma con lo anterior sino que busca disfrutar de esos momentos en una atmósfera tan acogedora como vanguardista.

Brabante se hace realidad en la calle a través de los locales en que se encuentra y por los que se siente representado al igual que ocurre con sus consumidores, que interactúan

con la marca de forma virtual al hacer los pedidos usando la web o de forma real en los propios puntos de venta. Dado que el segmento “valor añadido” no se da como tal en restauración, podemos decir que Brabante oferta su gama de productos en locales enmarcados dentro del segmento Premium. Muchos de ellos son establecimientos que han iniciado su vida comercial de la mano de Brabante, apostando por una cerveza joven que ayuda a presentar los valores del local. Esto es así porque la empresa se compromete en muchas ocasiones a ayudar al dueño del establecimiento a reclutar al personal, a conseguir la atmósfera y el ambiente necesarios para disfrutar del producto y los platos que se ofertan en carta⁹.

A modo de ejemplo recogemos algunos locales que cuentan con Brabante en su oferta cervecera: Whitby, Makkila o el Goizeko Wellington en Madrid, Oriza en Sevilla o El Globo en Bilbao.

Por último, es importante de cara a conocer la estrategia global de la empresa entender sus campañas con clientes en presentaciones, *pop ups*, estrenos y toda clase de eventos, especialmente aquellos de tendencia joven y actual. Un ejemplo son los cortos “The Gallitos” de Andrea Bagney y “Carlota” de Ignacio Bigalondo, estrenados en el conocido cine Proyecciones de Madrid (donde Brabante también presentaba su nuevo espacio y su compromiso con el cine) y en la presentación de la nueva imagen de la empresa respectivamente¹⁰. La forma en que Brabante selecciona sus clientes es fundamental ya que funciona como estrategia de comunicación al transmitir un mensaje de calidad y sofisticación de su producto, tradicionalmente alejado de otros con mejor consideración en el mercado como puede ser el vino, al que de alguna manera imita Brabante en el momento de aproximarse al cliente.

Otro elemento reseñable de cara a conocer la estrategia de la empresa es la distribución y presencia territorial del producto. En el mapa que recogemos a continuación mostramos los tres tipos de distribución que utiliza Brabante. La distribución directa es ofrecida por la propia empresa a través de su aparato logístico para cubrir los pedidos de internet que hacen consumidores finales así como los pedidos de HORECA en Madrid, única provincia que cuenta con este tipo de distribución. La distribución Premium se

⁹ Ver anexo 1.

¹⁰ Ver anexo 4.

articula a través de un distribuidor local con suficiente margen para cubrir todos los puntos de venta Brabante. El ejemplo más conocido es el de Cafés Baqué en el País Vasco, al que hicimos referencia al elaborar el plan de viabilidad. Por último, la distribución secundaria es la que se hace a través de pequeños distribuidores locales, para hacer llegar la cerveza a una serie de establecimientos que, de forma aislada, sirven a Brabante para comunicar el mensaje de calidad al que venimos refiriéndonos en este trabajo.



Fuente: elaboración propia

Como venimos señalando de forma recurrente a lo largo de este trabajo y para concluir el apartado dedicado a la empresa, el objetivo principal de Brabante en este momento de su vida comercial es construir marca. En sus cinco años de existencia como empresa independiente ha tenido que crear una infraestructura técnica equivalente (en su escala) a las grandes cerveceras, para lo que ha sido fundamental la inversión para lograr notoriedad a través de su marca y presencia en locales de relevancia vía inversión directa o a través de descuentos. Después de hacer este detallado análisis en el que se incluyen las principales variables mercadotécnicas (producto, establecimientos, promoción y en menor medida el precio, al que nos referimos al abordar el

posicionamiento) queda claro que Brabante tiene una buena oportunidad para consolidar su posición en el mercado, si bien será necesario insistir en sus objetivos para no acabar perdiéndose en un segmento distinto que acabe con los esfuerzos por construir la marca, para lo que elaboramos una serie de propuestas que acometeremos en el apartado siguiente.

5. Propuestas

Hasta ahora hemos analizado el mercado de la cerveza en España y hemos mostrado al lector la empresa objeto de estudio. El escenario para Brabante es favorable en la medida en que no se pierda la identidad de la compañía, se consiga consolidar la cuota de mercado actual y se alcancen los objetivos de crecimiento que exige la viabilidad del negocio. Precisamente para cumplir con todo ello, elaboramos a continuación un plan de medidas compatible con dichos objetivos, dado que son propuestas que en la propia empresa se plantearían implantar. De hecho, algunas de ellas son necesarias para cumplir con los objetivos marcados en un primer momento por la compañía.

5.1 Producción propia: España

5.1.1 Objetivo

Sin duda una de las medidas más urgentes a implementar es el traslado de la producción a España. El hecho de externalizar la producción ha supuesto una limitación importante (pero necesaria al inicio) para Brabante, ya que le impide exportar y formar parte del grupo de productores español. Para solucionar esta situación proponemos un traslado que no se limite a una fábrica al uso situada en un polígono industrial; como hemos repetido en numerosas ocasiones, Brabante necesita construir su propia marca y consolidar su mercado, para lo que sería muy atractivo ser pioneros en España en la producción de una fábrica-museo, algo que existe en otros países de la mano de grandes cerveceras como Heineken en Ámsterdam o el Beer Museum de Brujas.

Para ello, Brabante debe inspirarse en movimientos cerveceros como los ya mencionados *Craft Brewers* de Estados Unidos y unir ese concepto a esas fábricas-museo que otras marcas ofrecen en países de Europa. En el momento de fundación de Brabante, el objetivo era aproximar un producto relativamente conocido en su variedad lager al mayor número de consumidores, a través de una gama variada de cervezas. Se rompió con lo establecido y se buscó ampliar ese mercado. Sin embargo, ese mercado sigue siendo, aunque cada vez más propenso a abrirse a otras variedades, dominado por la “caña” en un 95% respecto al otro 5% que ostentan cervezas de trigo, oscuras y

cervezas producidas utilizando métodos que difieren del tradicional. España mantiene sus costumbres aunque parece preparada para entrar en nuevos mercados con una pujanza mucho menor que la ostentada por grandes cerveceras, pero con fuerza suficiente para mejorar las estimaciones actuales. La cultura del *Craft Brewing* encuentra desde hace décadas un gran número de seguidores en Estados Unidos, demostrando que la amplitud de la variedad de cervezas hace imposible que crezcan en ventas unas sobre las otras. De alguna manera, Brabante ha sido pionera a la hora de lanzar una gama de cervezas variada en un mercado como el español y cuenta con la ventaja de haber “diseñado” su producto en base a la rigidez de ese mismo mercado. Sus cinco cervezas se inspiran en el sabor que busca un español, o cualquier persona que tradicionalmente haya consumido lager. Es decir, Brabante es lo más parecido que hay en España en términos de volumen y de producto al movimiento *Craft* que existe en Estados Unidos y Centroeuropa, de forma que se presenta como una oportunidad para producir de la misma manera que una gran cervecera sin perder la esencia de esos pequeños cerveceros.

5.1.2 Razones

Como dijimos al inicio del apartado, dos son las razones que nos permiten hablar de un plan viable a la hora de construir la nueva fábrica: el ahorro en costes que supone, al menos a largo plazo, el contar con tu propio centro productivo unido al abanico de oportunidades que se abren al producir la cerveza de forma independiente. Entre esas oportunidades destacamos la posibilidad de exportar y de controlar la producción según las necesidades más inmediatas del mercado, lo que permitiría a la empresa implementar una serie de medidas en relación al producto que en adelante trataremos. Actualmente, según los datos aportados por el entrevistado, el productor belga exige el desembolso del 12% del margen industrial obtenido por Brabante además del gasto que supone el transporte primario de la mercancía, tanto de ida como de vuelta a la fábrica. Esto encaja con lo que dijimos en apartados anteriores al referirnos a las principales partidas de gastos de la compañía, entre las que destacaban no sólo la marca, el descuento y la inversión en locales sino el gasto en barriles y material técnico.

Pero la principal razón que nos lleva a plantear a Brabante el traslado de su fábrica es la posibilidad que venimos comentando de utilizarla como herramienta de marketing.

Hasta ahora nos hemos centrado en explicar cómo Brabante ha culminado la primera fase de vida empresarial¹¹; ahora proponemos la construcción de esta fábrica, semejable a una “bodega de cerveza” donde imitar el buen hacer de los productores vitícolas a la hora de vender el buen nombre de sus bodegas. El objetivo es proponer una experiencia para visitar el enclave al tiempo que se explora el mundo de la cerveza y el buen hacer de Brabante permitiendo conocer la selección de materia prima de calidad y ofreciendo una degustación maridada con productos locales. Para ello será necesario contar con personal tan comprometido como experto y con el equipo mecánico adecuado para unir la tradición belga con la materia prima local y seguir produciendo una cerveza de altísima calidad.

Es esta una propuesta que podemos considerar compartida, ya que se trata de un movimiento que tarde o temprano debía llevarse a cabo en la empresa. El objetivo es que este trabajo aporte una razón más para iniciar el proceso y espolear así a la compañía en un momento de recuperación y relativo optimismo económico.

5.1.3 Enclave

Puesto que la empresa baraja dos posibles enclaves para la construcción de la fábrica, en este trabajo vamos a analizar cada uno de ellos con la idea de hacer una propuesta por aquel que presente mayores expectativas de éxito de cara al objetivo principal de la empresa: construir marca.

Si algo parece claro respecto al enclave es el territorio donde debe encontrarse. Fijándonos en el mapa de fábricas que existen actualmente en España¹², comprobaremos que la zona norte (exceptuando Galicia) y Extremadura son las únicas regiones que no cuentan con la fábrica de una gran empresa cervecera. Esto unido al especial interés demostrado por el gobierno extremeño en mejorar los datos de turismo de la región y a la inigualable calidad de la materia prima de la zona convierte a Extremadura en el lugar elegido. Se trata de la quinta Comunidad Autónoma con mayor superficie de España y una de las más despobladas, sólo por delante de Navarra, Asturias y La Rioja. Precisamente nos fijamos en esta última como ejemplo del éxito de

¹¹ Ver gráfico en página 35.

¹² Ver mapa en página 24.

una zona exclusivamente rural pero con un reclamo turístico claro: el vino. Muchas compañías vitícolas convirtieron sus bodegas en hoteles y restaurantes de lujo vendiendo experiencias gastronómicas en parajes inigualables. Es esto lo que quiere conseguir Brabante con su nueva fábrica: experiencias de consumo únicas, que distingan aún más el producto del resto de cervezas ofertadas en España.

Como hemos dicho, dos son las localidades sondeadas por la empresa a la hora de situar la fábrica en Extremadura: Malpartida y Acebo (en negro y rojo en el mapa respectivamente). En cuanto a la primera, se encuentra en una zona fácilmente accesible por la calidad de las carreteras, lo que no ocurre con la segunda, situada al noroeste de la Comunidad. Sin embargo, atendiendo al objetivo de la empresa, sería recomendable este segundo enclave por tratarse de un lugar único, alejado de grandes concentraciones de población (el municipio de Acebo cuenta con menos de 700 habitantes censados en el año 2013), próximo a la Sierra de Gata, lo que proporciona un clima óptimo y fácil acceso a recursos hídricos fundamentales para esta industria. En el caso de Malpartida, la fábrica sólo tendría una ventaja respecto a la de Acebo: el acceso al lugar por carretera y el consiguiente ahorro que supondría, al menos de inicio, construir allí la fábrica y no en una zona tan alejada como la de Acebo. Sin embargo, no cuenta con una fuente de recursos naturales tan abundante ni se trata de un lugar especialmente vistoso, lo que nos lleva a descartarlo y a estudiar en profundidad el impacto que tendría en la región de construir la fábrica en Acebo.

Según las estimaciones de la empresa, sería necesario reclutar a personal de lo más variado; desde cerveceros hasta cocineros e incluso guías para los visitantes. Se crearían hasta veinticinco empleos directos y otros cinco indirectos. Además, son claros los beneficios colaterales directos que van a redundar en la región, empezando por los cultivos alternativos a los tradicionales entre los que destacaría el lúpulo; la posible carga de trabajo directo para industrias accesorias se estima que alcance las siguientes cifras en relación a transporte, imprenta, cristal y adaptación de instalaciones.



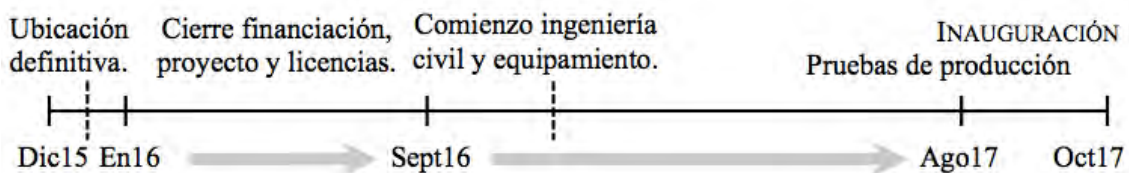
Fuente: elaboración propia

La siguiente industria cuyos datos se espera mejorar con la construcción de la fábrica es el turismo. Como hemos mencionado en párrafos anteriores, el objetivo no sólo es trasladar la fábrica sino convertirla en un referente gastronómico y de atractivo turístico para el amante de la cerveza. Junto al museo dedicado a la cerveza que se podrá visitar acompañado de un guía, se pretende crear un aula de I+D gastronómica, además del restaurante surtido de productos de la región.

	+ 150.000 euros de media al año
	+ 15.000 euros de media al año
	+ 125.000 euros de media al año
	+1.000.000 euros

Fuente: elaboración propia

En nuestra propuesta incluimos un cronograma con las actuaciones que serían necesarias para cumplir con el objetivo del traslado de la fábrica a Acebo, suponiendo que se presentase la propuesta al accionista en diciembre de este año.



Fuente: elaboración propia

En definitiva, parece claro que la intención de trasladar la fábrica tendrá efectos positivos en la empresa, en su marca y en la región. Como tal, es difícil relacionarla con alguna de las variables mercadotécnicas ya que afecta de forma directa e indirecta a todas ellas: sirve como herramienta de comunicación, lanzando un mensaje de producto español de alta calidad, al tiempo que reduce los costes de producción (aunque no se piensa abaratar el precio final), facilita la distribución desde el propio centro productivo y permite vender un producto, ahora si, 100% español.

5.2 Comunicación

En numerosas ocasiones a lo largo de este trabajo hemos hecho referencia a actuaciones que lleva a cabo Brabante para hacer llegar su mensaje al público. Este debe ser el objetivo de comunicación en una empresa como Brabante, ya que opera en un mercado copado por los grandes competidores que anulan el efecto de sus campañas con una inversión que ridiculiza las cifras de los pequeños operadores. Por eso, Brabante destina la mayor parte de su presupuesto a construir marca centrándose en su público objetivo. Un público joven y que comparte con la empresa su preocupación por la correcta elaboración del producto para un consumo en perfectas condiciones.

Segmenta y venderás; el marketing directo es la base para conseguir el éxito en Brabante. Hasta ahora, Brabante se ha mantenido fiel a su imagen de cerveza sofisticada centrándose en el segmento de *valor añadido*, pero debe prepararse para la nueva etapa comercial en la que está entrando asegurando que se respete esa imagen y se evite la comparación con cervezas de segmentos *mainstream* o artesanales. El objetivo, por tanto, se puede sintetizar en la siguiente frase: ampliar la cuota de mercado sin destruir lo conseguido hasta ahora a nivel de marca. En palabras de BIRD el marketing directo se presenta como la medida perfecta para conseguirlo por “los cambios que están produciéndose en nuestra manera de comprar y vender” lo que lo convierten en “el canal más idóneo” (1991;69) ayudando a la empresa a consolidarse en ese segmento. Es una forma de actuar que permite utilizar diferentes fórmulas de comunicación para llegar al consumidor, alargando y fortaleciendo la relación con éste al tiempo que se consolida el segmento.

Para explicar las propuestas en el apartado de comunicación vamos a dividir el apartado en tres. Los dos primeros harán referencia a las propuestas de marketing directo que mencionábamos en el párrafo anterior (a través de la propia web) mientras que el último se centra en una nueva manera de mostrar el producto al cliente, saliendo de los establecimientos habituales para acabar ofreciendo la gama Brabante en las regiones y valiéndose de las tradiciones propias de cada una de ellas.

5.2.1 Experiencias Brabante

Las estrategias de comunicación basadas en más de un medio para llegar al cliente se presentan como la mejor arma para despertar el interés del público, ofreciendo experiencias de consumo del producto que ayuden a construir marca. En el caso de Brabante se pretende acercar la cerveza a un consumidor exigente en un ambiente perfecto para su disfrute y maridaje acompañado de la gastronomía más variada, para lo que Brabante ofrece su gama al completo.

5.2.1 a) Club Brabante: El Gallo

El reto que planteamos a Brabante es crear un club donde los miembros puedan disfrutar de la variedad de productos de diferentes maneras, pero todas ellas respetando los valores de la empresa. El objetivo es atraer a un público interesado no sólo por la cerveza sino por la buena cocina que ofrecen los establecimientos donde se vende el producto y aprovechar la amplísima variedad de productos que ofrece la geografía española.

A través del pago de una cuota mensual que rondaría los quince euros, los miembros podrán disfrutar de una serie de ventajas que en adelante explicaremos en detalle, lo que aporta un ingreso constante para la empresa y le permite organizar eventos donde se dé a conocer el producto y se pueda aprender algo más sobre el mundo de la cerveza y la gastronomía. En principio parece razonable que exista una única cuota de socio que permitiese el acceso a todas las ventajas del club, si bien podría barajarse la creación de un segundo grupo al que sólo pudiesen optar los socios con una determinada antigüedad para crear entre los nuevos miembros la necesidad o al menos la curiosidad por alcanzar dicho nivel. Pero de momento vamos a centrarnos en las ventajas que ofrecería Brabante a los miembros del club sin distinguir entre uno y otro nivel.

La primera ventaja que proponemos es que, por el pago de la cuota mensual, los miembros de El Gallo tengan derecho a un número determinado de cajas-surtido de Brabante al mes, además de dos cajas adicionales de las variedades que elija el miembro (cada caja de surtido incluye un vaso de la marca). En un primer momento parece que hasta tres cajas surtido, en las que encontramos dos lager además de cada uno de los

ejemplares de la gama, serían suficientes para organizar una cata particular de cervezas. Pero también proponemos que se incluyan productos de temporada o por regiones, con la ayuda de aquellos municipios que quieran promocionar su género; desde un surtido de ibéricos hasta una tabla de quesos, cualquier producto que sirva para maridar con la gama Brabante podría incluirse en el catálogo.

La segunda ventaja que se ofrecería a los miembros de El Gallo es la posibilidad de acudir a catas organizadas por la empresa en locales que cuenten con el producto, asistidas por expertos cerveceros que nos enseñarían a maridar la variedad Brabante con los platos adecuados, al tiempo que disfrutamos conociendo el establecimiento. De hecho, parece una medida atractiva porque permitiría que los nuevos locales se diesen a conocer de la mejor manera posible a través de una relación comercial en la que ganan todos. El proceso se iniciaría con un correo electrónico a los socios que les redirigiese a la página del club¹³ donde pueden apuntarse a la cata organizada por Brabante en un local que la empresa elige para la ocasión. Los miembros tendrían un precio cerrado para probar todas las cervezas y los platos que el restaurador junto con los expertos cerveceros de Brabante hubiesen determinado que son adecuados para la cata, aunque se podría proponer la invitación de personas ajenas al club pagando una cuota reducida que diese acceso a ese evento en concreto. Como hemos dicho, ésta y todas las propuestas de experiencia que estamos recogiendo se comunicarían al cliente a través de un correo electrónico mensual que permitiese el acceso a una web del propio club donde se diesen a conocer los datos necesarios; desde la ubicación del establecimiento a los platos que se van ofrecer en la cata así como los aparcamientos más cercanos o los asistentes al evento, como ocurre en otras aplicaciones que luego mencionaremos.

El objetivo de esta medida es acercar el producto a más gente y atraer a nuevos restauradores que busquen colaborar con empresas como Brabante para aprovechar su imagen de marca y trasladarla a su establecimiento. Por eso proponemos una medida accesoria a esta segunda por la que los miembros del club podrían organizar la cata de forma independiente y en el momento que les parezca oportuno, sin tener que comprometer su agenda en los días fijados para las catas. La ventaja de la cata mensual respecto de esta última es el precio, cerrado de antemano y muy inferior al que nos

¹³ Ver anexo 6.

encontraríamos en caso de acudir al restaurante por nuestra cuenta. Sin embargo, la cata independiente no sería menos atractiva, puesto que Brabante invertiría tiempo y comprometería parte de su presupuesto en formar al personal del establecimiento para que sean capaces de ilustrar a los comensales en aquellos aspectos importantes relacionados con las distintas cervezas y su correcto maridaje. Lógicamente sólo sería necesario invertir en aquellos restaurantes que tengan interés en contar con este tipo de servicio, lo que nos lleva a introducir la siguiente propuesta: la Guía Brabante, que abordaremos en el siguiente apartado.

La tercera ventaja que ofrece el hecho de formar parte del club El Gallo y en la que insistiremos en apartados sucesivos es el acceso a eventos públicos en los que Brabante participe, como puede ser el estreno de un corto, un concierto o cualquier otra de las iniciativas que actualmente promocionan con la etiqueta #welovetalent. Se contactaría con organizadores de eventos como EDT o Vespok 360 para facilitar la entrada, mejorar las condiciones y sobretodo poder disfrutar de Brabante en aquellos eventos en los que el socio presentase la acreditación. Algunos negocios actuales cuyo servicio principal se asemeja a éste provisto por Brabante son Fever o Wiibi, aunque su objetivo es atraer público de una manera llamativa mientras que en el club El Gallo se busca presentar el producto en un ambiente festivo, joven y actual, precisamente con el objetivo de captar ese público. Como decimos, los miembros del club tendrían acceso privilegiado a entradas para conciertos, presentaciones, exposiciones y cualquier otra propuesta en la que pueda llegar al público antes descrito. De hecho, una medida que proponemos es recuperar la etiqueta #welovesport que utilizaba Brabante en sus comienzos para promocionar eventos deportivos; desde torneos de rugby o golf hasta regatas en los puertos deportivos más concurridos de la costa española (aprovechando la buena imagen que tiene actualmente en el Levante, Baleares e incluso en Santander o Bilbao), siempre con el objetivo de acercarse al público que busca la empresa.

Por último, dentro de las experiencias que Brabante ofrecería a los miembros de El Gallo, la organización de eventos en torno al producto también se presenta como una oportunidad para construir marca. La diferencia con los eventos explicados anteriormente es la fijación que existe por el producto en los que vamos a exponer a continuación; así como en los anteriores la marca quedaría a un lado y simplemente trataríamos de aprovechar el tirón de los conciertos, espectáculos deportivos y estrenos

cinematográficos, en los que proponemos ahora la cerveza y la marca pasarían a tener un papel fundamental. Se trata de ofrecer un servicio de catering de calidad, en colaboración no sólo con conocidos restauradores actuales sino con los hosteleros de aquellos lugares donde se vaya a desarrollar el evento. Un evento cuyas dimensiones pueden variar desde una comida de amigos en el campo a una boda, para lo que se hace necesario contar con el apoyo de otras empresas actualmente dedicadas a la explotación de residencias, cortijos e incluso castillos a través de su alquiler por un corto periodo de tiempo. La función de Brabante será recoger en su guía aquellos puntos de la geografía española donde cuentan con acuerdos de colaboración con empresas como las descritas anteriormente, además de encargarse, como decimos, del catering. Además, serviría como escenario de pruebas para plantear una última medida en lo que a comunicación integral se refiere: la “Hacienda Brabante”, inspirada en negocios como el hotel de El Ciego de Marqués de Riscal o The Warehouse en Salamanca, donde funciona de la misma manera salvo que se trata de un negocio controlado íntegramente por una sola empresa, lo que supone un movimiento demasiado arriesgado para Brabante por el altísimo coste que tendría no sólo a nivel infraestructuras sino por el costoso estudio de mercado que requeriría. La empresa tiene urgencia en trasladar la fábrica, pero el proyecto no debería incluir, de momento, instalaciones para albergar un hotel si no se quiere sobrepasar el límite de gasto, establecido en un millón de euros, para la adaptación de las instalaciones. Sin embargo, insistimos en la posibilidad de utilizar las experiencias Brabante en lugares como los descritos, maridando los platos y productos locales con cervezas de la gama, presentando el producto a un público exigente y comprometido a la hora de encontrar calidad en productos como la cerveza o la gastronomía.

A modo de conclusión recogemos un listado con las propuestas de “experiencia” que presentamos a Brabante. El Gallo sería un club en el que sus miembros recibirán mensualmente en sus domicilios el kit de catador Brabante, formado por tres cajas-surtido y otras dos cajas de la gama a elegir. Además, los miembros tendrán acceso a catas organizadas por la empresa a través de la página web abonando una cantidad limitada, así como la posibilidad de organizar catas de forma independiente en los establecimientos recogidos en la guía que presentamos a continuación. Asimismo, el socio de El Gallo tendrá acceso privilegiado a eventos en los que participe la empresa; desde fiestas y espectáculos deportivos a estrenos de cine. Por último, al igual que

ocurría con las catas, se podrá organizar eventos en los lugares que recoja la guía Brabante, de la mano de empresas dedicadas a la organización de dichos eventos y ofreciendo el servicio de catering de la empresa. Estas son las medidas de marketing directo que presentamos a Brabante y en las que insistimos precisamente por la capacidad de comunicar el mensaje de la compañía de diferentes maneras, utilizando más de un canal. Además, como se puede comprobar, Brabante se apoyará en otras empresas para asegurar su éxito y mejorar los servicios que ofrece; desde establecimientos actuales a empresas organizadoras de eventos. A modo de *joint ventures*, Brabante debe insistir en colaboraciones con empresas que aporten valor al producto y le permitan transmitir un mensaje acorde al público que buscan alcanzar basado en los principios que hemos estudiado al analizar la marca y el producto.

5.2.1 b) Guía Brabante

A lo largo del apartado anterior nos hemos referido a la guía Brabante como elemento fundamental para comunicar al consumidor las experiencias que ofrece el club El Gallo. Pero además, en ella se recogerán todos los establecimientos que cuenten con Brabante añadiendo una breve descripción de los platos más interesantes de la carta, sugiriendo una cerveza de la gama para cada uno de ellos y aclarando si cuentan con el servicio de cata independiente que hemos descrito en el apartado anterior. Pero pretende ser una guía dinámica, que cambie según la temporada y que recoja los lugares donde se puede contar con el catering Brabante. Se trata de una guía que pretende servir a aquellas personas que busquen un establecimiento donde se cuiden los detalles no sólo a nivel gastronómico sino que pongan especial interés en el ambiente y la cerveza, favoreciendo un momento de consumo óptimo. Es decir, recogerá restaurantes y locales que cuenten con Brabante.

En principio puede parecer demasiado laborioso, más aún si se pretende mantener actualizada constantemente. Sin embargo, se encomendaría a los encargados de los establecimientos el mantenimiento de las expectativas del consumidor a la hora de consultar la guía, para lo que Brabante llevará a cabo una labor de supervisión activa a la que no será necesario destinar más personal. El objetivo es construir un catálogo de restaurantes que sirva de referencia al público que busca Brabante al tiempo que se presenta como un incentivo añadido para los dueños de los establecimientos, al ofrecer

una nueva vía de comunicación. No se trata de elaborar una guía similar a otras como la Guía Michelin, donde sólo entran aquellos restaurantes dignos de una estrella. Se trata de construir una herramienta que permita la entrada a todos aquellos establecimientos que cuenten con Brabante y que quieran aprovechar la imagen que aporta al negocio para valerse de este instrumento de comunicación y poder ampliar su cuota de mercado. La guía debe ser tan actual como dinámica y accesible para todo el mundo. La razón por la que no se incluye en el apartado de experiencias es que su uso no se limitará a los socios de El Gallo (quienes recibirán una actualización trimestral en formato de guía de bolsillo), sino que será accesible a través de la propia web de Brabante.

Actualmente existe algo parecido en esa misma web, pero únicamente sirve para conocer el nombre de algunos establecimientos en los que se sirve Brabante. No puede considerarse una guía sino un listado reducido y meramente orientativo. De hecho, para no condenar la nueva guía a un destino similar, proponemos que sea una web fácil, casi didáctica, donde el cliente pueda filtrar su búsqueda de la manera que más le convenga: localización, variedad gastronómica, posibilidades de reservar online con acceso a la web del restaurante, formas de acceder al establecimiento (aparcamientos y transporte público) y una descripción detallada de los mejores platos de la carta, además de sugerencias sobre la cerveza de la gama Brabante que encajaría mejor para un perfecto maridaje.

En definitiva, buscamos dar protagonismo al canal de comunicación más importante en estos días: internet. Brabante no puede quedarse atrás sino que debe adelantarse y presentar una idea novedosa para su mercado. El objetivo no es convertirse en una empresa de comunicación u organizadora de eventos, sino servirse de las ventajas que pueden aportar algunos aspectos de estos negocios entre los que destacamos la forma de aproximarse al cliente y la infraestructura comunicativa necesaria a nivel de página web.

5.2.1 c) Fiestas locales y fiestas Brabante

La idea que presentamos a la empresa es divulgar su mensaje en algunas fiestas populares españolas donde ya ha actuado Brabante y la experiencia es positiva. Las más destacables son la Feria de Málaga y la Semana Grande de Bilbao, para las que

Brabante diseñó pañuelos y chapas con el logotipo de la marca a través de sus distribuidores locales. En el caso de Bilbao, la empresa contó con la ayuda de su distribuidor Premium, Cafés Baqué, para promocionar sus producto; en los años 2013 y 2014 desplegó un camión con la imagen de Brabante alrededor del que construía una terraza donde se servía el producto acompañado de una gran variedad de pinchos.

La medida que proponemos es impulsar esta actividad en la empresa, apoyándose en los distribuidores Premium de regiones turísticas como el Levante español para vender el mensaje de la compañía en fiestas locales. De hecho, no consideramos que esta sea la propuesta como tal, ya que el verdadero objetivo que buscamos es que Brabante cree sus propias fiestas apoyándose en celebraciones locales de menor entidad para promocionar tanto su producto como las regiones y municipios donde estos tendrán lugar. Un mercado que hemos mencionado en apartados anteriores y puede atraer a la empresa es el balear; por eso, una de las fiestas que proponemos es el día de la sobrasada, celebrado el día 13 de julio en Menorca, ya que permitiría impulsar el turismo utilizando productos típicos de la región para maridar con cervezas de la gama Brabante. Es un ejemplo más de lo que proponemos: la colaboración de la empresa con industrias potentes como el turismo para vender el producto acompañado siempre de productos de calidad y en ambientes adecuados para su consumo.

El fenómeno cervecero hizo surgir en cada región marcas locales que cuentan con el apoyo de los habitantes de la zona. Esto mismo ocurre en las Islas Baleares, donde podemos encontrar la cerveza Isleña en Ibiza, que copa la mayoría de puntos de venta. No obstante, en esta misma isla conocemos la influencia de otras marcas *mainstream*, como es el caso de Estrella Damm tradicionalmente o de Heineken con su iniciativa Ibiza Experience, con la que atrae de manera multidimensional a sus clientes. Por todo esto, no debe ser sino una celebración cercana a quienes habitan las islas, con sus productos y en la manera en que puedan identificar la marca como algo propio o al menos cercano a sus tradiciones. Esta forma de actuar en fiestas regionales tradicionales al tiempo que se crean otras nuevas que sirvan para difundir el mensaje y el producto de la mejor manera posible son la clave para que Brabante empiece a hacerse un hueco en las costumbres de cada región y se vaya identificando con cada una de ellas. Así se facilita la aproximación al público al tiempo que se va haciendo un hueco entre las

tradiciones de cada área geográfica, conociendo la importancia que este hecho tiene en el consumo de un tipo de cerveza u otro.

5.3 Estacionalidad del producto

Como hemos repetido en ocasiones a lo largo de este trabajo, no se pretende modificar de ninguna manera la naturaleza del producto. De hecho, es una de las pocas cosas que ha permanecido inalterada a lo largo de toda la vida comercial de la empresa. No obstante, hemos consultado con el CEO de la compañía una posibilidad que puede ser atractiva en una etapa posterior, cuando Brabante cuente con una estructura de costes consolidada en su fábrica en España. Imitando los *seasonalities* que en Navidad y otras fechas señaladas ofrecen algunas empresas cerveceras en Estados Unidos, planteamos a Brabante la posibilidad de establecer dos productos de temporada: la cerveza oscura y la blanca.

Dada la diversidad del mercado, la cerveza oscura funciona mejor en la zona norte del país, mientras que la blanca se vende mejor en verano. Por eso proponemos el “calendario Brabante”, en el que comenzaría el año blanco con la llegada de la primavera y terminaría con la cosecha del trigo, su ingrediente principal, a finales de septiembre coincidiendo con la tradicional fiesta muniquesa de la Oktoberfest. El resto del año, la cerveza oscura sería protagonista al estar indicada para maridar con guisos, carnes, arroces y por la facilidad con que se vende en zonas más húmedas.

Como hemos dicho al introducir la propuesta, no se trata de una medida urgente y la producción actual de Brabante no permite modificar el proceso, impidiendo al menos por el momento que la propuesta pueda llevarse a cabo. Pero sí que parece adecuado hacer un esfuerzo mayor en comunicación en uno y otro producto por separado en función de la época del calendario Brabante en que nos encontremos¹⁴. Además, esto coincide con los objetivos de la empresa de cara a la cerveza oscura en el norte, ya que buscan derivar el consumo de ésta variedad en barril a esa zona al tiempo que hacen lo mismo con la variedad oro en Madrid.

¹⁴ Ver anexo 5.

5.4 Canal

En un mercado como el cervecero es fundamental que la elección del canal se corresponda con el objetivo marcado en el posicionamiento de la marca. En Brabante conocen la relevancia de esta elección y es por esto que el 99% del producto se vende a través del canal de hostelería, dejando un 1% al canal de alimentación. Éste es un canal que comienza a ganar terreno en el mercado, pero que impide construir marca de la manera en que lo hace el canal de hostelería. El objetivo, por tanto, será continuar con el nivel de distribución en hostelería y aumentar el volumen de distribución en el canal de alimentación, sin comprometer la imagen y la marca de la empresa.

Pero el canal que supone un reto verdaderamente atractivo para Brabante es internet. Apoyándose en las propuestas anteriores, la empresa debe premiar a aquellos consumidores que utilicen la web para acceder al producto, a través de descuentos, regalos y ofertas. Se trata de un canal desconocido en el sector que, en muchas ocasiones, pugnará con agentes distintos a los distribuidores habituales o a los grandes productores de los que venimos hablando a lo largo del trabajo. Nos referimos a pequeños distribuidores como Coldbeer, que proponen una amplia carta de cervezas para ser distribuidas a domicilio a la temperatura adecuada y en el tiempo exacto. Copiando este modelo, Brabante debería hacer un esfuerzo en la distribución directa de sus productos, apoyándose en la amplitud de su gama y ofreciendo productos que acompañen el maridaje de la cerveza; desde quesos, embutidos y aperitivos, contando con alianzas con proveedores locales cercanos a la fábrica extremeña. Por tratarse de una distribución directa, parece que sería adecuado probar el efecto en Madrid¹⁵ para luego seguir en aquellas regiones donde se vaya implementando este tipo de distribución. Asimismo, es importante apoyarse en productos locales que animen al sector de la alimentación a aportar productos a Brabante, ya que se incluirían en esa distribución directa de la cerveza. De esta manera, mientras que en Madrid podría ofrecerse un queso de Dehesa de los Llanos, en el País Vasco se ofrecería un Idiazabal o en Asturias un Cabrales. Con el tiempo los proveedores entenderían Brabante como una

¹⁵ Ver mapa en página 50.

manera de acercar sus productos al público aprovechando la buena imagen que la marca aporta al género propio de cada región.

Como conclusión, de cara a los canales de distribución Brabante debe hacer un esfuerzo en la distribución directa a través de internet, difundiendo inicialmente la idea a través de la propia web y apoyándose en El Gallo, la Guía Brabante y las fiestas¹⁶. En segundo lugar debe seguir con su actual inversión en el canal de hostelería y por último debe buscar la manera de ampliar su influencia en el canal de alimentación que tan buenos resultados aporta al volumen de venta total de otras marcas, aunque no es el mejor canal para construir marca.

¹⁶ Ver anexo 6.

6. Conclusión

Tras el estudio de mercado (externo) y de la empresa (interno), las propuestas que hemos modelado en el apartado anterior podemos decir que se encuadran dentro de la actual estrategia global de marketing de Brabante. Aunque era algo esperable antes de iniciar el propio trabajo, enfatizamos aquellos aspectos que consideramos clave de cara al cumplimiento del principal objetivo marcado por la compañía: construir marca.

Entre estos aspectos destaca la comunicación y la correcta elección y explotación de los canales de distribución, articulándose en cierta medida como medio de difusión del mensaje de Brabante.

El estudio de mercado de la cerveza en España confirma una premisa: la inexistente fuerza del *brand call* en nuestro país. Por eso las medidas destinadas a dirigir y mejorar la comunicación se centran en introducir Brabante como marca, pero conociendo el escaso poder que ésta tendrá de no hacerse de manera coherente con el mercado. No se trata de vender producto sino marca; no se trata de distribuir en cualquier lugar sino únicamente en los mejores establecimientos y a través de canales que permitan introducirse en las regiones y se establezcan como costumbres y tradiciones según las áreas geográficas a las que nos dirijamos. El objetivo, por tanto, es dar la vuelta al mercado: donde priman las acciones *push* (empujando el producto al canal) se deben alcanzar acciones *pull*, es decir, que sea el propio público quien tenga la iniciativa de conocer Brabante a través de las experiencias que ofrece al consumidor.

El primer paso para Brabante es entrar en la Comunidad de Cerveceros a través del traslado de la fábrica a España, preferiblemente a la región extremeña por evitar conflictos con otras grandes cerveceras. Con ello se abrirá un abanico de posibilidades que redundarán en una mejor distribución, así como en un estímulo para la economía de la zona que aportará valor a la marca Brabante.

Los pilares para construir el modelo se pueden resumir de la siguiente manera:

- 1.- **La marca como centro:** para ello se proponen las medidas destinadas a la comunicación y difusión del mensaje Brabante, dirigido a conseguir que el

posicionamiento real se acerque al posicionamiento objetivo que enunciarnos en este trabajo. Estas medidas se pueden englobar bajo el paraguas de las “experiencias Brabante”, que sirvan para situar a la marca en el segmento de valor añadido que le corresponde, no por un mero esfuerzo comunicativo sino por las características que con que realmente cuenta el producto.

2.- **Optimización de recursos:** de nuevo es fundamental una correcta previsión de los costes que estas acciones tendrán lugar en la compañía. En los próximos tres años se espera que la empresa comience a reportar beneficios a los accionistas, algo que podrá facilitarse en la medida en que pueda atraerse a nuevos inversores. Para ello es importante trasladar la fábrica a España, con el objetivo de mejorar los márgenes que reporta la venta del producto de una manera controlada al tiempo que se obtiene una capacidad de maniobra mayor que permita acercar aún más el producto al considerado como público objetivo. Además, es básico seleccionar el canal adecuado para ello; se identificó el canal de alimentación como una oportunidad, pero no se debe perder de vista el objetivo principal de la empresa: construir marca, lo que sólo puede ser posible a través del canal de hostelería en los formatos que actualmente utiliza Brabante.

3.- **Sofisticación en el canal de hostelería (HORECA):** desde el primer momento hay que entender que Brabante no debería buscar la venta masiva del producto, sino que debe seleccionar aquellos clientes que le puedan reportar una relación estable y coherente con los ideales de la marca. Por tanto, en este punto es fundamental ir contracorriente y tratar de fomentar el *share of throw*, es decir, la activación de la marca en el punto de venta; obviar el escaso *brand call* de la generalidad del mercado y dirigirse únicamente a los establecimientos donde no se pida una caña, sino que se pida una Brabante.

4.- **Aprovechar el momento:** Brabante se encuentra en sus inicios y tiene ante sí una oportunidad única. Mientras los grandes competidores están condenados a mantener un volumen de ventas que les obliga a vender de una determinada manera, sacrificando muchas veces el valor de su marca, Brabante puede marcar los tiempos hasta alcanzar el volumen de ventas deseado. En un sector como el cervecero, es casi tan problemático el perder volumen como el no obtenerlo.

Para explicar la situación actual de Brabante respecto al mercado, imaginemos un león fuerte y hambriento que requiere cerca de veinte kilogramos de carne para poder vivir e imaginemos una tortuga que apenas necesita unas hojas para sobrevivir muchos años. En esta fábula, la manada de leones serían los grandes *players* del mercado y Brabante sería la tortuga que debe seleccionar cuidadosamente las hojas que le nutrirán durante muchos años. Con el tiempo, la tortuga irá ganando tamaño y su caparazón se fortalecerá, protegiéndole de los ataques del león.

Identificamos el caparazón como la clave de la supervivencia de la tortuga, como aquello en que debe apoyarse Brabante para evitar que pierda sus posibilidades de seguir creciendo y haciendo fuerte al mismo tiempo dicho caparazón, es decir, su marca.

7. Bibliografía

- Bird, Drayton. (1991). *“Marketing directo con sentido común”*. Ediciones Díaz de Santos S.A. Londres. p. 69.
- Daft, Richard L. (2008). *“The new era of management”*. Ed Thomson South Western. USA. p. 249.
- Tremblay, Victor J. (2005). *“The US brewing industry. Data and economic analysis”*. Ed Asco Typesellers. Massachussets. p. 41.
- Abell, Derek F. (1980). *“Defining the business: the starting point of strategic planning”*. Ed Prentice Hall. USA.
- Schreuer, Richard (2000). *“To build Brand equity. Marketing alone is not enough”*. Ed Strategy and Leadership. USA. p. 17
- Kotler, Philip (2013) *“Fundamentos de Marketing”*. Ed Pearson. p. 260.
- Cant, M.C., Strydom, J. W. and Jooste, C. (2007) *“Marketing management”* Ed Juta & Co. Ciudad del Cabo (SA). p. 563.
- Kotler, Philip and Armstrong, Gary (2010) *“Principles of marketing”*. Ed Pearson. Londres. p. 228.
- Eisenberg, Bryan (2007) *“Waiting for your cat to bark? Persuading customers when they ignore marketing”*. Ed Thomas Nelson Inc. p. 187.
- *“Plan empresarial de prevención de los residuos de envases en el sector de la cerveza”*. Informe de sostenibilidad de 2013. Disponible en www.ecovidrio.es
- *“The contribution made by beer to the European economy”* Ernst & Young 2013. P 220. Disponible en www.financialfood.bridgecentury.com.
- *“Cervezas: comienza la recuperación. La compra digital, la oportunidad para el gran consumo”*. Financial Food 2015, disponible en www.financialfood.bridgecentury.com
- Informe anual de recaudación tributaria. Año 2010, p. 68. Disponible en www.agenciatributaria.es
- *“Beer statistics 2012 edition”*, disponible en www.brewersofeurope.org
- *“Encuestas de movimientos turísticos en frontera (Frontur)”* Instituto de Turismo de España. Ministerio de Industria, Energía y Turismo, disponible en www.iet.tourspain.es
- *“Informe socioeconómico del sector de la cerveza en España”* 2010, disponible en www.aetcm.es

- *“EU citizens’ attitudes towards alcohol”* Eurobarómetro, disponible en www.ec.europa.eu
- *“Informe socioeconómico del sector de la cerveza en España”*. 2013, disponible en www.cerveceros.org

Anexos

Anexo 1

Carta de Cervezas



WE BEER
BRABANTECERVEZAS.COM

Para gustos...los sabores. Porque cada momento es único, también la cerveza que se toma lo es. En Brabante nos hemos propuesto hacer de la cerveza un actor protagonista al sentarse a la mesa, así como difundir un espíritu joven, dinámico y diferente a través de una **gama de cinco cervezas únicas.**

SELECTION OF BEERS

PORCENTAJE DE AGUA



60%
HUMANOS



70%
PLANETA



95%
CERVEZA



CERES ERA LA DIOSA ROMANA DE LA AGRICULTURA, LAS COSECHAS Y LA FECUNDIDAD. DE SU NOMBRE DERIVA EL DE LA CERVEZA Y LOS CEREALES.





BRABANTE TRIGO. Cerveza de trigo. 5% alc.
Una cerveza de trigo realmente fresca, que se bebe con facilidad. Su ligereza y suavidad hacen de ella una bebida llena de matices, con un desarrollo en boca fantástico, aterciopelado y generoso. Es perfecta para combinar con platos ligeros como ensaladas, pescados o pasta.
TASTE ALL THE FLAVOUR IN BOTTLE

Bot. 33cl. 3,50€

1,3
SEGUNDOS

BRABANTE LAGER
CERVEZA LAGER ESPECIAL
5,1% ALC. WE HAVE IT ON DRAFT
CAÑA 2,50€ - DOBLE 3,60€

ES EL RECORD DEL HOMBRE MAS RAPIDO EN BEBERSE UN LITRO DE CERVEZA

1760 A.C. EN EL CÓDIGO DE HAMMURABI SE CASTIGABA CON EL AHOGAMIENTO A LOS TABERNEROS QUE SOBRECARGASEN EL PRECIO DE LA CERVEZA.



EN 1814 SE PRODUJO UN TSUNAMI CERVECERO EN LONDRES CUANDO SE ROMPIERON 3.500 BARRILES CAUSANDO LA DEMOLICIÓN DE DOS CASAS.

LA CERVEZA ES LA ÚNICA BEBIDA GASEOSA CON ESPUMA



COLOR DORADO, CON SUAVE AROMA A LÚPULO Y AFRUTADA, ES UNA CERVEZA QUE CONVIERTE LO HABITUAL EN EXCEPCIONAL. SU FRESCURA Y SU FACILIDAD DE TRAGO LA CONVIERTEN EN LA MEJOR OPCIÓN PARA DISFRUTARLA EN CUALQUIER OCASIÓN.

BRABANTE ORO 6,5% alc.
Cerveza rubia de doble fermentación.

De sabor dulce y profundo aroma, destaca por su fuerza en el paladar y por la consistencia de su trago, siendo a pesar de ello una cerveza fácil de beber, perfecta para quienes prefieren que su cerveza habitual tenga más carácter y más cuerpo.

CAÑA 3,50€ — DOBLE 4,20€

“EN EL VINO HAY SABIDURÍA, EN LA CERVEZA LIBERTAD, Y EN EL AGUA BACTERIAS”



BRABANTE OSCURA
CERVEZA TOSTADA DE DOBLE FERMENTACIÓN
6,5% ALC.

Tostada de doble fermentación, presenta un sabor contundente y redondo en boca, con una amplia gama de matices: desde frutos rojos, pasando por madera, hasta cerrar con un ligero apunte de regaliz. Marida con guisos, salsas y postres.

Botella 33cl. // 3,50€

BRABANTE GRAN TRIPLE
Cerveza rubia de doble fermentación alargada **8,7% alc.**

Brabante Gran Triple es una cerveza de color ámbar de dos fermentaciones, la segunda de ellas en botella. Tiene un rico sabor a malta y un suave regusto deliciosamente aromático, amplio y de gran desarrollo en boca. Marida con estofados, caza y guisos.

Botella 33cl. // 3,50€

40 DÍAS SE PUEDE SOBREVIVIR A BASE DE CERVEZA Y AGUA

LOS PRIMEROS MAESTROS CERVECEROS ERAN MUJERES.

DESDE LA ANTIGUA CIVILIZACIÓN DE MESOPOTAMIA HASTA LA EUROPA DEL MEDIEVO, ERAN LAS MUJERES LAS ENCARGADAS DE LA ELABORACIÓN DEL PAN Y LA CERVEZA EN EL HOGAR.

BRABANTE RECOMIENDA UN CONSUMO RESPONSABLE.

BRABANTECERVEZAS.COM

¿TE GUSTA NUESTRA DECORACIÓN?
TODAS LAS FOTOGRAFÍAS ESTAN A LA VENTA ENVIÁ UN EMAIL A: INFO@GRAMABAR.COM O PREGUNTA A NUESTRO STAFF.
ALL THE PHOTOGRAPHS ARE FOR SALE.



Brabante
ORGULLO FUERZA INDEPENDENCIA



W WWW.GRAMABAR.COM
T 915 214 904
E INFO@GRAMABAR.COM
FB FACEBOOK.COM/GRAMABAR
D CALLE PRECIADOS, 40 MADRID, ESP

Anexo 2



Estimado

Queremos agradecer la confianza que has depositado en Brabante, la oportunidad que nos brindas de compartir nuestra pasión cervecera en tu establecimiento, y la posibilidad de trabajar juntos día a día para hacer llegar al consumidor una cerveza de máxima calidad.

Estamos orgullosos de este proyecto, pero aún más de la gente como vosotros, que hacéis posible que Brabante sea una realidad. Confiamos en devolver vuestro apoyo con nuestra mayor dedicación e ilusión, y para ello ponemos a vuestra disposición un equipo con los profesionales mejor preparados, que harán de la pasión por su trabajo, la pasión por vuestro negocio también.

En Brabante no nos conformamos con ser un mero proveedor, queremos ser el mejor aliado para conseguir juntos una restauración única y especial. Compartir una manera diferente de hacer las cosas, desde el cariño, el cuidado por los detalles y buscando la excelencia en todo momento.

Muchas gracias y ¡bienvenidos a Brabante!

Recibe un cordial saludo

IGNACIO PAN DE SORALUCE
CEO Brabante Cervezas

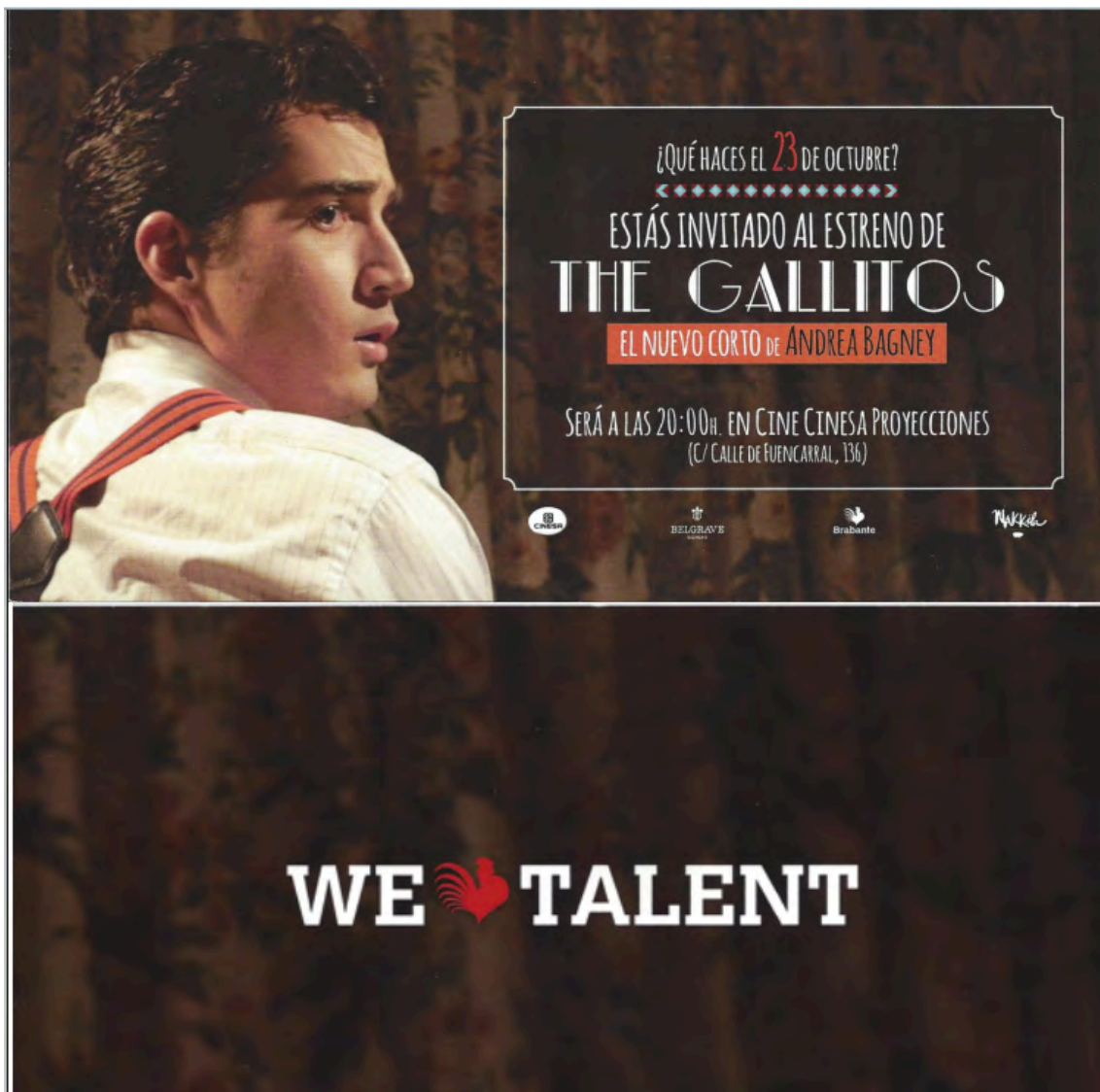
Julían Camarillo 4, 37C, Bajo
28037 Madrid Spain

BRABANTECERVEZAS.COM

Anexo 3



Anexo 4



Anexo 5

WE LOVE BEER
ENCUENTRA TU DOBLE

BRABANTE OSCURA, CERVEZA TOSTADA DE DOBLE FERMENTACIÓN 6,5% VOL.

BRABANTE ORO, CERVEZA RUBIA DE DOBLE FERMENTACIÓN 6,5% VOL.

PRUEBA UNA ORO O UNA OSCURA POR SÓLO

Brabante

WE LOVE BEER

¿Qué amas tú?

encuentra tu Brabante y ¡cuélgate de ella!

PÍDETE UNA BOTELLA DE CUALQUIER BRABANTE y te regalamos una original chapa

Brabante

Brabante recomienda un consumo responsable. Promoción válida para mayores de 18 años. Válida para botellas de 33cl de Brabante Oro y Brabante Oscura.

Anexo 6

