

MÁSTER EN MARKETING E INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

*Plan de Marketing: San Miguel – mejora de
posicionamiento en la población joven de Aragón*

Trabajo Fin de Máster (6 créditos)

Presentado por:

Amanda Chmielowiec Antonkiewicz

Dirigido por:

Rosa María Rodríguez Artola

JULIO 2020

Índice de contenidos

1. RESUMEN EJECUTIVO	7
2. INTRODUCCIÓN GENERAL	7
3. ANÁLISIS DE SITUACIÓN	8
3.1. Análisis del macroentorno	8
3.1.1. Factores políticos	9
3.1.2. Factores económicos	13
3.1.3. Factores sociales	17
3.1.4. Factores tecnológicos	18
3.1.5. Factores ecológicos	20
3.1.6. Factores legales	22
3.2. Análisis del entorno competitivo	23
3.2.1. Nuevos competidores	23
3.2.2. Poder de negociación de los proveedores	23
3.2.3. Poder de negociación de los clientes	24
3.2.4. Productos sustitutivos	24
3.2.5. Rivalidad entre competidores	24
3.3. Análisis de los competidores	25
3.3.1. Mahou	25
3.3.2. Alhambra	28
3.3.3. Ambar	30
3.3.4. Estrella Damm	32
3.3.5. Estrella Galicia	36
3.3.6. Cruzcampo	38
4. ANÁLISIS INTERNO	40
4.1. Historia	40
4.2. Misión	41
4.3. Visión	41

4.4. Recursos	41
4.4.1. Empresa	42
4.4.2. Humanos	42
4.4.3. Físicos	42
4.4.4. Financieros	43
4.4.5. Del Marketing Mix	44
4.4.5.1. Producto	44
4.4.5.2. Marca	45
4.4.5.3. Distribución	48
4.4.5.4. Precio	50
4.4.5.5. Comunicación	51
5. INVESTIGACIÓN DEL MERCADO	63
5.1. Introducción	63
5.2. Presentación del estudio: ficha técnica y escalas de medida	63
5.3. Análisis de datos	64
5.3.1. Análisis descriptivo	65
5.3.2. Análisis de medias	67
5.3.3. Análisis Chi-cuadrado y ANOVA	68
6. ANÁLISIS DAFO	70
7. DEFINICIÓN DEL PÚBLICO OBJETIVO	74
7.1. Proceso de segmentación y selección del mercado objetivo	74
7.2. Definición del posicionamiento	75
8. PROCESO DE DECISIÓN DE COMPRA	77
8.1. Análisis de los factores influyentes en el proceso de compra	77
8.2. Descripción del proceso de compra	81
9. OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS DE MARKETING	84
10. PLAN DE ACCIONES	85
11. PLAN DE CONTROL	105

12. CRONOGRAMA	106
13. PRESUPUESTO	108
14. BIBLIOGRAFÍA	109
15. ANEXOS	112
15.1. Cuestionario	112
15. 2. Análisis adicionales de investigación de mercados	112

Índice de tablas

Tabla 1: PESTEL	9
Tabla 2: control de la corrupción	10
Tabla 3: proyecciones de crecimiento del PIB	14
Tabla 4: ficha técnica de la investigación	64
Tabla 5: análisis descriptivo 1 (P2.1)	65
Tabla 6: análisis descriptivo 2 (P9)	65
Tabla 7: análisis descriptivo 3 (P10)	66
Tabla 8: análisis descriptivo 4 (P12)	66
Tabla 9: análisis de medias 1 (P6)	67
Tabla 10: análisis de medias 2 (P11)	68
Tabla 11: análisis Chi-cuadrado 1 (P9 * 14)	69
Tabla 12: prueba Chi-cuadrado de Pearson 1	69
Tabla 13: análisis ANOVA 1 (P6.3 * 14)	69
Tabla 14: DAFO	71
Tabla 15: objetivos	84
Tabla 16: acciones O1	85
Tabla 17: acciones O2	86
Tabla 18: acciones O3	86
Tabla 19: acciones O4	86
Tabla 20: plan de control	105
Tabla 21: cronograma de acciones	107
Tabla 22: presupuesto	108

Índice de imágenes

Imagen 1: preferencias marcas de cerveza por comunidad autónoma	25
Imagen 2: home de estrelladamm.com	34
Imagen 3: home de https://www.damm.com/es	34
Imagen 4: home de https://www.damm.com/es	35
Imagen 5: logotipo antiguo y nuevo San Miguel	46
Imagen 6: formatos envase San Miguel	47
Imagen 7: tienda online Solana	49
Imagen 8: venta unitaria por web Solana	50
Imagen 9: comparación precio Solana y Día	51
Imagen 10: sección únete al viaje de la página web de San Miguel	52
Imagen 11: home de la página web oficial de San Miguel	53
Imagen 12: promociones en Facebook Cervezas San Miguel	54
Imagen 13: mención en Facebook a Cervezas San Miguel	55
Imagen 14: perfil Twitter Cervezas San Miguel	56
Imagen 15: contenido Instagram Cervezas San Miguel	57
Imagen 16: historia Instagram	58
Imagen 17: historia promoción	58
Imagen 18: The Snow Beer San Miguel	62
Imagen 19: mapa de posicionamiento 1 (precio - calidad)	76
Imagen 20: mapa de posicionamiento 2 (variedad - calidad)	77
Imagen 21: preferencias marcas de cerveza por comunidad autónoma	78
Imagen 22: publicaciones @sanmiguel_es	88
Imagen 23: filtro Instagram cervezas San Miguel	91
Imagen 24: promoción sorteo Instagram	92
Imagen 25: advergaming San Miguel Selecta	96
Imagen 26: pop up store exterior	100
Imagen 27: pop up store interior	100

Índice de gráficos

Gráfico 1: estimación del control de corrupción en España (escala -2,5 - 2,5)	10
Gráfico 2: efectividad del gobierno español (escala -2,5 - 2,5)	11
Gráfico 3: estabilidad política y ausencia de violencia/terrorismo (escala -2,5 - 2,5)	11
Gráfico 4: estabilidad política y ausencia de violencia/terrorismo de 2009 a 2018	12
Gráfico 5: estimación de la estabilidad regulatoria en España (escala -2,5 - 2,5)	13
Gráfico 6: comparativa del % anual de inflación entre España y la Zona Euro	15
Gráfico 7: comercio de bienes en España y la Zona Euro en billones de US\$	15
Gráfico 8: % del desempleo total en España y la Zona Euro	16
Gráfico 9: Índice Gini España y otros	17
Gráfico 10: gastos de inversión y desarrollo (% sobre el PIB)	20
Gráfico 11: evolución de las emisiones de gases de efecto invernadero de España entre 2008 y 2018	21

1. RESUMEN EJECUTIVO

El Plan de Marketing descrito a continuación se ha llevado a cabo para se ha llevado a cabo para una marca reconocida en el sector cervecero: San Miguel.

Con el fin de realizar con éxito el presente proyecto, se ha realizado un análisis externo en el que se ha descrito tanto el macroentorno de la empresa (a través del PESTEL), como su microentorno (mediante el análisis de las 5 fuerzas de Porter) y se ha llevado a cabo un análisis de las políticas de Marketing Mix de las principales marcas competidoras a las que se enfrenta San Miguel. Por otro lado, se ha realizado un análisis interno que ha permitido identificar la realidad de la empresa y detectar sus puntos fuertes, para posteriormente potenciarlos, y los débiles, para reforzarlos.

Con esta información como punto de partida, se han planteado cuatro objetivos orientados a la imagen de la marca y, por ende, a sus beneficios económicos, que podrá lograrse gracias a una planificación estructurada de las acciones, calendarizadas a lo largo de todo el año y con un presupuesto desglosado. Asimismo, indicaremos las herramientas que nos servirán para evaluar la eficiencia de estas propuestas dentro de cada una en las fechas estipuladas.

2. INTRODUCCIÓN GENERAL

El presente Plan de Marketing —presentado como Trabajo Fin de Máster para optar al Título de Máster en Marketing e Investigación de Mercados con especialidad en Marketing Internacional de la Universidad Jaume I— se ha llevado a cabo para San Miguel SL, una marca cuya actividad es la fabricación y comercialización de cerveza y que forma parte de la compañía española que lidera la categoría en el mercado nacional, Mahou - San Miguel, siendo además la más internacional con presencia en más de 40 países.

Los objetivos planteados en el proyecto se centran en el territorio de la comunidad autónoma de Aragón como mercado de prueba —aunque sí es cierto que por su naturaleza algunas acciones tienen una cobertura nacional—. Dado que la puntuación de la marca es inferior a sus competidoras, el objetivo general consiste en mejorar la valoración media con el fin de mantener el liderazgo de la compañía, aumentar las ventas y los beneficios en la zona aragonesa centrándonos en el público final joven, especialmente crítico con la marca.

Las acciones del presente plan de marketing, cuyo marco temporal está determinando entre agosto 2020 y agosto 2021, van a estar orientadas a la optimización de las etapas del *funnel* de conversión enfocando así el eje creativo del mix de comunicación a los clientes, quienes necesitan estar en el centro más que nunca dado el contexto actual. Por ello, pretendemos generar confianza y cercanía y reforzar el sentido de pertenencia. Asimismo, de acuerdo con los objetivos, daremos una mayor visibilidad a los productos, dado su actual desconocimiento y reforzaremos aún más el marketing de experiencias centrando el mensaje en que lo bueno “lo tenemos aquí cerca” y, en la línea de la cultura internacional de San Miguel, intentaremos acercarle el mundo a los consumidores. Además, reforzaremos el marketing social, centrándonos en el medio de comunicación donde más reside nuestro público objetivo, personas de entre 18 y 35 años: Instagram. Público objetivo cuyos gustos y comportamientos pretendemos conocer y analizar con el fin de adaptar el contenido para que resulte de su interés.

Las acciones están orientadas al mix de comunicación puesto que San Miguel ya consta de una amplia cartera de productos y una red de distribución eficiente, así como una estrategia de precios competente. Se orienta a los clientes finales, centrando el interés en los establecimientos hosteleros, dado que suponen la mayor parte de las ganancias y consumo del sector cervecero.

3. ANÁLISIS DE SITUACIÓN

En el presente apartado profundizaremos en el análisis externo del sector de la cerveza. En primer lugar, el análisis PESTEL nos permitirá identificar el macroentorno general actual; posteriormente, a través de las 5 fuerzas de Porter analizaremos el entorno competitivo; y, finalmente, estudiaremos el Marketing Mix de las principales marcas españolas competidoras de San Miguel.

3.1. Análisis del macroentorno

En la tabla 1, exponemos el macroentorno nacional a través de información actualizada y extraída principalmente del Banco Mundial de Datos del ámbito político, económico, social, tecnológico, medioambiental o ecológico y legal. El objetivo de exponer dicha información es facilitar la toma de decisiones empresariales diarias.

Tabla 1: PESTEL

		
<ul style="list-style-type: none"> - Control de la corrupción - Efectividad del gobierno - Estabilidad política y ausencia de violencia/terrorismo - Estabilidad regulatoria - Tensión política y crisis catalana 	<ul style="list-style-type: none"> - Facilidad para hacer negocios - Crecimiento del PIB - PIB per cápita - Inflación anual - Comercio de bienes - Desempleo total 	<ul style="list-style-type: none"> - Crecimiento de la población - Índice Gini - Características de la población actual
		
<ul style="list-style-type: none"> - Uso de internet - E-commerce - I+D 	<ul style="list-style-type: none"> - Emisión de gases de efecto invernadero - Tendencia sostenible 	<ul style="list-style-type: none"> - Código de la Cerveza - Venta, distribución y consumo de bebidas alcohólicas

Fuente: elaboración propia

3.1.1. Factores políticos

- **Control de corrupción:**

El indicador del control de la corrupción capta la percepción de la medida en que el poder público se ejerce para obtener beneficios privados. El presente indicador, cuya dimensión va de -2,5 a 2,5, incluye las formas de corrupción de pequeña y gran envergadura, así como la influencia del Estado por las elites y los intereses privados.

En el gráfico 1, vemos que la estimación del control de corrupción en España se mantiene durante los últimos cinco años alrededor de los valores 0,5 y 0,6.

Gráfico 1: estimación del control de corrupción en España (escala -2,5 - 2,5)



Fuente: Banco Mundial (datos extraídos 6/3/2020)

De acuerdo con los datos extraídos para otros países europeos (tabla 2.), podemos observar como España es, con una diferencia notoria, el país que menos control tiene sobre la corrupción.

Tabla 2: control de la corrupción

	2014	2015	2016	2017	2018
Austria	1,5	1,5	1,5	1,5	1,6
Dinamarca	2,2	2,2	2,2	2,2	2,1
España	0,6	0,6	0,5	0,5	0,6
Francia	1,3	1,3	1,4	1,3	1,3
Alemania	1,8	1,8	1,8	1,8	1,9

Fuente: elaboración propia a partir de datos extraídos del Banco Mundial (17/02/2020)

- Efectividad del gobierno:

El presente indicador, cuyo rango de evaluación está comprendido entre -2,5 y 2,5, mide la percepción sobre la calidad de los servicios y la administración públicos y su grado de independencia con la dimensión política, como también la calidad de la formulación y aplicación de las políticas y la credibilidad del compromiso del gobierno con dichas políticas establecidas.

En el gráfico 2, podemos observar que el nivel de dicho indicador en España creció hasta el año 2015 y, a partir de entonces ha experimentado un decrecimiento. En el segundo trimestre del 2020, contexto de crisis sanitaria mundial provocada por el COVID-19, la política y el gobierno socialista actuales se han visto afectados y cuestionados por las carencias que sufre España en su gestión y que además se ven agravados por la poca colaboración de la oposición.

Gráfico 2: efectividad del gobierno español (escala -2,5 - 2,5)



Fuente: Banco Mundial (datos extraídos 6/3/2020)

- Estabilidad política y ausencia de violencia/terrorismo:

La percepción en torno a la probabilidad de inestabilidad política y/o violencia por motivos políticos, incluido el terrorismo, se mide a través del presente indicador, que puntúa en un rango de entre -2,5 y 2,5 puntos. A continuación, en el gráfico 3, vemos cómo se sitúa España en la última década: al principio de la década se situaba en valores negativos, posteriormente, experimentó un importante crecimiento, aunque no alcanzó el 0,5, a partir del año 2016 vuelve a experimentar un decrecimiento que puede suponer una amenaza para el desarrollo de actividades económicas.

Gráfico 3: estabilidad política y ausencia de violencia/terrorismo (escala -2,5 - 2,5)

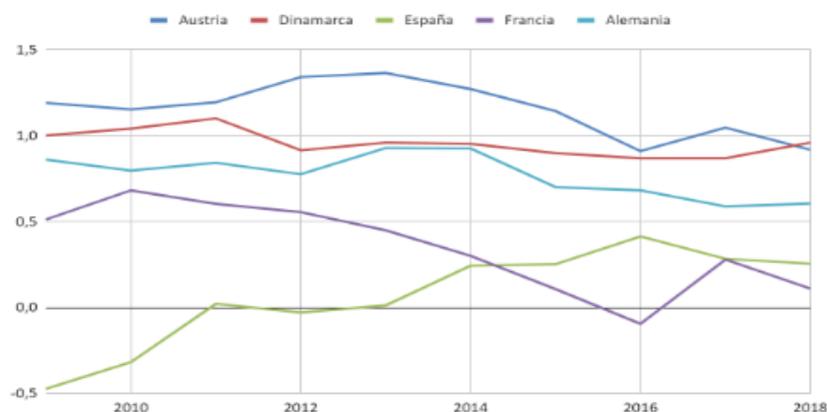


Fuente: Banco Mundial (datos extraídos 6/3/2020)

Si comparamos esta información con la de otros países europeos (gráfico 4.), vemos que, a pesar de que los valores son, en términos generales, bastante

cambiantes, los valores nacionales son mucho más bajos, aunque sí es cierto que España supera al país francés en los últimos años.

Gráfico 4: estabilidad política y ausencia de violencia/terrorismo de 2009 a 2018



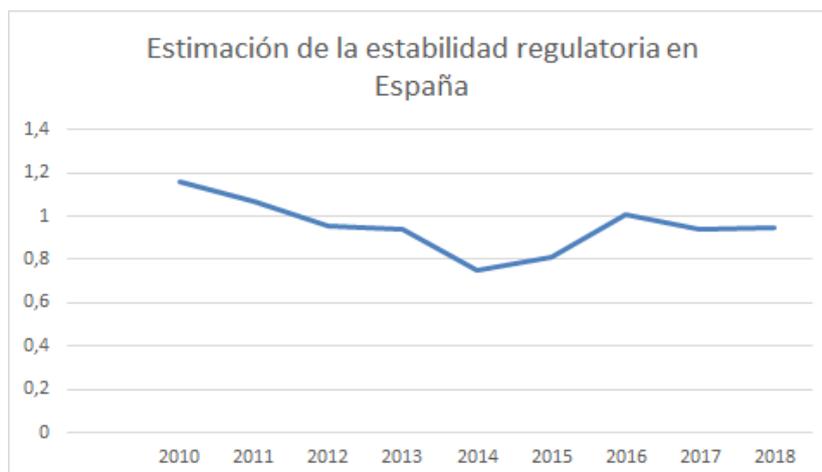
Fuente: elaboración propia a partir de datos extraídos del Banco Mundial (17/02/2020)

- Estabilidad regulatoria:

La calidad regulatoria se encarga de registrar la percepción de los ciudadanos en torno a la capacidad del gobierno para formular y aplicar políticas y reglamentaciones sólidas que permitan y promuevan el desarrollo del sector privado. El presente indicador también está comprendido en un rango de -2,5 a 2,5.

La evolución de la estimación de la estabilidad regulatoria en España se mantiene entre unos valores aproximados de 0,8 y 1,2, como podemos observar en el gráfico 5. Experimentó un decrecimiento entre 2010 y 2014 y, a partir de 2016, se mantiene en un nivel de próximo al 1.

Gráfico 5: estimación de la estabilidad regulatoria en España (escala -2,5 - 2,5)



Fuente: Banco Mundial (datos extraídos 6/3/2020)

- Tensión política y crisis catalana:

Por otro lado, la política española se ha visto marcada desde 2019 por un ciclo electoral de dos elecciones generales, unas europeas y unas locales. Además, el año político ha estado acentuado por la crisis catalana aún irresuelta. Crisis que hace que la inversión en Cataluña sea mucho menos atractiva y que podría afectar a la inversión de numerosas empresas.

San Miguel tenía su sede ubicada en el territorio catalán. No obstante, la compañía decidió cambiar su domicilio a Málaga con el objetivo de garantizar la seguridad jurídica para la compañía y sus profesionales en el desarrollo de su actividad¹.

3.1.2. Factores económicos

- Facilidad para hacer negocios:

De acuerdo con los datos extraídos del Banco Mundial, España se encuentra en la posición 30 de un total de 191 países, lo que pone de manifiesto que la facilidad de hacer negocios en la economía nacional es una oportunidad.

¹ Datos extraídos del artículo *Cervezas San Miguel traslada su sede social de Cataluña a Málaga por «seguridad jurídica»* del Diario Sur (<https://www.dariosur.es/economia/empresas/cervezas-miguel-traslada-20171010230939-nt.html?ref=https:%2F%2Fwww.google.com%2F>)

- Crecimiento del PIB:

El PIB nacional, cuya evolución era similar al de la Zona Euro, estaba experimentando un crecimiento desde el año 2015, aunque experimentó cambios bruscos desde 2010 como consecuencia de los diferentes contextos causados por una falta de estabilidad económica.

No obstante, en el segundo trimestre de 2020, el mundo ha sufrido un cambio radical debido al escenario de una pandemia provocada por el COVID-19, que ha supuesto una incertidumbre no solo económica. Según las últimas proyecciones de crecimiento del Fondo Monetario Internacional (IMF) (tabla 3), el PIB quedará afectado de la siguiente manera:

Tabla 3: proyecciones de crecimiento del PIB

	2019	2020	2021
Alemania	0.6	-7.0	5.2
Francia	1.3	-7.2	4.5
Italia	0.3	-9.1	4.8
España	2.0	-8.0	4.3

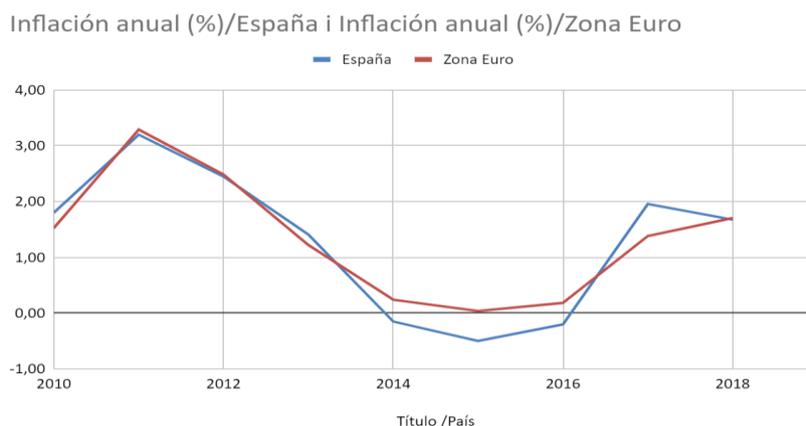
Fuente: elaboración propia a partir de los datos del IMF

Se prevé que la economía mundial experimente la peor recesión desde la Gran Depresión, lo que provocará una contracción del crecimiento mundial. Para 2021, se proyecta una recuperación parcial, con un PIB que permanecerá por debajo de la tendencia previa al COVID-19. En el conjunto de la zona euro, el PIB caerá un 7,5 % y repuntará un 4,7 %.

- Inflación anual:

En el gráfico 6, está plasmada la evolución del nivel de inflación en España y la Zona Euro en la última década. La forma que adoptan ambos gráficos se asemeja en todo su recorrido. No obstante, España una mayor irregularidad puesto que registró valores negativos entre 2014 y 2016 y, posteriormente, experimentó una más fuerte subida que Europa hasta que en 2018 alcanzaron el mismo porcentaje de inflación. Actualmente, el FMI espera que España registre una deflación del -0,3 % en 2020 y una inflación del 0,7 % en 2021.

Gráfico 6: comparativa del % anual de inflación entre España y la Zona Euro

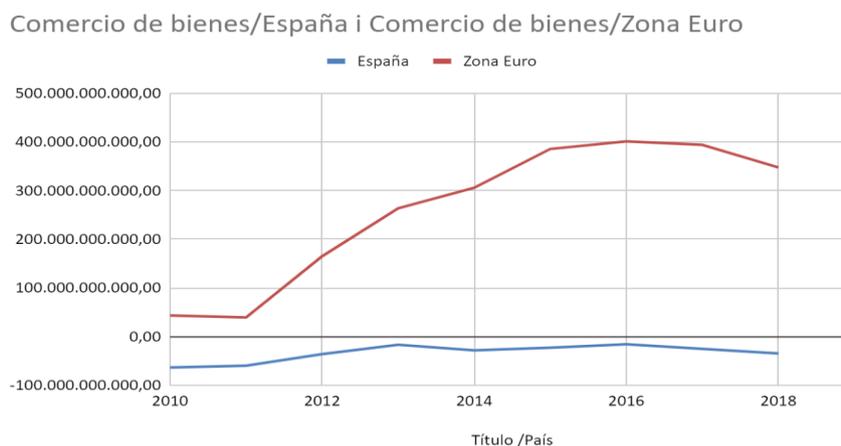


Fuente: Banco Mundial (datos extraídos 3/2/2020)

- Comercio de bienes:

En el gráfico 7, vemos cómo ha evolucionado el comercio de bienes en España y la Zona Euro entre 2010 y 2018. Mientras que la eurozona ha experimentado un importante desarrollo del comercio de bienes que evolucionó de manera creciente hasta el año 2016, España ha mantenido unos valores negativos en todos los años registrados. Cifras que indudablemente suponen una amenaza a nivel nacional.

Gráfico 7: comercio de bienes en España y la Zona Euro en billones de US\$



Fuente: Banco Mundial (datos extraídos 3/2/2020)

En el año 2020, el impacto económico del COVID-19 ha afectado a la producción global y el comercio internacional, que han experimentado un fuerte descenso, especialmente en los sectores de viajes, turismo y transportes.

Asimismo, la irrupción del COVID-19 ha hecho decrecer la llegada masiva de paquetes procedentes de países asiáticos y norteamericanos y ha implantado una oportunidad para regresar al comercio local y nacional.

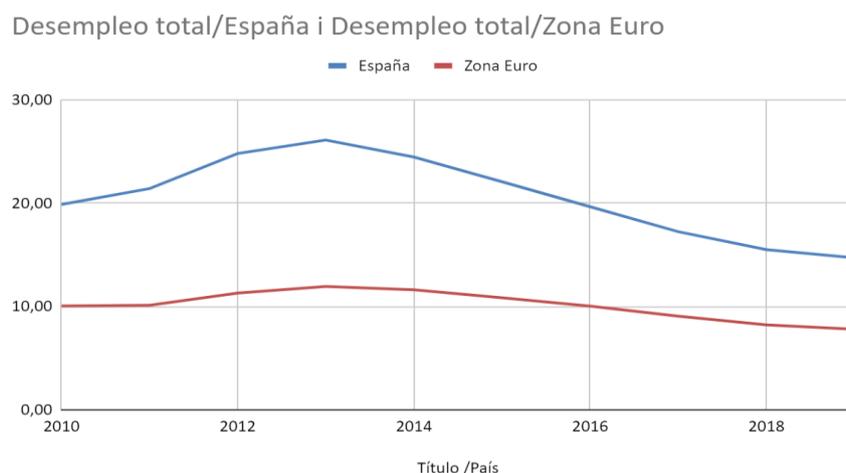
La Organización Mundial del Comercio, ha realizado proyecciones sobre la posible evolución del comercio internacional durante los años 2020 y 2021: se neutralizará la tasa de caída si existe una buena cooperación internacional y se llevan a cabo políticas nacionales contundentes. No obstante, si la pandemia no se controla en los próximos meses la caída puede alcanzar un 31,9 % y la recuperación ser solo parcial en 2021.

- **Desempleo total:**

En lo que concierne al desempleo, el IMF prevé que a causa del desequilibrio económico causado por el COVID-19, la tasa de paro en España ascienda de un 14,1 % a un 20,8 %; en Italia, de un 10 % al 12, %; y en Alemania, de un 3,2 al 3,9 %. Asimismo, prevé que en 2021 la situación mejorará, pero en el caso de España, la tasa se mantendrá en un 17,5 %.

En el gráfico 8, podemos observar que el porcentaje de desempleo en España ha sido aproximadamente el doble del nivel de desempleo total de la eurozona entre 2010 y 2016-2017, aunque ambas zonas registraron una disminución en el año 2018.

Gráfico 8: % del desempleo total en España y la Zona Euro



Fuente: Banco Mundial (datos extraídos 3/2/2020)

3.1.3. Factores sociales

- Crecimiento de la población:

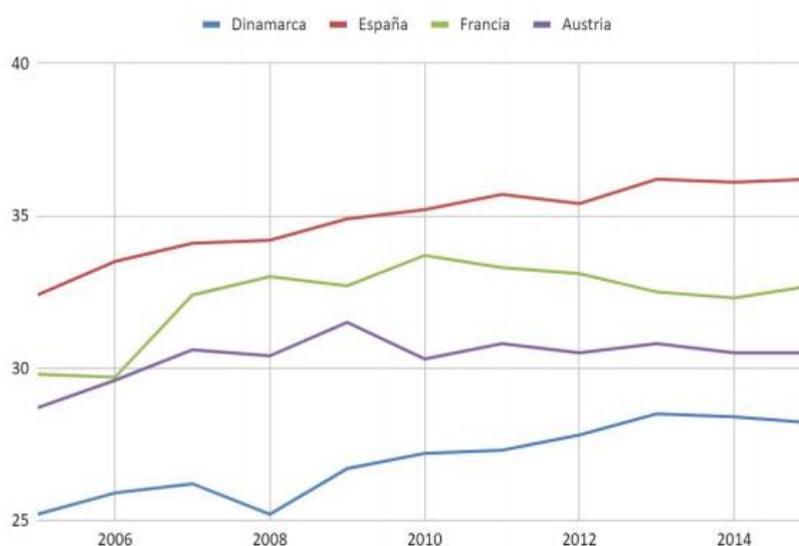
Tras haber experimentado un importante aumento poblacional desde 1975, de acuerdo con los datos obtenidos en el Banco Mundial, la población española se reducirá de 46,711.000 personas en 2020 a 44,807.000, en 2050. No obstante, la población mundial probablemente aumente en dicho período.

- Gini Index:

El índice de Gini mide la desigualdad de los ingresos o gastos de consumo. Se trata de una métrica que mide el desvío de una distribución igualitaria en términos de ingresos o gastos de consumo. Para ello, se utiliza la denominada “curva de Lorenz”. Esta línea traza los porcentajes acumulativos del total de ingresos en relación con el número acumulado de receptores, empezando por la persona u hogar más pobre. De esta forma, a través del índice de Gini se mide el área entre la curva de Lorenz y una hipotética línea de igualdad absoluta, que se expresa como un porcentaje del área máxima bajo la línea. Así pues, un índice de Gini de 0 representa la igualdad perfecta, mientras que un índice de 100 implica el grado máximo de desigualdad.

-En el gráfico 9, podemos comparar la evolución de los últimos datos registrados concernientes al índice Gini en España y otros tres países europeos entre 2005 y 2014.

Gráfico 9: Índice Gini España y otros



Fuente: Banco Mundial (datos extraídos 17/2/2020)

Como podemos apreciar, la desigualdad nacional de ingresos y gastos de consumo es mayor durante toda la evolución. Además, experimenta un ligero crecimiento superando un índice 35. Lo que supone una indudable amenaza para el desarrollo de actividades económicas en el territorio español.

- **Características de la población actual:**

Amplios territorios del país —en especial comunidades autónomas como Castilla y León, Extremadura, Asturias o Aragón— se han visto afectados por movimientos migratorios desde las zonas rurales hasta las grandes ciudades.

Por otro lado, a raíz de los flujos migratorios de las últimas décadas, nuestra sociedad ha ganado también en diversidad y riqueza cultural. Según los últimos datos de la Organización Internacional de las Migraciones (OIM), España se ha convertido en uno de los 20 principales países de destino de las migraciones internacionales.

En cuanto al consumidor, está cada vez más informado. Su comportamiento de compra también se ve afectado por un alto nivel de concienciación: prioriza las marcas o productos que se preocupen por aquello que considere importante, por ejemplo, la sostenibilidad. Asimismo, los consumidores ya que no sigue unas pautas y unas etapas de vida tradicionales (estudios, casarse, tener hijos y jubilación). También es un momento marcado por el uso de las nuevas tecnologías.

El escenario sanitario de 2020 ha llevado a la incertidumbre e inseguridad, así como altos niveles de estrés por parte de la sociedad. En cuanto al distanciamiento social, las personas quizá se adapten a realizar actividades individuales, pero los hábitos colectivos continuarán, aunque con mayor enfoque en la higiene.

3.1.4. Factores tecnológicos

- **Uso de internet:**

De acuerdo con los datos obtenidos en el Banco Mundial, el uso de internet sigue aumentando, lo que muestra la creciente tendencia tecnológica y la necesidad de su uso diario entre todos los individuos, tanto españoles, como europeos. Así pues, el porcentaje de individuos que usan internet roza se aproxima al 90 %.

Por otro lado, de acuerdo con el informe *Digital Consumer: 24 hours indoors* de las compañías de investigación de mercado Nielsen y Dynata, el tiempo en la red ha aumentado un 7 % en el segundo semestre de 2020, que coincide con el inicio de la

cuarentena. El estudio afirma que los españoles pasan conectados una media de 79 horas a la semana dedicadas al teletrabajo, redes sociales, entretenimiento e información. Han aumentado las suscripciones online en plataformas de películas y series y el 31 % realiza su compra a través de Internet.

En cuanto al teletrabajo, el porcentaje de ocupados que normalmente realizan trabajo desde el domicilio es más alto en numerosos países de la Unión Europea que en España, de acuerdo con las cifras recogidas por el INE. Se trata de un reto tecnológico para el que no todo el personal de las empresas está preparado. En la era del coronavirus, el trabajo en el entorno digital se ha incrementado de un 4,8 % a un 34 %, siendo la modalidad de empleo para uno de cada tres ocupados. No obstante, no todos los sectores y ocupaciones pueden hacer uso del teletrabajo para desempeñar sus tareas: mientras que un alto porcentaje de directores y gerentes, contables, administrativos y otros empleados de oficina podrían recurrir al trabajo a distancia, las personas que llevan a cabo servicios públicos, tareas manuales o industriales tendrían dificultades para teletrabajar, de acuerdo con el informe *El impulso al teletrabajo durante el COVID-19 y los retos que plantea* del Instituto Valenciano de Investigaciones Económicas.

- **E-commerce:**

De acuerdo con los últimos datos ofrecidos por la Comisión Nacional de los Mercados y la Competencia (CNMC), la facturación del comercio electrónico en España alcanzó cifras de 11.999 millones de EUR en 2018-2019, siendo los sectores de actividad con mayores ingresos las agencias de viajes y operadores turísticos con el 16,0 % de la facturación total; el transporte aéreo con el 8,8 %; y los hoteles y alojamientos similares en tercer lugar con el 5,8 %.

Por otro lado, el 42,1 % de las compraventas se registran en webs españolas, mientras que el otro 57,9 % se da en webs del extranjero, lo que arrojó un déficit de 2.966 millones de euros en el segundo trimestre de 2019. Asimismo, los datos de la CNMC recogen el que 95,2 % de las compras desde España hacia el exterior se realizan en la Unión Europea, seguidas de Estados Unidos (2,1 %).

No obstante, a causa de la crisis sanitaria, en el segundo semestre de 2020 el e-commerce ha crecido un 55 %². Durante el confinamiento algunos sectores como la moda y la decoración se vieron afectados, pero otros experimentaron un fuerte

² De acuerdo con datos analizados por expertos en negocios digitales como Guillem Sanz.

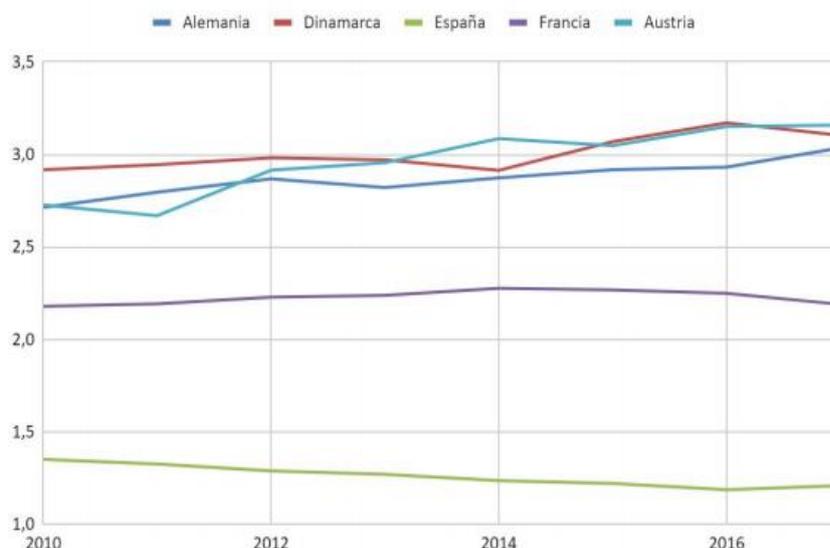
crecimiento, como material deportivo (subida de 191 %), jardinería (+130 %), farmacia (+26 %) y alimentación online (+14 %).

- **I+D:**

En lo que concierne a los gastos de inversión y desarrollo, se sitúa acuerdo al porcentaje del PIB total que dedica a estas actividades. Como podemos observar en el gráfico 10, entre los datos de los países europeos plasmados, los indicadores más bajos entre 2010 y 2016 pertenecen a España. Mientras el nivel español decrece ligeramente hasta 2016 manteniéndose en un rango de 1 y 1,5, Alemania, Dinamarca y Austria registra un porcentaje de alrededor 3 %, por encima de Francia con un 2,2 %, aproximadamente.

La presente situación se traduce por una amenaza para el desarrollo de actividades económicas en España.

Gráfico 10: gastos de inversión y desarrollo (% sobre el PIB)



Fuente: Banco Mundial (datos extraídos 17/2/2020)

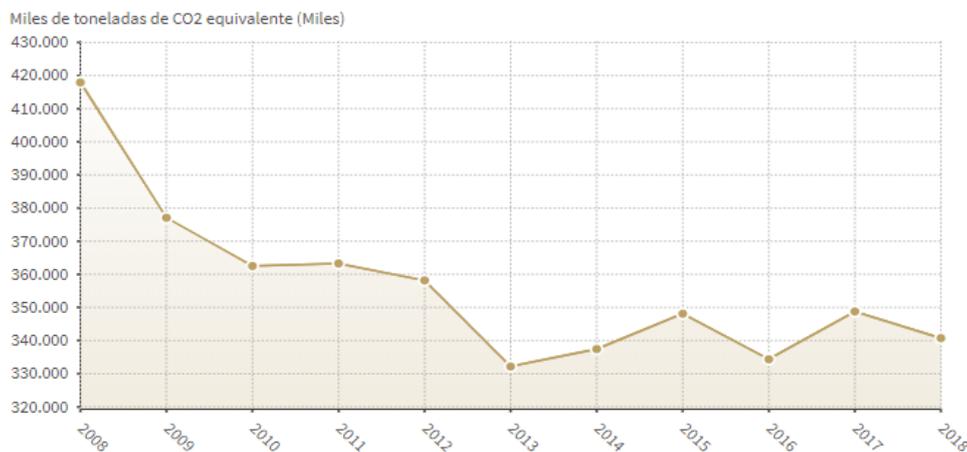
3.1.5. Factores ecológicos

- **Emisión de gases de efecto invernadero:**

De acuerdo con los datos proporcionados por el INE, la economía española emitió 340,7 millones de toneladas de gases de efecto invernadero en 2018, un 2,3 % menos que en 2017 (gráfico 11). Asimismo, por sectores, en 2018 la industria

manufacturera concentró el 23,9 % del total de emisiones; los hogares, un 21,0 % del total y el suministro de energía eléctrica, gas, vapor, aire acondicionado y agua, un 20,9 %; les sigue el sector de transporte y almacenamiento.

Gráfico 11: evolución de las emisiones de gases de efecto invernadero de España entre 2008 y 2018



Fuente: INE (datos extraídos 28/03/2020)

Además, el Ministerio para la transición ecológica y el reto demográfico esperaba una reducción esperada de las emisiones de gases de efecto invernadero para España. Reducción que se ha visto acrecentada por la interrupción de la movilidad causada por el COVID-19. No obstante, a pesar de las drásticas reducciones de emisiones de gases de efecto invernadero, la cantidad acumulada en la atmósfera es demasiado alta para que esto sirva para paliar el cambio climático, de acuerdo con el Observatorio de la AEMET.

- **Tendencia sostenible:**

Es una evidencia que la tendencia por lo sostenible gana cada vez más terreno. El cuidado y protección del medio ambiente es una cuestión prioritaria hoy en día, y más aún entre los *millennials*.

En lo que al sector cervecero se refiere, desde la Asociación de Cerveceros de España afirman que trabajan para ir más allá de lo que exige la propia ley. Para ello, se basan en una política de prevención que permita, entre otras:

- La racionalización del consumo energético y de agua para la elaboración de cerveza
- La disminución de emisiones al medio

- La reducción de la generación de residuos derivados del propio proceso o de los envases en que se comercializa el producto (cartón, vidrio, madera, plástico, materia prima...)
- La introducción de continuas mejoras en los envases

Además, desde el sector cervecero han creado una Memoria de Sostenibilidad Ambiental donde han establecido una serie de compromisos para el ámbito de la sostenibilidad ambiental con un horizonte de cumplimiento a 2025³.

3.1.6. Factores legales

Las principales disposiciones aplicables a la cerveza, de acuerdo con las recopilaciones legislativas del Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación, son las referentes a la calidad alimentaria que incluye normas relativas a las bebidas alcohólicas, a la información alimentaria facilitada al consumidor y disposiciones complementarias en materia de etiquetado de alimentos.

Así pues, el marco legal cervecero, consolidado en el Código de la Cerveza publicado en el BOE, incluye las siguientes normas:

- Las normas de calidad de la cerveza, los cereales y el lúpulo.
- Reglamento de protección de obtenciones, variedades vegetales y su registro.
- Registro General Sanitario de Empresas Alimentarias y Alimentos, Ley de Cooperativas y Relaciones Agroindustriales.
- Normativa concerniente a la elaboración —Código Alimentario Español, preparación de los alimentos, higiene, aditivos y aromas, envasado, etiquetado y comercialización— y calidad de la cerveza ante el desarrollo de innovaciones tecnológicas, la evolución de los mercados y la modificación de las expectativas de los consumidores.
- Fiscalidad de la cerveza que incluye la Ley de Impuestos Especiales (tipo del 21 %).

³ Podemos consultar el Informe de Sostenibilidad Ambiental de la Asociación de Cerveceros de España en el siguiente enlace: https://cerveceros.org/uploads/5c93c65198977_Informe%20de%20Sostenibilidad%20Medioambiental_Cerveceros%20de%20Espa%C3%B1a.pdf

- Normativa medioambiental de la industria cervecera que articula la concesión de las autorizaciones ambientales integradas para las instalaciones industriales de prevención y control de la contaminación y una guía de mejores técnicas disponibles en el sector cervecero español.

Por otro lado, la normativa del Ministerio de Sanidad regula la venta y distribución de bebidas alcohólicas, como también, su consumo. Las medidas afectan a las restricciones de lugares de consumo y suministro de bebidas alcohólicas, así como su prohibición a los menores de edad.

3.2. Análisis del entorno competitivo

En el presente apartado analizaremos las cinco fuerzas competitivas de Porter con el fin de determinar la rivalidad existente en el sector y así adaptar el diseño de la estrategia.

3.2.1. Nuevos competidores

Existen diferentes barreras de entrada entre las que se encuentran:

- Existencia de economías de escala: dado que la industria cervecera fabrica gran cantidad de producto para disminuir notablemente los costes.
- Alto número de marcas ya posicionadas en el mercado.
- Existencia de barreras legales (arancelarias, patentes, barreras sanitarias y técnicas, permisos, etc.).
- Inversiones necesarias para entrar.

Dichas barreras no son muy superiores a las de otros negocios. No obstante, no podemos decir lo mismo de la capacidad de mantenerse en un mercado tan competitivo y consolidado.

3.2.2 Poder de negociación de los proveedores

El poder de negociación de los proveedores es bajo, puesto que la industria cervecera está concentrada. Las principales materias primas necesarias para la elaboración de este tipo de productos son el lúpulo, del que España es el sexto productor europeo y noveno del mundo— de acuerdo con el informe socioeconómico de 2018 de la Asociación de Cerveceros de España—, y la malta de cebada. Materias a las que es posible acceder con facilidad en el mercado nacional.

3.2.3. Poder de negociación de los clientes

En lo que concierne al poder de negociación de los clientes este es medianamente alto, puesto que existe cierto grado de concentración de los clientes y el número de consumidores es alto. No obstante, no se trata de un producto que puedan fabricar fácilmente ellos mismos y el coste de elaborarlo uno mismo sería demasiado alto.

3.2.4. Productos sustitutivos

La cantidad de productos alternativos a la cerveza es muy amplia, puesto que debemos atender al momento y circunstancia en la que dicha bebida es tomada. Por ejemplo, podríamos pensar que los principales productos sustitutivos son el vino o el vermut. Sin embargo, las bebidas analcohólicas como el agua, los refrescos o zumos también son alternativas a la cerveza. Por otro lado, a pesar de que el nivel de alcohol de los licores o cócteles dista del de la cerveza, también debemos tenerlos en cuenta.

No obstante, la cerveza es un imprescindible en la cultura mediterránea que llega al 80 % de la población adulta, ascendiendo su consumo a 40 millones de hectolitros en España en 2018, como confirma la Asociación Cerveceros de España⁴.

3.2.5. Rivalidad entre competidores

El número de empresas cerveceras existentes en el mercado nacional es elevado, ello conlleva una alta competitividad en el sector. Además, en esta etapa de madurez, los grandes grupos cerveceros presentes tienen el control de la industria. Estos grupos cubren los diferentes productos que existen entre la gama de este tipo de bebida (sin alcohol, rubia, tostada, etc.). No obstante, la preferencia de marcas por parte de los consumidores varía en función del territorio geográfico, de acuerdo con el artículo *Retrato de España en función de sus marcas y su consumo* de Data Centric. Así pues, el mapa de preferencias por comunidad autónoma (imagen 1) sería el siguiente:

⁴ Más información en el siguiente enlace: <https://cerveceros.org/noticias/la-cerveza-la-bebida-fria-preferida-en-hosteleria-por-todos-los-espanoles->

Imagen 1: preferencias marcas de cerveza por comunidad autónoma



Fuente: Data Centric

Por ello, es imprescindible dotar a la marca de una clara identidad y valor.

3.3. Análisis de los competidores

Dentro del tercer y último punto del análisis externo analizaremos el Marketing Mix de 6 marcas nacionales que suponen una competencia directa para San Miguel.

3.3.1. Mahou

- **Empresa:**

Mahou escribe 130 años de historia desde la apertura de su primera fábrica en Madrid. La relación con el deporte, así como con el ocio urbano y la gastronomía forma parte de su identidad desde sus inicios —en 1909 creó el Club de atletismo Sportif y en 1916 comenzó a trabajar con maridajes entre cerveza y marisco—. Mahou también formó parte de proyectos cineastas e innovó el sistema de los grifos de cerveza aproximándolo a la estructura que conocemos hoy en día. En 1981 empezaron a crear campañas de publicidad con la ya existente Mahou Cinco Estrellas. Desde 1993 cuentan con la mayor fábrica de cerveza en Europa, ubicada en Guadalajara.

Hoy en día, Mahou forma parte del grupo Mahou - San Miguel. Además de poseer marcas como Mahou, San Miguel y Alhambra, trabaja con marcas reconocidas de agua como Solán de Cabras.

Por otro lado, en la página web oficial de la marca (www.mahou.es), podemos encontrar las innovaciones que los mecanismos y diseños de sus grifos y los formatos de sus botellas han ido experimentado a lo largo de la historia de la compañía. Asimismo, incluye una una sección que explica el arte de tirar una caña.

- **Producto:**

La cartera de productos plasmada en la página web oficial de Mahou incluye las siguientes cervezas: Familia Cinco Estrellas compuesta por Mahou Cinco Estrellas, Mahou Sin Gluten, Mahou Radler y Mahou IPA; Mahou Clásica; Mahou 0,0 Tostada; dentro de la gama Maestra de Mahou podemos encontrar Maestra Doble Lúpulo y Maestra Dunkel; Barrica de Mahou con Barrica Original, Barrica Bourbon y Barrica 12 meses; y, Mahou Sin.

La información que aparece en la página web no es uniforme para todos los tipos. Lo que coincide es una presentación e historia de la cerveza, así como la información alimentaria y los premios recibidos —puesto que se trata de la cerveza española más premiada—. No obstante, no en todas aparece la nota de cata (aspecto, aromas, sabor) o maridajes, el proceso de elaboración o el año de lanzamiento. En algunas gamas también se incluyen *spots* publicitarios o un 'Consultorio Cervecerero'.

- **Precio:**

En Supermercados Día, el precio de una lata de Mahou 5 Estrellas de 33 cl es de 0,68 €, el precio unitario en el pack de 12 latas es más económico, siendo 7,08 € el precio del pack completo. Mientras que en la tienda online Solana, el precio del mismo pack asciende a 7,92 €.

En Supermercados Día podemos comprar unidades sueltas de latas, pero no botellines sueltos de 25 o 33 cl de Mahou Cinco Estrellas o Mahou Clásica. En Solana, sin embargo, podemos adquirir por unidades botellines, pero las latas sólo las encontramos en packs de 12 o 24.

En lo que concierne a los precios de las empresas distribuidoras dedicadas al sector hostelero, la compañía cervecera indica los descuentos que se le pueden aplicar a cada producto y fijan unos márgenes de beneficio máximos. En el caso de la Mahou

estos descuentos no son tan altos como con las marcas pertenecientes al grupo (San Miguel o Alhambra), siendo de máximo un 25 %.

- **Distribución:**

Mahou llega a los consumidores finales a través de empresas distribuidoras dedicadas a la hostelería y restauración o al sector alimentario, así como directamente a través de la tienda online del grupo MSM, Solana.

- **Comunicación:**

La comunicación de Mahou es de 360°. Además de su página web oficial — donde se puede crear un perfil con el fin de formar parte de la comunidad Mahou-San Miguel—, la marca tiene presencia en redes sociales como Facebook, Twitter, Instagram y Youtube.

De acuerdo con el artículo *Estrella Damm, la marca de cerveza española con más éxito en redes sociales* de Marketing News, Mahou es la que más *engagement* obtiene en Facebook, con el 16 % de sus 407 mil seguidores. Las publicaciones se realizan aproximadamente cada 3 días. En su página también incluye las bases de promociones y sorteos. En Instagram, donde acumula 48,6 mil seguidores, y Twitter con 76,2 mil seguidores, las publicaciones, que incluyen vídeos e imágenes, siguen la línea de Facebook centrándose en la unión y los momentos especiales.

De acuerdo con el Informe Cervezas Social 2019 cuyos datos los resume Marketing News, en Youtube, la presencia de los usuarios es escasa en los canales del sector cervecero. Aun así, MahouTV tiene 16.000 suscriptores.

Por otro lado, Mahou realiza publicidad masiva a través de la televisión, así como *print* en exterior y material promocional en los puntos de venta. Como hemos dicho anteriormente Mahou sigue una tradición deportiva, así pues, patrocina a equipos de fútbol profesional como el Real Madrid, Atlético de Madrid, Getafe, Leganés, Rayo Vallecano, Real Oviedo, Alcorcón, Sporting de Gijón y el Albacete. Asimismo, Mahou - San Miguel participa en ferias y eventos y organiza convenciones.

En cuanto a las promociones, dentro de las marcas del grupo cervecero, Mahou es la que hace descuentos menos agresivos, pero más sorteos, como a través de PINCODES. La experiencia que ofrece en su página web se basa en una la aplicación de *smartphone* que escanea el rostro para medir las emociones e indicar el local de

Madrid en el que podemos encontrar Mahou que más concuerda con el estado de ánimo del consumidor.

De cara a las empresas distribuidoras, se produce venta personal a través de gestores comerciales de la zona que realizan visitas semanales.

3.3.2. Alhambra

- **Empresa:**

Desde el año 2007, Cervezas Alhambra pertenece al grupo cervecero Mahou - San Miguel. No obstante, sus inicios se remontan a 1884 cuando apareció en Granada una fábrica con el nombre de Alhambra que desapareció a los pocos años y se volvió a fundar en 1925. Hasta 1995, con la creación de Alhambra Especial, la marca no tuvo éxito. En su primera crisis fue adquirida por Cervezas Damm y, posteriormente, en los años 90, por el Grupo Penta. En el año 2000 se posicionó como el 5º productor nacional⁵.

- **Producto:**

La cartera de productos plasmada en la página web oficial de Alhambra incluye las siguientes cervezas: Alhambra Tradicional, Alhambra Especial, Alhambra Especial Sin, Alhambra Especial Radler, Alhambra Reserva 1925, Alhambra Reserva Roja, Alhambra Baltic Porter, Alhambra Barrica de Ron Granadino y Las Numeradas —que incluye una serie limitada de tres cervezas: Alhambra Numerada en barrica de Amontillado, en barrica de Palo Cortado y en barrica de Pedro Ximénez—.

La información que podemos encontrar en la página sobre las gamas sigue una estructura y diseño coherentes que incluyen una breve historia, características (tipo y estilo de cerveza, graduación, temperatura de servicio e información alimentaria), nota de cata y maridaje.

- **Precio:**

En Supermercados Día, el precio de una lata de Alhambra Especial de 33 cl (la única que se ofrece) es de 0,69 € (2,09 €/l). En Solana, sin embargo, podemos adquirir

⁵ La marca no plasma su historia en su página web. La información ha sido obtenida del artículo *La historia de Cervezas Alhambra, una de las señas de identidad de Granada* de Mirador de Atarfe.

por unidades botellines, pero las latas sólo las encontramos en packs de 24, por un precio de 14,64 €.

En Alcampo, por ejemplo, el precio del pack de 4 botellas de 33 cl de Alhambra Roja Reserva es de 4,45 €, poco dista del precio de la tienda online Solana, donde es de 4,83 €.

En lo que concierne a los precios de las empresas distribuidoras dedicadas al sector hostelero, la compañía cervecera indica los descuentos que se le pueden aplicar a cada producto y fijan unos márgenes de beneficio máximos. En el caso de la Alhambra, estos descuentos suelen basarse en promociones de 2 packs de compra y 1 de regalo.

- **Distribución:**

Alhambra llega a los consumidores finales a través de empresas distribuidoras dedicadas a la hostelería y restauración o al sector alimentario, así como directamente a través de la tienda online del grupo MSM, Solana.

- **Comunicación:**

En su página web oficial —donde se puede crear un perfil con el fin de formar parte de la comunidad Mahou-San Miguel—, hay un espacio que nos redirige al Blog, a un cortometraje y a una experiencia basada en una novela gráfica en la que el consumidor tendrá que interactuar para resolver misterios.

En la página web hay una sección en la que se plasman todos los países a nivel mundial en los que tiene presencia. Podemos elegir uno para ver el contenido simplificado en inglés.

Asimismo, la marca tiene presencia en redes sociales como Facebook, Twitter, Instagram y Youtube:

En Facebook, el número de seguidores de Cervezas Alhambra asciende a 163 mil. En Instagram, de acuerdo con el artículo *Estrella Damm, la marca de cerveza española con más éxito en redes sociales* de Marketing News, Alhambra tenía en el primer trimestre de 2019 únicamente 14 publicaciones, mientras que hoy acumula 370 publicaciones y 23,2 mil seguidores. En Twitter consta de 12 mil seguidores desde 2012. Todas las publicaciones de la marca están cuidadas, incluyen vídeos e imágenes del mismo estilo y giran entorno al arte, la creación y el disfrute del tiempo, valores que están plasmados también en la página web.

En cuanto al canal de YouTube, Cervezas Alhambra tiene 9.330 suscriptores.

Por otro lado, Alhambra realiza *spots* publicitarios en televisión, así como *print* y en exterior y PLV. En cuanto a actividades de esponsorización, patrocina al Granada C.F. desde 2009. Asimismo, el grupo cervecero al que pertenece participa en ferias y eventos y organiza convenciones.

De cara a las empresas distribuidoras, se produce venta personal del grupo cervecero a través de gestores comerciales de la zona que realizan visitas semanales.

3.3.3. Ambar

- **Empresa:**

La historia de Ambar empieza en 1900 con la apertura de la fábrica La Zaragozana en Zaragoza, aunque tan solo un par de años después llegó a Madrid, Londres y París. En la sección de historia de su página web oficial (www.ambar.com) cuenta la evolución de sus botellas y barriles. Lanza en 1976 la primera cerveza sin alcohol en España⁶ y en 1996, la primera de alta fermentación, así como la primera mixta con auténtico zumo de limón en 2007 y sin gluten en 2008. También fueron creadores de la primera cerveza del mundo sin gluten y sin alcohol. Ambar es actualmente la empresa líder en la zona de Aragón.

- **Producto:**

La cartera de productos de Ambar es la más amplia en el mercado español. Consta de 17 variedades de cerveza de tipos Lager —Ambar Especial, Ambar Export, Ambar Radler, Ambar Clásica, Ambar 0,0, Ambar Especial Celíacos, Ambar 0,0 Celíacos, Marlen, Sputnik, Ambar Negra—, ambiciosas de cervecería moderna —Ambar 10, Ambar Picante, Ambar Centeno, Ambar Roja, Ambar Avena, Super Super Ale, Mari Castaña, Monte Perdido, Caerá Esta Brevá—, y ALE —Pale Ale, Ambar IPA, Ambar Caesaraugusta—.

En la página web indica el precio, características, nota de cata (alcohol, ingredientes, temperatura de servicio, premios recibidos y con qué acompañar las variedades ambiciosas. En cuanto a las Lager y las ALE, incluyen una breve descripción del estilo, sabor, cuerpo, aromas, etc, el grado alcohólico, los alérgenos, ingredientes y el contenido nutricional.

⁶ Las “sin alcohol” llevaban un porcentaje mínimo de alcohol. La primera cerveza totalmente libre de alcohol la lanzó San Miguel en 2001.

- Precio:

En el caso de las Ambiciosas (que son las únicas que la marca vende a través de su tienda de cervezas online), se venden por unidades. El precio de una botella de 50 cl de Ambiciosas Ambar 10 es de 3,15 €, tanto en la tienda online de Ambar, como en Supermercados Día.

En BonArea, el precio de la lata de 33 cl de Ambar Especial es de 0,65 € la unidad (esto es 1,97 € el litro, mientras que el de San Miguel está a 1,86 €, el de Estrella Damm a 2,06 € y el de Mahou a 1,82 €/l).

- Distribución:

Ambar llega a los consumidores finales a través de empresas distribuidoras dedicadas a la hostelería y restauración o al sector alimentario. En su página web indica en qué supermercados podemos encontrarla (Carrefour, Sedovin, El Corte Inglés, Hipercor, Alcampo, Eroski, Bon Area y Dia).

Asimismo, en la propia página de Ambar permite añadir a un carrito las cervezas Ambiciosas.

- Comunicación:

En primer lugar, desde la *home* de la página web de Ambar podemos acceder a una serie de capítulos formados por vídeos publicitarios que, de forma innovadora, cuentan historias de cómo se crean y se fabrican las cervezas actuales. Asimismo, en la página web hay una sección con noticias cerveceras. También es posible reservar una visita guiada en la fábrica y probar las cervezas por un precio de 6 €. Con el fin de recibir las noticias cerveceras, nuevos lanzamientos, eventos y promociones especiales es posible registrarse como usuario y suscribirse a las *newsletter*. Ambar también incluye una sección de contacto y empleo.

El contenido de la página web se ofrece también en idioma inglés.

La marca tiene presencia en redes sociales como Facebook, Twitter e Instagram: en Facebook, tiene 118 mil seguidores y recibe una valoración de 4,7/5. En Instagram, donde acumula 25,8 mil seguidores, y Twitter con 41,3 mil seguidores. Las publicaciones en todas las redes sociales, que incluyen vídeos e imágenes, se realizan cada 1 o 2 días

Por otro lado, realiza publicidad masiva a través de *spots* publicitarios en televisión, así como *print* en exterior y material promocional en los puntos de venta. Ambar patrocina al equipo paralímpico español, al club de fútbol Real Zaragoza o La Vuelta Ciclista. Asimismo, participa en ferias y eventos y organiza convenciones. Forma parte de certámenes gastronómicos que incluyen maridajes con cerveza.

En cuanto a las promociones, como podemos ver en su página web, realizan sorteos (de la bici oficial de La Vuelta firmada por el ganador, motos Yamaha Nmax, coche Mini One) y promociones como 2x1 en forfaits para las pistas de esquí de Candanchú y Astún o descuentos en entradas del Real Zaragoza por compra superior a 15 € de productos Ambar.

La marca también colabora con la compañía Coco Room para realizar juegos de escape en equipos en espacios Ambar de Zaragoza, Valencia, Madrid y Bilbao.

De cara a las empresas distribuidoras, se produce venta personal a través de gestores comerciales de la zona que realizan visitas semanales.

3.3.4. Estrella Damm

- **Empresa**

Compañía cervecera catalana cuya actividad fue iniciada por una pareja originaria de Alsacia en 1876 con la misma receta que hoy en día. En la página web oficial (www.damm.com/es), plasman los numerosos premios recibidos desde 1904.

La compañía fabrica también otras bebidas como refrescos o agua mineral. Actualmente, la marca cuenta con nueve centros de trabajo en la Península Ibérica y ha abierto filiales en algunos de los aproximadamente 80 países a los que exporta. Asimismo, tiene participaciones en empresas como Ebro Foods, Rodilla, Cacaolat, Zumos Granini o Pescanova.

Damm, junto a Mahou-San Miguel y Heineken, son las empresas del sector con mayor facturación.

- **Producto**

La cartera de productos de Estrella Damm incluye: Estrella Damm, Complot IPA, Malquerida, Daura, Daura Märzen, Free Damm, Free Damm Limón, Free Damm Tostada, Voll-Damm, Inedit, Xibeca y una cerveza especial de Navidad 2019.

En la página web plasma la historia y explicación de cada producto, los ingredientes y el grado alcohólico, así como su precio, el IBU de su amargor, su color en EBC y el tipo de cerveza al que se refiere. Algunas gamas incluyen también un spot publicitario, los premios obtenidos y la temperatura de servicio idónea. Además, existe una sección en la que es posible consultar la información nutricional de cada una.

En otra sección, 'cristalería', podemos adquirir una jarra, copa o vaso correspondiente a cada gama de cerveza.

- **Precio**

El pack de 12 botellines de 25 cl es de 6,72 €, igual que en la tienda online Shop Damm. Sin embargo, en la página no se comercializa productos en lata, cuyo precio en BonArea es de 8,16 € (2,06 €/l) por pack de 12 latas de Estrella Damm Especial de 33 cl. Asimismo, la marca no vende directamente su gama más económica, Xibeca, cuyo precio por lata de 33 cl es de 0,50 € en BonArea.

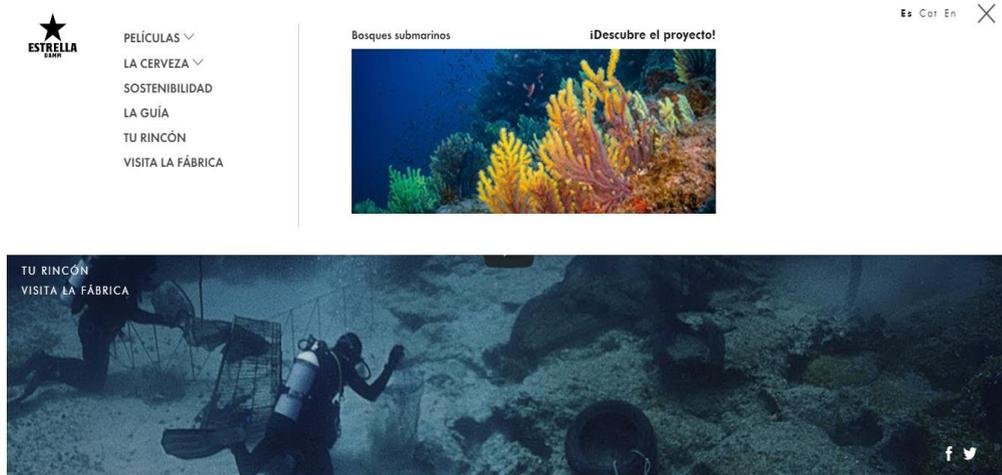
El envío desde Shop Damm resulta gratuito en pedidos superiores a 29 €.

- **Distribución:**

Estrella Damm llega a los consumidores finales a través de empresas distribuidoras dedicadas a la hostelería y restauración o al sector alimentario, así como directamente a través de la tienda online Shop Damm.

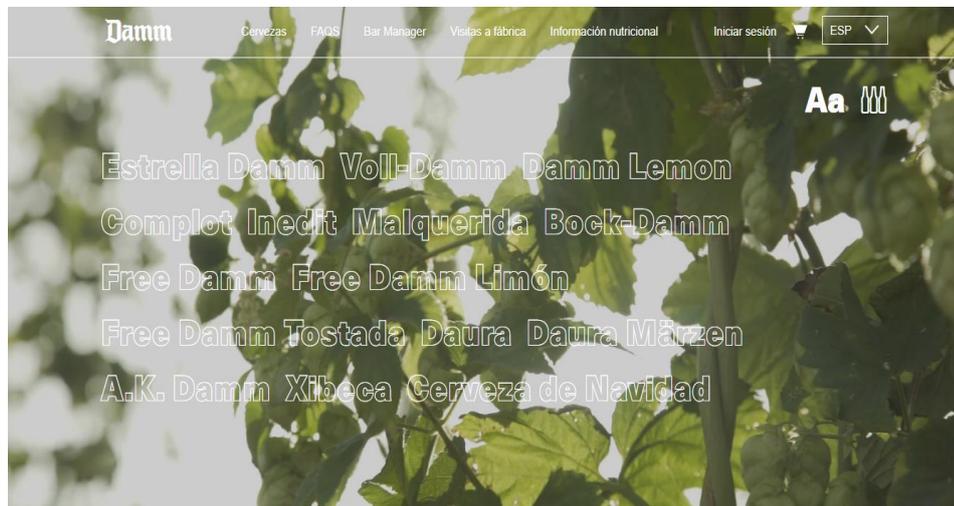
- **Comunicación**

En primer lugar, la comunicación a través de páginas web de Estrella Damm resulta algo confusa de cara al consumidor, ya que parece disponer de varias páginas web oficiales enfocadas cada una a contenidos diferentes. En la imagen 2, podemos ver la página más completa, que, además de incluir la sección de productos, del perfil de usuario y la visita a la fábrica, plasma los proyectos de sostenibilidad de los que la marca forma parte —acciones como eliminar las anillas de plástico, sustituir los vasos de plástico por vasos 100 % biodegradables, reducir el consumo de agua, etc.— y actos o cortometrajes. La presente página redirecciona únicamente a los perfiles de la marca en Facebook y Twitter. Se ofrece en español, catalán e inglés.

Imagen 2: home de estrelladamm.com

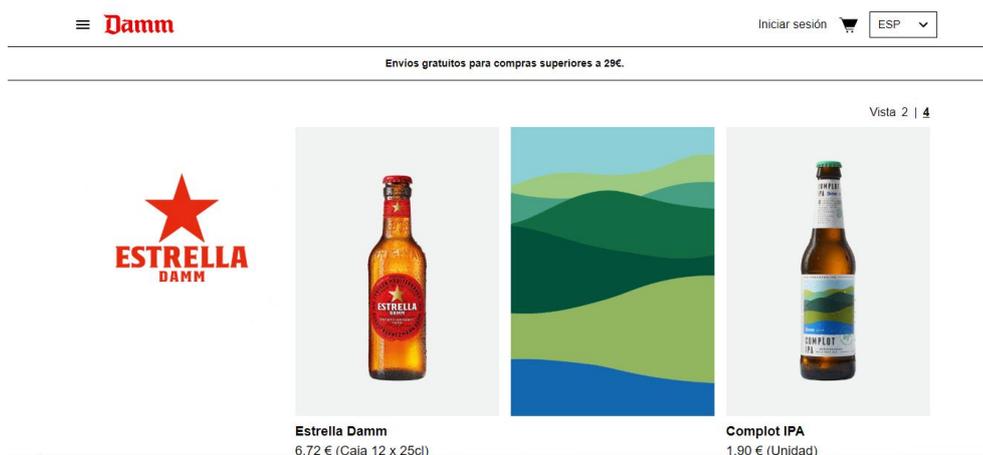
Fuente: estrelladamm.com

Por otro lado, en <https://www.damm.com/es>, encontramos una sección de cervezas e información nutricional, FAQs, acceso a la visita a fábrica, noticias acerca del asesoramiento y cooperación de la marca, creación de perfil de usuario y una sección de Bar Manager (de la que hablaremos más adelante en el apartado) y de contacto, empleo y 'vender Damm'. La página se ofrece en español, catalán, inglés y chino.

Imagen 3: home de <https://www.damm.com/es>

Fuente: <https://www.damm.com/es>

Asimismo, en otra página web, podemos encontrar la tienda online de la marca <https://shop.damm.com/es> (imagen 4):

Imagen 4: home de <https://www.damm.com/es>

Fuente: <https://www.damm.com/es>

En lo que concierne a las redes sociales, la marca tiene presencia en Facebook, Twitter, Instagram y Youtube donde define el ‘mediterráneamente’ en el que basa sus campañas publicitarias desde hace una década como un estilo de vida basado en el optimismo.

De acuerdo con el artículo *Estrella Damm, la marca de cerveza española con más éxito en redes sociales* de Marketing News, Estrella Damm es la marca con mayor número de seguidores del sector cervecero. Damm es el líder de la comunidad de Facebook, ya que supera los 871 mil seguidores. No obstante, la valoración que recibe es de 3,6 de 5 y no publica desde enero de 2020.

En Instagram, también posee la mayor comunidad con 190 mil seguidores, en parte gracias a su estrategia de publicar en inglés. En el caso de Twitter tiene solamente 67,4 mil seguidores, pero obtiene la mayor media de interacciones. En su canal de YouTube, Estrella Damm tiene 74.700 suscriptores. Estas redes sociales son “guías” para disfrutar del Mediterráneo basadas en fotografías de lugares emblemáticos. Por ningún lado aparecen los productos de la marca. Por su ADN mediterráneo, Estrella Damm recibió el Oro a la Construcción de una Marca en la gala de los Premios a la Eficacia 2019 concedida por la Asociación Española de Anunciantes, de acuerdo con el artículo *Estrella Damm ha sabido cómo construir una marca sólida con esta estrategia durante diez años* de Marketing News.

Por otro lado, Damm realiza publicidad masiva a través de la televisión y a menudo se hace visible a través del cine. Además, tiene presencia en exterior a través del *print* y facilita material promocional en los puntos de venta. Estrella Damm también sigue una tradición deportiva y patrocina a equipos de fútbol profesional como al FC Barcelona, carreras atléticas como Correbarri, Series Nacionales de Pádel, entre otros. Asimismo, participa en ferias y eventos y organiza convenciones.

Por otro lado, la antigua fábrica de Damm, que tiene una forma llamativa de castillo alemán, se ha convertido en una sala que acoge todo tipo de actividades, desde exposiciones de fotografías, ruedas de prensa y conferencias, hasta conciertos o eventos como la entrega del Balón de Oro al futbolista Lionel Messi.

En cuanto a las promociones, actualmente no tiene ninguna activa en su página web. No obstante, podemos encontrar descuentos en la visita a la fábrica, un 2x1 en cerveza, sorteos de experiencias gastronómicas, códigos promocionales, etc.

De cara a las empresas distribuidoras, se produce venta personal a través de gestores comerciales de la zona que realizan visitas semanales.

Estrella Damm ofrece a las empresas distribuidoras dedicadas a la hostelería con las que colabora una app de servicio, Bar Manager, desde la cual pueden acceder a las novedades y promociones especiales o solicitar la asistencia de un técnico de barril.

3.3.5. Estrella Galicia

- **Empresa**

En 1906 la familia Rivera comienza la actividad cervecera en la fábrica de A Coruña que va modernizándose y ampliando la gama de recetas. En 2011, se crea la compañía Hijos de Rivera y se consolida la expansión nacional de Estrella Galicia, que llega también a más de 30 países de todo el mundo. Asimismo, la compañía se dedica al embotellamiento de agua bajo la marca Cabreiroá y a la producción de sidra Maeloc.

- **Producto**

Su cartera de productos incluye las siguientes gamas: Estrella Galicia, Estrella Galicia 00, Estrella Galicia 00 Negra, Estrella Galicia Sin Gluten, La Estrella de Galicia, Estrella de Navidad y Estrella Galicia Cerveza de Bodega. Asimismo, incluye una gama catalogada como Fábrica de Cervezas basada en la elaboración con sabor a castañas, naranja, miel, pimientos del padrón, percebes, calabaza y vainilla o 12 uvas.

En su página web oficial (www.estrellagalicia.es), se incluye de forma breve y esquemática las materias primas, ingredientes y la información nutricional de cada producto. Asimismo, la clasificación, apariencia, sabor, amargor, color, aroma, temperatura de servicio, alcohol y maridaje.

- **Precio**

En Supermercados Día, el precio de una lata de 33 cl de Estrella Galicia Especial es de 0,69 €, es decir, el precio del litro es de 2,09 €, únicamente 3 céntimos más que el precio por litro en la tienda online (2,06 €/l).

En la tienda online de Estrella Galicia se puede encontrar únicamente packs de 24 unidades y un pack de Estrella Galicia Especial de 6 botellas de 66 cl. El envío es gratuito por compras superiores a 50 €.

- **Distribución**

Estrella Galicia llega a los consumidores finales a través de empresas distribuidoras dedicadas a la hostelería y restauración o al sector alimentario, así como directamente a través de la tienda online a la que se puede acceder desde la *home* de la página web oficial.

- **Comunicación**

La comunicación de Estrella Galicia es de 360°. La interfaz de la página web oficial, que se ofrece en español y gallego, permite a los usuarios navegar con facilidad. Se puede crear un perfil con el fin de formar parte de un club. Asimismo, incluye una sección con noticias y cultura de cerveza donde plasma los eventos de Beer Master realizados que se basan en certámenes de tiraje de cerveza.

Durante la navegación por su página web, aparecen ventanas emergentes que invitan al seguimiento de los perfiles en las redes sociales.

Es la marca con mayor comunidad en Twitter con 91,1 mil seguidores y la que más interacciones recibe por publicación. También es la segunda marca, tanto en seguidores como interacciones, en Instagram con 98,3 mil. En Facebook acumula 234 mil seguidores. Las publicaciones, que contienen vídeos e imágenes, se producen de forma diaria o cada 2 días. Se incluyen a menudo publicaciones interactivas como juegos de localización del producto en la imagen o eventos como Diálogos Cerveceros, catas virtuales, así como fiestas y festivales gallegos. El canal de YouTube de Estrella Galicia tiene únicamente 6.000 suscriptores.

Por otro lado, realiza publicidad masiva a través de la televisión, a menudo dota de visibilidad de la marca a través del cine, así como *print* en exterior y material promocional en los puntos de venta. Patrocina a equipos de fútbol profesional como el Real Valladolid, Celta, Deportivo y Lugo y a personajes públicos como Marc Márquez o Carlos Sainz.

Actualmente, Estrella Galicia lleva a cabo promociones través de PINCODES que podrán encontrarse en el interior de los packs y canjearse por regalos en la página web oficial.

En cuanto a experiencias, en 2019 se inaugura MEGA, un espacio dedicado a la cultura de cerveza donde se puede viajar a los orígenes de Estrella Galicia a través de visitas guiadas y talleres.

De cara a las empresas distribuidoras, se produce venta personal a través de gestores comerciales.

3.3.6 Cruzcampo

- **Empresa**

La historia de Cruzcampo empieza en 1904 en Sevilla de mano de los hermanos Osborne. Poco después de su nacimiento, la distribución llegó por vía marítima a las Islas Canarias y el norte de África. Desde el año 2000, pertenece a la empresa neerlandesa Heineken (compañía que adquiere también cervezas Amstel) que posee centros de producción en Sevilla, Madrid, Jaén y Valencia.

- **Producto**

La cartera de productos plasmada en la página web oficial de Mahou incluye las siguientes cervezas: Cruzcampo Especial, Andalusian Pale Ale, Cruzcampo IPA, Cruzcampo Trigo, Cruzcampo Radler, Cruzcampo 0,0, Cruzcampo Gran Reserva, Cruzcampo Especial Sin Gluten, Cruzcampo Cerveza Pilsen, Cruz del Sur y Cruzcampo edición limitada Primavera. Asimismo, en la fábrica de Málaga se pueden probar cervezas elaboradas con ingredientes como la lima, la cereza, la vainilla o la sandía: Session Ipa con Mangos de Málaga, Biznaga de Oro, Pale Bourbon Vainilla, Malagueta, Strong Ale, Honey Ale, Black Ipa, Wheat Pumpkin Ale, Hoppy Trigo, Apa con Melón, Gazpacho Beer y Flower Ipa.

La información que incluye la página web acerca de cada producto se basa en las características y explicación, grado alcohólico, color, amargor y maridaje.

- **Precio**

En Alcampo, el precio de una lata de 50 cl es de 0,51 € (1,02 €/l), mientras que el de una lata de San Miguel del mismo formato asciende a 0,73 €, de Alhambra Especial 0,60 €, Mahou 5 Estrellas 0,85 € y Ambar 0,90 €.

- **Distribución**

Cruzcampo llega a los consumidores finales a través de empresas distribuidoras dedicadas a la hostelería y restauración o al sector alimentario. A nivel nacional, es la cerveza de cadenas de restaurantes como 100 Montaditos y La Sureña.

- **Comunicación**

En cuanto a su página web oficial (www.cruzcampo.es), la estructura dificulta la navegación. Desde la *home* podemos acceder al perfil de la marca en redes sociales como Facebook, Twitter, Instagram y Youtube.

De acuerdo con el artículo *Estrella Damm, la marca de cerveza española con más éxito en redes sociales* de Marketing News, Cruzcampo es la marca con más publicaciones en Twitter, donde acumula 65,5 mil seguidores. La comunidad de Facebook está compuesta por 368 mil seguidores. Las publicaciones no son regulares, publican entre 1 y 7 días. En su perfil también incluye las bases de promociones. En Instagram, el número de seguidores asciende a 28,9 mil.

En YouTube, CruzcampoTV tiene 4.780 suscriptores.

Por otro lado, Cruzcampo realiza publicidad masiva a través de la televisión, así como *print* en exterior y material promocional en los puntos de venta. El grupo de Heineken participa en ferias y eventos y organiza convenciones. En cuanto al patrocinio, la marca ha dejado de patrocinar a la Selección Española de Fútbol, La Roja, con la cual colaboraba desde 2007 y entorno a la cual ha realizado numerosas campañas de publicidad exitosas. No obstante, patrocina a clubes profesionales de fútbol como el Real Betis o el Sevilla FC.

Cruzcampo realiza promociones y sorteos, a menudo vinculados con el fútbol. Así como acciones de descuento a través de cupones.

De cara a las empresas distribuidoras, se produce venta personal a través de gestores comerciales de zona del grupo cervecero Heineken.

4. ANÁLISIS INTERNO

Una vez llevado a cabo el análisis de la situación, pasamos a estudiar la propia marca —su historia, misión y visión—, así como los diferentes recursos y capacidades con los que cuenta:

4.1. Historia

**1890 -
1950**

Con Enrique María Barretto de Ycaza y su grupo, San Miguel abre su primera fábrica en el barrio de San Miguel en Manila (Filipinas) cuando aún era una colonia española. Empiezan a exportar a zonas del sudeste asiático y en 1940 ya es la cerveza más bebida de toda Asia.

1960

Andrés Soriano firma el Acuerdo de Manila e inauguran una fábrica en Lérida en 1957. Es independiente de la matriz filipina, aunque ambas comparten nombre y logo. Aún así, la empresa española data sus orígenes en 1890. Durante la década recibe Premios de Excelencia mundiales de cerveza.

**1970 -
1990**

Abren fábricas en Málaga y Burgos y se expanden a nuevos países con el eslogan “Cervezas de fama mundial”. San Miguel se convierte en una cerveza de campeonato y “donde va, triunfa”, como los Juegos Olímpicos de la década.

2000

En 2001, lanzan la primera cerveza 0,0 % de alcohol en el mercado español y en 2003 una cerveza ecológica, demostrando una preocupación por el desarrollo sostenible y el medioambiente.

En 2005, Mahou compra el 70 % de las acciones de San Miguel y se forma el Grupo Mahou-San Miguel (MSM), al que más tarde se uniría también Cervezas Alhambra.

2010

Nacen cervezas como la Blu, Clara y Fresca. Además, San Miguel renueva su logotipo.

2020

En 2015 ya se brinda con San Miguel en más de 40 países. En 2018 se lanza su famosa cerveza con limón, Radler. No obstante, su último lanzamiento ha sido en este 2020 con la exótica San Miguel Yakima Valley. Actualmente, el Grupo Mahou-San Miguel es la cervecera española líder y la más internacional.

4.2. Misión

Al igual que el Grupo MSM al que pertenece, su objetivo es compartir con los demás las cosas bien hechas (tanto marcas, como productos y experiencias y servicios) participando en los mejores momentos del día a día de cada uno.

4.3. Visión

Mahou-San Miguel busca la calidad y la excelencia a través de la innovación y disfrutando de las cosas bien hechas. Además, pretende crear negocios de forma sostenible y situar al consumidor y a las personas en el centro de sus decisiones, fomentando la mejora continua y la eficiencia y aprovechando la tecnología y la información como una ventaja competitiva.

La compañía es una referencia en el sector de gran consumo por:

- Liderar la categoría en el mercado español.
- Construir marcas, productos, experiencias y servicios innovadores y de máxima calidad.
- Liderar las categorías de bebidas naturales y auténticas en las que competimos en el mercado español.
- Ser un actor relevante a nivel internacional en segmento premium y craft, liderando el desarrollo de marcas españolas.
- Generar valor compartido para nuestro equipo, clientes, socios, comunidad y accionistas.

4.4. Recursos

Diferenciaremos en el presente punto entre recursos humanos, físicos, financieros, así como identificaremos la gama de productos, analizaremos distintos aspectos de marca, distribución, precio y comunicación.

4.4.1. Empresa

San Miguel SL se constituyó con el siguiente objeto social: el desarrollo de: la fabricación de cerveza y malta y cualquier otra clase de bebidas y productos alimenticios, así como fabricación de envases, botellas y otros elementos auxiliares de la industria; etc. (CNAE 1105).

De acuerdo con los datos proporcionados en el informe de SAN MIGUEL SL de E-informa, el registro en el BORME se produjo en Barcelona en 2014⁷. No obstante, en 2017, debido a la tensión política provocada por la crisis catalana, cambió su domicilio a Málaga por su seguridad jurídica.

4.4.2. Humanos

Según la información plasmada en su página web oficial⁸, la estructura corporativa Mahou SA cuenta con un órgano de gobierno con un total de 33 empleados en el consejo de administración, la comisión ejecutiva y el equipo directivo con el administrador Alberto Rodríguez Toquero al mando.

El número de empleados a nivel nacional se mantiene alrededor de 400. En total, la compañía cuenta con alrededor de 3.200 profesionales con presencia en más de 70 países. Asimismo, cuenta con dos filiales internacionales: Mahou India y Mahou Chile.

4.4.3. Físicos

San Miguel pertenece al Grupo MSM, cuya sede corporativa se localiza en Madrid. De acuerdo con la información obtenida en la última memoria anual publicada, la de 2018, Mahou - San Miguel cuenta con once centros de elaboración de cerveza – ocho en España y tres fuera–, cuatro manantiales de agua con sus plantas de envasado ubicados en el territorio español.

Como se ha indicado con anterioridad, su domicilio social actual está ubicado en Málaga (CARRETERA AEROCLUB (KM 1), - 29004 MALAGA), fábrica dirigida por José Manuel Huesa.

Además, cuenta con centros de trabajo en 11 comunidades autónomas (Andalucía, Baleares, Castilla-La Mancha, Castilla y León, Canarias, Cataluña, Comunidad Valenciana, Galicia, Madrid, País Vasco y Principado de Asturias). Dichos

⁷ Su denominación antigua era SAN MIGUEL FÁBRICAS DE CERVEZA SL

⁸ Información disponible en el siguiente enlace: <https://www.mahou-sanmiguel.com/es-es/nosotros>

centros disponen de máquinas dotadas de la tecnología más innovadora que garantiza la calidad de sus productos.

Por último, cuenta con 16 delegaciones y oficinas comerciales en el territorio nacional.

4.4.4. Financieros

San Miguel consolida todas sus cuentas a través de la mencionada matriz Mahou S.A.

Según los datos disponibles, obtenidos en la última memoria anual publicada por la compañía, la cifra de negocio aumentó un 2,9 % en 2018 respecto al año anterior, obteniendo unos ingresos de 1.298,6 millones de euros y obtuvo un beneficio antes de impuestos de 170,4 millones de euros en 2018, lo que supone una subida del 1,1 % del ejercicio. Asimismo, las ventas del grupo cervecero crecieron un 10,2 % y se situaron en 18,3 millones de hectólitros —de los que 14,1 correspondieron a cerveza y 4,2 a agua mineral—, de acuerdo con el artículo Mahou San Miguel crece por quinto año consecutivo y alcanza los 170 millones de beneficio, ubicado en la sección Sala de Prensa de la página web oficial Mahou-San Miguel.

Por otro lado, la compañía aumentó su inversión un 31,5 %, hasta los 119,8 millones de euros que se destinaron a la actualización y mejora de sus centros productivos con el fin de impulsar el desarrollo de su negocio. Además, la compañía afirmó que iba a invertir más de 30 millones de euros en proyectos de sostenibilidad, puesto que aspira a convertirse en un referente activo en sostenibilidad en el sector de Gran Consumo.

La cervecera creó empleo en 11 comunidades autónomas y contribuyó a la economía española con 1.366,8 millones de euros, de esta cifra 245,9 millones se destinaron a sus profesionales, 807,5 a compras a proveedores y 313,5 a pagos a Administraciones Públicas. Además, destinó 32,8 millones de euros a la promoción de la cultura y el deporte y más de 73 a apoyar al tejido hostelero español.

Según los datos obtenidos en la herramienta web Sabi, los gastos del personal de la marca San Miguel ascendieron a 31.204.949 euros en 2018 repartidos entre sus 394 empleados.

Asimismo, el grupo cervecero es propietario de otras superficies: en febrero de 2019, por ejemplo, se convirtió en propietario del 50 % del terreno que ocupa el antiguo estadio del Atlético Madrid, Vicente Calderón.

4.4.5. Del Marketing Mix

4.4.5.1. Producto

San Miguel ofrece una amplia variedad de cervezas. Podemos encontrarlas todas en la sección 'cervezas' de la página web oficial de San Miguel. Además de anunciar cada producto, explican sus características e historia, ingredientes, plasman su información alimentaria y hablan de propiedades como el color, aroma, sabor. Asimismo, indican la temperatura de servicio ideal e incluyen un apartado con diferentes propuestas de maridajes.

Las cervezas San Miguel que podemos encontrar son las siguientes:

<p>San Miguel Especial:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Cerveza tipo Lager - Lanzamiento 1957 - Grado alcohólico 5,4 % 	<p>Magna San Miguel:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Cerveza Golden Lager con mayor intensidad - Lanzamiento: 2019 - Grado alcohólico: 5,7 %
<p>Selecta San Miguel:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Extra de maduración en bodega, lanzamiento - Lanzamiento: 2008 - Grado alcohólico: 6,2 % 	<p>Manila San Miguel:</p> <ul style="list-style-type: none"> - IPL: combinación de una IPA con el equilibrio de una lager - Lanzamiento: 2017 - Grado alcohólico: 5,8 % * Galardonada con la medalla de oro en el International Beer Challenge
<p>Variedades 0,0:</p> <ul style="list-style-type: none"> - San Miguel 0,0 - San Miguel 0,0 Radler - San Miguel 0,0 manzana 	<p>San Miguel Radler:</p> <ul style="list-style-type: none"> - San Miguel Especial con zumo natural de limón - Lanzamiento: 2018 - Grado alcohólico: 3,2 %
<p>San Miguel 1516:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Cerveza Pilsen que sigue la pureza alemana - Lanzamiento: 1993 - Grado alcohólico 4,2 % 	<p>San Miguel fresca:</p> <ul style="list-style-type: none"> - La cerveza más refrescante de San Miguel - Lanzamiento: 2013 - Grado alcohólico 4,4 %
<p>San Miguel eco:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Elaborada con productos con certificación ecológica - Lanzamiento: 2003 - Grado alcohólico: 4,2 % 	<p>San Miguel gluten free:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mismo sabor que la San Miguel Especial - Lanzamiento: 2015 - Grado alcohólico: 5,4 %

San Miguel Yakima Valley:

- Refrescante y aromática cerveza IPA elaborada con lúpulos americanos del Valle de Yakima
- Lanzamiento: 2020
- Grado alcohólico: 6,1 %

4.4.5.2. Marca

En lo que a marca se refiere, analizaremos los siguientes aspectos: nombre, logotipo, packaging, eslóganes y el efecto made-in.

- **Análisis del nombre de la marca:**

Su signo verbal completo, San Miguel, está compuesto por dos palabras y tres sílabas desde el punto de vista morfológico.

Fonética y semánticamente se trata de un nombre recomendable, ya que es distinto al de las marcas competidoras, eufónico, simple, fácil de pronunciar y recordar.

El nombre San Miguel alude al origen de la marca: barrio de San Miguel en Filipinas, donde se fundó la empresa. Este naming demuestra la vocación internacional que tiene la compañía.

En cuanto al componente legal, está protegido en la OEPM. Asimismo, en la oficina europea EUIPO, aparecen registradas: San Miguel 0,0, San Miguel Cerveza Bière - Schrankbier Birra - Cerveja Beer, San Miguel Especial Cerveza - Beer - Bière - Birra, Cerveza sin alcohol San Miguel SIN 0,0 Alc. Manzana, mSm Grupo Mahou - San Miguel, San Miguel donde va triunfa, San Miguel Selecta, San Miguel 0,0 limón, San Miguel wins wherever it goes, San Miguel Fresca, San Miguel 1516, San Miguel Magna, etc. Otras expiradas: San Miguel Premium 1516, San Miguel desata la euforia, San Miguel laEuforia.com, San Miguel 0,0 con Té sabor limón, Blu de San Miguel, y otras.

- **Análisis del logotipo de la marca:**

Su signo visual o logotipo (Imagen 5) es el mismo nombre de la empresa que incluye elementos referentes al producto y sus características "Cerveza internacional" y el slogan "Exploring the world since 1890", o elementos más sencillos, como el año de fundación.

En el año 2016 renovó su logotipo con el diseñador Enric Aguilera al frente (imagen 5):

Imagen 5: logotipo antiguo y nuevo San Miguel

Fuente: elaboración propia a partir de capturas en la web de San Miguel

En su nueva imagen visual se vuelve a potenciar la identidad cromática caracterizada por un color verde botella (#11322B), que se asocia directamente con la marca, color que posee connotaciones de fuerza y energía. Las letras claras sobre el fondo oscuro agilizan la lectura e identificación. También sufre un ligero cambio de tipografía sin perder su carácter. Además, como hemos visto, simplifica el texto.

- **Análisis del packaging de la marca:**

En cuanto al packaging, el formato de los envases en el sector primario es generalmente estandarizado. En el caso de San Miguel se trata de botellas de vidrio de 20 cl, 33 cl, 50 cl o 1 litro, retornables o no retornables. Entre los envases primarios, debemos destacar la aparición de los botellines abrefácil de San Miguel Especial. Además, podemos encontrar la mayoría de los productos en formato lata —excepto, la San Miguel Eco, Magna, Sin Glúten y Fresca—. Hasta aquí en lo que concierne al envase primario, como podemos observar en la imagen 6, los envases secundarios — que pueden contener entre 6 y 24 unidades en caso de botellines retornables y 30 en el caso de los no retornables— presentan diferencias de formato: podemos encontrar botellines en jaulas, en cajas de cartón, botellines en cajas de cartón con asa que facilita su manipulación o el contenedor plástico de las latas que podemos encontrar también con anillas.

Imagen 6: formatos envase San Miguel



Fuente: elaboración propia a partir de imágenes de Google

Como podemos ver, la compañía cuida el diseño de todos sus envases que reflejan la historia y la personalidad de la marca, que lleva explorando el mundo desde 1890. En sus envases actuales predomina el color blanco que permite la simplificación de elementos visuales. Le siguen los colores verde, rojo y dorado.

En lo referente al etiquetado, plasma la información alimentaria, cantidad del producto, la denominación del tipo de cerveza y proceso de producción (por ejemplo, lupulación 3 tiempos, en caso de San Miguel Magna), el grado alcohólico, la fecha de consumo preferente, código que indica el tipo de envase (R8464, en caso de la Magna, que significa que es retornable), la edad mínima para el consumo, así como una breve caracterización del producto.

- **Análisis de eslóganes de la marca:**

Como líder en exportación de cerveza entre las marcas españolas, San Miguel destaca con su nuevo eslogan *Exploring the world since 1890* que sustituye al *Donde va, triunfa*, que enfatiza la misma idea internacional convirtiéndola en una marca energética, pero sin perder su origen. En la misma línea, podemos encontrar *Cerveceros inquietos*.

Se trata de eslóganes recomendables desde el punto de vista del componente de marketing, puesto se asocian a una idea de posicionamiento geográfico y exploración. Aunque no son tan fáciles de recordar como otras.

- **Análisis del efecto made-in:**

A pesar de que se trata de una marca española, alude a sus orígenes en Filipinas, sus componentes no hacen referencia a España. Además, en su logotipo se introducen palabras en inglés, evocando así al atributo internacional de la marca.

4.4.5.3. Distribución

En el sector cervecero, la amplitud de los canales de distribución es bastante uniforme. Las compañías cerveceras colaboran con empresas de distribución cuyo principal canal de consumo es la hostelería y restauración, que se basa en la venta de barriles y botellas retornables. De forma paralela, la distribución se lleva a cabo en el sector de la alimentación. Y, por otro lado, las cerveceras ponen a disposición de los consumidores sus productos mediante un canal directo.

En lo que concierne a la estructura horizontal de los canales de distribución, se trata de distribuciones masivas con ventas por zona geográfica.

En el caso del grupo cervecero Mahou - San Miguel, colabora con aproximadamente 900 empresas de distribución en el territorio nacional, enlace directo con los clientes hosteleros, como afirman en la sección Distribuidores y Concesionarios de la página web oficial de MSM. Por otro lado, tanto en la página web oficial del Grupo Mahou-San Miguel, como en la propia de la marca San Miguel existe una sección de tienda que nos redirige a la tienda online del grupo cervecero, Solana (que podemos visualizar en la imagen 7).

Imagen 7: tienda online Solana

solana Bebidas Packs Experiencias Lifestyle Marcas

10% DE DTO. DESDE 15€ POR EL DÍA DE LA MADRE. CUPÓN REGALOMAMA HASTA EL 03.05. VER CONDICIONES COVID-19.

Filtros

MARCA
 Cervezas San Miguel 28

PRECIO
 0,56€ ————— 39,90€

SABOR
 7 IBU Suave ————— 37 IBU Intenso

GRADUACIÓN
 0,0° ————— 6,2°

COLOR

MOMENTO

Cervezas San Miguel

Todas 28 Ordenar por **Precio ascendente** ▾

Producto	Desde	Hasta
San Miguel 0,0 Radler	2,54€	13,44€
San Miguel Especial	2,79€	19,21€
San Miguel 0,0	2,52€	13,70€
San Miguel Radler	7,21€	

Fuente: tienda online Solana (<https://www.tiendasolana.com/cervezas-san-miguel>)

Como vemos, se ofrecen productos de la marca San Miguel que podemos filtrar por precio, sabor, graduación, color y momento (momento especial, para compartir, para sibaritas o para regalar). En el presente canal, podemos encontrar 2 tipos de packs de degustación especiales de las cervezas y copas San Miguel de 30 cl. Asimismo, como en el caso de las latas de Manila (imagen 8), se lleva a cabo una venta unitaria de producto:

Imagen 8: venta unitaria por web Solana



CERVEZAS SAN MIGUEL

Manila de San Miguel

Lata 33 cl.

UN HOMENAJE A LA CIUDAD DE MANILA EN FORMA DE CERVEZA. ESPECIALMENTE LUPULADA, DESCUBRE ESTA CERVEZA HECHA COMO NUNCA.

Como homenaje a la ciudad filipina que vio nacer la primera San Miguel. Nuestros maestros cerveceros nos proponen una cerveza especialmente lupulada con un sabor único y con carácter, llena de aromas y matices. ¡Tienes que probarla!

India Pale Lager | **5.80%** vol.

Fuente: tienda online Solana

Los envíos de Solana sólo se efectúan dentro de España Peninsular y, a partir de los 29 € de pedido, el envío es gratuito. Los pedidos pueden realizarse por un importe máximo de 200 €.

4.4.5.4. Precio

En lo referente al precio, este varía en los distintos canales:

Como podemos ver en la imagen 9, el precio del mismo producto es superior en la venta directa online a través de la tienda Solana (6,48 €/ pack 12 latas 33cl San Miguel Especial) que en canal del sector alimentario (en este caso, 5,69 € en la tienda online de Supermercados Día).

Imagen 9: comparación precio Solana y Día



Fuente: elaboración propia capturas web Solana y Día

Asimismo, las empresas distribuidoras dedicadas a la venta de productos al sector hostelero fijan sus propios precios. La compañía cervecera indica únicamente los descuentos que se le pueden aplicar a cada producto y fijan unos márgenes de beneficio máximos. Entre las marcas de Mahou, Alhambra y San Miguel, la última es la que más descuentos tiene, pudiendo ofrecer hasta 2 packs de regalo por cada 1 de compra.

4.4.5.5. Comunicación

La comunicación de San Miguel se caracteriza por el uso de medios tanto online, como offline. Se trata de una comunicación 360º que busca generar una experiencia de marca.

- **Análisis de la comunicación online:**

1. **Página web**

Se trata de una página web que incluye las siguientes secciones en su panel de navegación:

- Cervezas: que incluye toda la gama de productos actuales de la compañía junto a la información de cada uno y un apartado de maridajes.
- Fútbol: donde nombra los tres equipos a los que patrocina (Athletic Club, Málaga CF y Osasuna) y plasma una breve historia.
- Promociones (actualmente vacía).

- Historia.
- Eventos: incluye las experiencias en las que está participando la marca como The snow Beer, Streat, una ruta llena de sabores, visitas a fábricas de San Miguel o el nuevo proyecto musical San Miguel On Air.
- Tap station con variedades de cervezas de barril.
- Una sección de ayuda, preguntas frecuentes y contacto en el ofrece la posibilidad de rellenar un formulario indicando si se trata de consumidor o profesional y la posibilidad de solicitar información o comunicar una incidencia.
- Tienda online Solana.
- Sección “Únete al Viaje” donde permite realizar un registro con el fin de recibir las últimas promociones para conseguir regalos, invitaciones a eventos y mucho más vía correo electrónico. En el registro pide información básica como nombre y apellidos, fecha de nacimiento, correo electrónico y código postal.

Una vez realizado el registro, pide información acerca de los gustos e intereses con el fin de ofrecer un contenido adaptado al consumidor (imagen 10):

Imagen 10: sección únete al viaje de la página web de San Miguel

CUÉNTANOS UN POCO SOBRE TI

Eres exigente, y eso nos encanta.
Marca uno o varios temas que sean de tu interés y podremos ofrecerte el mejor contenido según tus gustos.

ENVIAR

Fuente: página web oficial San Miguel

Dentro del perfil personal llamado “Tu cuaderno de viaje”, podemos encontrar una sección de datos personales donde podemos ampliar información acerca de nuestra dirección postal, género o número de teléfono; sección de promociones donde permite validar PINCODES (actualmente no hay ninguna promoción

activa); o una sección de actividad que permite visualizar la participación del consumidor.

Además, al inicio de la página web debemos indicar si somos mayores de 18 años. La página web de San Miguel está disponible en castellano, euskera y catalán y nos permite acceder mediante un hipervínculo a la página oficial del grupo cervecero Mahou - San Miguel.

Se trata de una página web cuyo diseño hace fácil la navegación. Incluye animaciones, vídeos e imágenes que la convierten en una página web moderna y dinámica. Todas las secciones siguen el mismo estilo y colores que representan la personalidad de la marca. Asimismo, la *home*, como podemos observar en la imagen 11, incluye diferentes novedades, acciones y noticias que nos redirigen a las secciones de la propia web o a la página oficial de MSM.

Imagen 11: home de la página web oficial de San Miguel



Fuente: página web oficial San Miguel

Por último, la página web nos facilita el acceso a las diferentes redes sociales de la marca. En este caso, Facebook, Twitter, YouTube e Instagram.

En términos generales, la página web de San Miguel es muy completa y está orientada a informar sobre la empresa y los productos y servicios, así como contactar y crear relación con el público.

2. Facebook

La página de Facebook 'Cervezas San Miguel' tiene alrededor de 385.300 "me gustas" y un total de 374.000 seguidores. Hay numerosas valoraciones que miden con un 4,1 / 5 la calidad de sus productos y servicio.

Actualmente, publican de manera regular y continua. Las publicaciones siempre incluyen un texto en español que acaba con una serie de *Hashtags* entre los que destacan #CervecerosInquietos y #CervezasSanMiguel. Van acompañadas de vídeos o imágenes que siguen el mismo estilo. Además, enlazan los posts que publican en la página web de San Miguel o MSM con el fin de darles una mayor visibilidad.

Podemos encontrar igualmente información de contacto, información sobre las cervezas San Miguel y la marca y bases de promociones (imagen 12).

Imagen 12: promociones en Facebook Cervezas San Miguel



Fuente: Facebook Cervezas San Miguel

En la sección de 'comunidad' aparecen fotos de visitantes y publicaciones de profesionales (asociaciones de hosteleros, restauración, clubes de fútbol, etc.) en las que se menciona a Cervezas San Miguel y cuentan su experiencia, trayectoria, proyectos o colaboraciones con la marca (imagen 13).

Imagen 13: mención en Facebook a Cervezas San Miguel



Fuente: Facebook Cervezas San Miguel

Según las conclusiones del *Informe Cervezas Social 2019*, San Miguel supera la media del sector cervecero publicando una media de un post cada tres días.

3. Twitter

En la presente red social, Cervezas San Miguel tiene aproximadamente 16.000 seguidores desde la creación de su perfil en 2013. Se trata de una cuenta verificada, lo que aumenta la credibilidad de la marca y confianza por parte de sus potenciales clientes. Asimismo, incluye la redirección a la página web oficial SanMiguel.es.

Como podemos observar en la imagen 14, el mensaje corporativo de la marca le da la bienvenida a su *target* haciendo mención de su slogan Cerveceros Inquietos.

Imagen 14: perfil Twitter Cervezas San Miguel



Fuente: Twitter Cervezas San Miguel

Por otro lado, la marca publica de forma regular manteniendo la personalidad y calidad de los contenidos que sigue en su página web y Facebook en todas sus publicaciones e incluyendo imágenes, vídeos e hipervínculos a las páginas oficiales de la marca y la compañía.

De acuerdo con los datos obtenidos en el *Informe Cervezas Social 2019*, San Miguel fue la marca que generó un *engagement* más alto en interacciones respecto al número de seguidores, así pues alcanzó 289 interacciones de media por publicación, es decir, un 2 % de sus seguidores.

4. Youtube

El canal de Youtube de Cervezas San Miguel tiene actualmente 26.900 suscriptores. Su actividad se resume en 51 listas de reproducción, más de la mitad de estas subidas en el último año. En la cabecera del canal podemos localizar iconos que redireccionan al usuario a la página web de San Miguel, así como su Facebook, Twitter e Instagram.

Entre el contenido de los vídeos podemos encontrar spots publicitarios, anuncios, consejos para Cerveceros Inquietos, procesos de elaboración de cerveza, proyectos como #CasaSanMiguelIbiza o #SanMiguelExplorers donde podemos escuchar a profesionales hablar sobre la fotografía o deportes y unirlos con la cerveza, entre otros. El contenido de los vídeos giran entorno a un eje

creativo basado en los viajes, la aventura y la palabra 'inquietud'. Asimismo, podemos visualizar vídeos en inglés, pero la gran mayoría están en español.

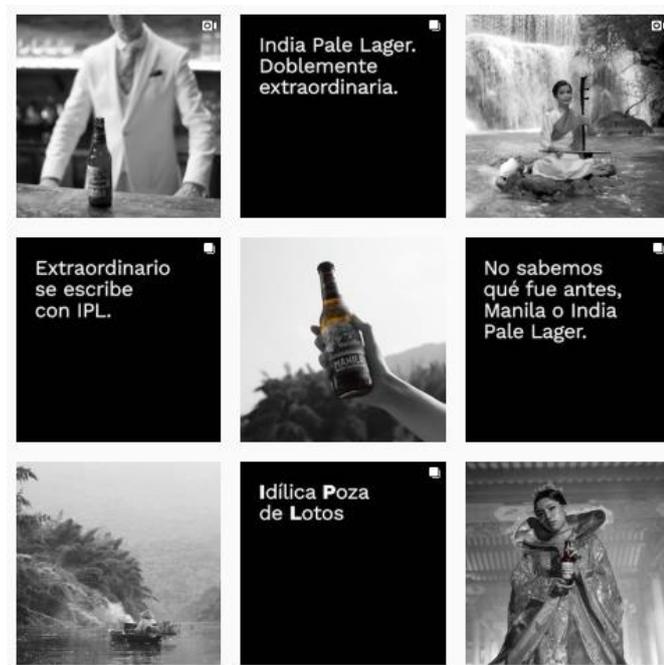
5. Instagram

La actividad de San Miguel en Instagram comenzó en febrero de 2019. Desde entonces la marca acumula 22,4 mil seguidores y 83 publicaciones, tanto de fotografías, como de vídeos.

En primer lugar, podemos comprobar que se trata de una cuenta verificada. En la cabecera o biografía, observamos el mismo mensaje de Twitter: mensaje de bienvenida a los Cerveceros Inquietos mayores de 18 años.

La media de sus publicaciones ha ido aumentando los últimos meses. En lo que concierne al contenido, ha evolucionado. Anteriormente, la marca subía publicaciones con un texto simple sobre un fondo de diferentes colores. Posteriormente, anunciaban únicamente la San Miguel Magna, alternando imágenes con un texto sobre un fondo verde botella e imágenes que plasmaban dicho producto. A continuación, hicieron lo mismo con la San Miguel Manila, pero esta vez, con texto sobre un fondo negro e imágenes exóticas en blanco y negro que aluden a las características de la Manila (imagen 15).

Imagen 15: contenido Instagram Cervezas San Miguel



Fuente: Instagram Cervezas San Miguel

Actualmente la marca se centra en la publicación imágenes modernas y dinámicas que plasman un producto junto a fotografías que aluden a la alegría de compartir, así como a los viajes y la aventura.

En cuanto a la interacción con su público, podemos ver cómo sí responden a muchos de los comentarios de sus seguidores. No obstante, el número de *likes* varía exageradamente, teniendo algunas publicaciones más de 10.000 y otras alrededor de 200.

Por otro lado, podemos encontrar numerosas categorías en sus historias destacadas. Muchas están dedicadas a alguna de las gamas de sus cervezas, pero otras a eventos o experiencias en las que participa San Miguel (como The Snow Beer), así como catas e incluso listas de música creadas por la marca en Spotify. Asimismo, publican directos retransmitiendo eventos y experiencias. Otras historias sirven para recopilar información y gustos de los seguidores, como vemos en la imagen 16. O incluso, promover la participación en promociones y sorteos (imagen 17) que nos redirigen a la tienda la Solana del grupo Mahou - San Miguel:

Imagen 16: historia Instagram

Fuente: Instagram San Miguel

Imagen 17: historia promoción

Fuente: Instagram San Miguel

Por último, en su IGTV, hay 10 vídeos que también podemos localizar en el canal de YouTube.

En definitiva, el contenido que publican en los diferentes canales es un contenido estandarizado que se relaciona con la cultura e identidad de la marca.

6. Rentabilizar

Rentabilizar es la plataforma de Mahou - San Miguel orientada a los profesionales de la hostelería. El fin de dicha plataforma es ofrecer un servicio personalizado a sus clientes y herramientas que les ayudarán a mejorar el rendimiento de sus establecimientos, así como informar de las iniciativas y novedades de la cervecera.

La plataforma incluye secciones como formación en la que podemos encontrar vídeos y reportajes de gestión de negocios, comunicación, cultura cervecera, la aplicación de nuevas tecnologías, etc., datos de interés de consumo o cambios legislativos, así como una sección de noticias y consejos. Asimismo, podrán comunicarse con otros hosteleros mediante la comunidad creada en la plataforma.

Por otro lado, los miembros tendrán ventajas económicas, puesto que dispondrán de promociones adaptadas y personalizadas para cada uno de ellos. En la actual crisis provocada por el COVID-19, la compañía ha comenzado la iniciativa #AhoraMásQueNunca que consiste en el apoyo a la reapertura de los negocios hosteleros con reposiciones y aportaciones de cerveza y agua a los clientes, plan que supondrá una facturación estimada de 75 millones de euros. Asimismo, indica la iniciativa de una plataforma de financiación colectiva de ayuda a los hosteleros a través de donaciones de los clientes o compra de tickets de consumo que podrán canjear cuando finalice la crisis sanitaria.

- Análisis de la comunicación offline:

1. Publicidad

Además de la comunicación digital, San Miguel desarrolla también una comunicación en medios masivos, en concreto, en la televisión. La última campaña publicitaria de San Miguel centra sus spots en el eje creativo de los amantes inquietos de la cerveza y la personalidad multicultural.

Por otro lado, transmiten mensajes publicitarios para exterior y print a través de los rótulos de los vehículos comerciales y de carga propios y los de los distribuidores, así como vallas publicitarias (por ejemplo, en ciudades o en los campos de fútbol de los

equipos a los que patrocinan) o en marquesinas y pantallas electrónicas en las grandes ciudades.

2. Relaciones públicas

En lo que concierne a actividades de esponsorización, actualmente San Miguel patrocina, como indica en su página web oficial, a clubes como el Athletic Club de Bilbao, Málaga CF y Osasuna de la Liga de Fútbol Profesional. Asimismo, tiene presencia en numerosos festivales y conciertos a través de San Miguel On Air entre los que están los conciertos estivales celebrados en Tarraco Arena (Tarragona) y otros en las ciudades de Bilbao, Burgos, Málaga y Valencia, como indica en su página web.

El grupo cervecero participa con sus propios espacios y stands en ferias y eventos a nivel nacional e internacional y presenta todas sus marcas y productos. Por ejemplo, asistió a la feria Madrid Gluten Free o la Feria Bar Covent Berlin.

Por otro lado, en enero de cada año, normalmente en el WiZink Center en Madrid, el grupo cervecero organiza convenciones destinadas a sus empresas de distribuidores y gestores comerciales donde los directivos informan sobre las cuentas anuales de la compañía, refuerza los valores y la cultura empresarial, presenta nuevos productos y estrategias. En el mismo espacio, diseñan y montan stands innovadores donde, además de presentar productos y ofrecer información, preparan banquetes y ofrecen regalos personalizados a los distintos distribuidores.

Por último, una vez al año organiza foros de distribución en la fábrica de Lérida cuya duración es de aproximadamente 5 días en total. El objetivo de dichos foros es dotarles de cierta formación a sus distribuidores. Así pues, los distribuidores reciben una invitación para asistir a foros donde trabajadores internos aconsejan sobre la gestión, ventas, técnicas comerciales, productos, programas que utiliza la empresa para hacer pedidos, etc. Asimismo, profesionales de diferentes sectores hacen talleres de motivación, mindfulness, coaching, etc.

3. Promoción de ventas

Se llevan a cabo acciones de promoción de ventas tanto para los distribuidores, como para el público final.

Por un lado, en las acciones orientadas al canal, la compañía proporciona nuevo material promocional a los distribuidores antes de que empiece la Semana Santa. Los distribuidores la pondrán a disposición de los establecimientos hosteleros y de

restauración con el fin de generar una mayor visibilidad a la marca. Dicha acción de PLV se realiza a través de herramientas como cartelería, pizarras, mesas y sillas, sombrillas, vajilla, servilleteros, posavasos, expositores en grifos, portamenús, abrebotellas, etc. Adicionalmente, el grupo cervecero entrega material promocional que los minoristas pueden regalar a sus clientes finales como sombrillas, toallas o pelotas de playa, mochilas de cordones, gafas de sol, camisetas, gorras, etc.

En el plano económico, se encuentran las compensaciones mensuales que la cervecera abona a los distribuidores por las promociones y descuentos aplicados (dentro de los márgenes establecidos por la compañía).

En cuanto a las promociones para los consumidores finales, se realizan descuentos inmediatos de precio. En los meses de verano, Navidad y Semana Santa dichas promociones son más agresivas. Actualmente, en la tienda online Solana aplican un 10 % de descuento en compras superiores de 15 € por el Día de la Madre.

Otra de las promociones hacia el consumidor son las primas diferidas (sorteos) de viajes a través del canjeado de PINCODES que se encontraban en el reverso de las etiquetas de los botellines. Para participar en las promociones activas y cajejar los PINCODES los consumidores deben registrarse en la página web de San Miguel, donde deberán rellenar un formulario con datos personales básicos. Por cada PINCODE obtendrán puntos que canjearán por participaciones.

4. Marketing directo

Se trata de un mailing personalizado a través del cual el grupo cervecero informa de sus novedades, promociones y eventos. El contenido de los mensajes suele incluir hipervínculos que nos redirigen al catálogo de productos de la página web o la tienda online.

5. Venta personal

En el ámbito personal, existen profesionales que establecen relaciones comerciales con distribuidores locales de una forma cercana y personalizada.

En el grupo Mahou - San Miguel, el gestor comercial de zona suele realizar visitas semanales a las empresas distribuidoras con las que están destinados a trabajar.

6. Marketing de experiencias

En primer lugar, con The Snow Beer, San Miguel organiza campamentos a pie de diferentes estaciones de esquí donde crea una experiencia única rodeado de nieve, Dj's y comida de montaña durante un fin de semana de la temporada (imagen 18). Este año, estuvo presente en las estaciones de Formigal, Cerler y Masella en febrero y La Molina, Grandvalira, Sierra Nevada y Baqueira en marzo.

Imagen 18: The Snow Beer San Miguel



Fuente: Instagram Cervezas San Miguel

Las Salas Magnas son otra de las experiencias que ofrece San Miguel. Durante el último trimestre de 2019, organizaron espectáculos en diferentes salas de las ciudades de Madrid, Salamanca, Vigo, Pontevedra, Ourense, Oviedo, Santander, Valencia y Málaga. Todas ellas estaban compuestas por 4 módulos: la actuación de diferentes músicos y monologuistas; una cata de 4 cervezas de la marca; talleres innovadores de pintura, fotografía, showcooking, entre otros; y, regalos personalizados por artistas locales.

Además, ofrecen inscripciones a tours guiados por las fábricas de San Miguel en las que explican el proceso de elaboración de sus cervezas y que finalizan con una sesión de cata.

Años anteriores también tuvieron lugar actividades como el evento gastronómico San Miguel Food & Music Explorers Bilbokatesen; presentaciones como San Miguel R0,0M en el Gymage Lounge Resort de Madrid en el que actuaron artistas como Pablo

Puyol, Rayden o Dafne Fernández; o, iniciativas como Music Explorers que ponían en escena a músicos en locales y salas emblemáticas, como La Fábrica en Burgos.

5. INVESTIGACIÓN DEL MERCADO

Una vez estudiado el macroentorno y analizada la estructura interna de la marca, llevaremos a cabo un examen de mercado en la zona geográfica de Aragón que concluiremos con diversos análisis de datos.

5.1. Introducción

Se ha llevado a cabo una investigación y análisis del mercado que aporte información sobre el sector cervecero y la marca San Miguel con el fin de identificar las preferencias de los consumidores y las oportunidades a las que ajustar nuestros objetivos y estrategias.

El objetivo general es conocer la opinión acerca de la cerveza San Miguel y, a partir de dicha información, definir las siguientes cuestiones:

1. El perfil del cliente que valora positivamente la marca, frente al que la valora de forma negativa.
2. La razón por la que los consumidores de cerveza no simpatizan con la marca.
3. Cuáles son los productos menos conocidos de la marca y si el público considera que deberían trabajar más algún tipo de cerveza.
- 4.Cuál es la marca competidora mejor valorada.

5.2. Presentación del estudio: ficha técnica y escalas de medida

Hemos realizado una investigación a través de un cuestionario anónimo compuesto por 21 preguntas sobre sector cervecero, dedicándole un apartado a la marca San Miguel. En primer lugar, hemos planteado cuestiones generales sobre hábitos del consumidor en lo que a bebidas alcohólicas se refiere. A continuación, se han abordado cuestiones generales sobre el mundo cervecero y hemos acabado centrándonos en las cervezas San Miguel. Por último, hemos concluido el cuestionario con un bloque destinado a los datos generales de clasificación.

A continuación, en la ficha técnica (Tabla 4) vamos a responder cuestiones sobre el universo, método de recogida de información, ámbito del estudio, tamaño de la muestra, procedimiento del muestreo, error muestral, nivel de confianza y estructura del cuestionario:

Tabla 4: ficha técnica de la investigación

FICHA TÉCNICA	
Universo:	Personas mayores de 18 años de ambos sexos
Método de recogida de información:	Encuesta propia estructurada, dividida en 4 apartados: I: cuestiones generales sobre el alcohol y los hábitos del consumidor II: cuestiones generales sobre la cerveza III: cerveza San Miguel IV: datos generales de clasificación
Ámbito del estudio:	Sector cervecero: marca San Miguel
Tamaño de la muestra:	100 encuestas válidas
Localización de la muestra:	Muestreo de conveniencia a nivel de Aragón
Procedimiento de muestreo:	Procedimiento aleatorio y estratificado cumpliendo unas cuotas preestablecidas por ciudad, por edad y sexo de los encuestados y por tipo de entidad financiera
Error muestral:	$\pm 10\%$ ($p=q=0,5$; nivel de confianza=95 %)
Cuestionario:	Cuestionario estructurado con 21 preguntas: 18 cerradas 3 mixtas

Fuente: elaboración propia

5.3. Análisis de datos

Con el fin de tratar los datos obtenidos en las encuestas, vamos a llevar a cabo varios análisis univariantes, por un lado, y bivariantes, por otro.

5.3.1. Análisis descriptivo

En primer lugar, identificamos el porcentaje de los encuestados que sí consumen cerveza. Como podemos observar en la tabla 5, 79 personas sí lo hacen, frente a 15 que no y 6 que no beben nada de alcohol.

Tabla 5: análisis descriptivo 1 (P2.1)

P2.1. ¿Consume cerveza?		
Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Sí	79	79
No	15	15
Total	94	94

Fuente: elaboración propia

De este 79 %, en la tabla 6, podemos ver que el 29 % sí consume cerveza de la marca San Miguel, frente al 36 % que prioriza el consumo de otras marcas y el 26, que no la consume.

Tabla 6: análisis descriptivo 2 (P9)

P9. ¿Consume cerveza de la marca San Miguel?		
Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Sí	29	29
Sí, si no hay	36	36
No, prefiero	26	26
Total	94	94

Fuente: elaboración propia

Asimismo, como muestra la tabla 7, los que no simpatizan con la marca lo hacen principalmente por dos razones: porque consideran que “les falta cuerpo” o porque no han dado con el tipo de cerveza que prefieren.

Tabla 7: análisis descriptivo 3 (P10)

P10. No me gustan las cervezas San Miguel porque...			
	Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Les falta cuerpo	Sí	21	21
	No	73	73
Total		94	94
Prefiero cervezas más suaves	Sí	9	9
	No	85	85
Total		94	94
Creo que no tienen el tipo de cerveza que me gusta	Sí	20	20
	No	74	74
Total		94	94
Me han dicho que no son las mejores	Sí	4	4
	No	90	90
Total		94	94

Fuente: elaboración propia

Sin embargo, en la tabla 8 podemos ver que un alto porcentaje de los encuestados desconoce los productos de la marca, sobretodo en el caso de la San Miguel Manila (76 %) y la San Miguel Magna (59 %).

Tabla 8: análisis descriptivo 4 (P12)

P12. ¿Conoce los siguientes productos de San Miguel?			
	Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Especial	Sí	73	73
	No	21	21
Total		94	94
Selecta	Sí	57	57
	No	37	37
Total		94	94

Manila	Sí	16	16
	No	76	76
Total		94	94
Magna	Sí	34	34
	No	59	59
Total		94	94
Radler	Sí	75	75
	No	17	17
Total		93	93
1516	Sí	61	61
	No	33	33
Total		94	94
0,0 (normal, limón y manzana)	Sí	66	66
	No	27	27
Total		93	93

Fuente: elaboración propia

5.3.2. Análisis de medias

En lo que concierne a las preferencias de los votantes, vemos en la tabla 9 que ninguna de las marcas propuestas recibe una valoración cercana al máximo en un rango de 1 a 5. Destaca Estrella Galicia con un 3,76, seguida de Alhambra con un 3,52 y Ambar con un 3,36. La media más baja la obtiene Cruzcampo con un 1,67. Mientras que San Miguel se sitúa en una media de 2,59.

Tabla 9: análisis de medias 1 (P6)

P6. Valore del 1 al 5 las siguientes marcas				
Respuestas	N	Min.	Max.	Media
Alhambra	87	1	5	3,52
Mahou	87	1	5	3,20
San Miguel	87	1	5	2,59
Ambar	87	1	5	3,36
Estrella Damm	87	1	5	3,25

Estrella Galicia	87	1	5	3,76
Amstel	85	1	5	2,16
Cruzcampo	86	1	5	1,67
Kronenbourg	86	1	5	2,62

Fuente: elaboración propia

En cuanto a las valoraciones que recibe San Miguel (tabla 10) en un rango de 1 a 5, la experiencia que han tenido los votantes con la marca recibe una puntuación media de 2,86, por lo que podemos sostener que es bastante positiva, aunque la media que recibe la afirmación de que la marca debe renovarse es de 2,82. Por otro lado, la San Miguel es la marca preferida de los votantes con una media de 2,28, mientras que una media de 3,90 confirma de que hay marcas en el mercado que consideran mejores.

Tabla 10: análisis de medias 2 (P11)

P11. Valore del 1 al 5 las siguientes cuestiones sobre San Miguel				
Respuestas	N	Min.	Max.	Media
Tengo buena experiencia con la marca	86	1	5	2,86
Es una de mis marcas preferidas	86	1	5	2,28
Creo que es una marca obsoleta	83	1	5	2,82
Definitivamente, hay marcas mejores	83	1	5	3,90

Fuente: elaboración propia

5.3.3. Análisis Chi-cuadrado y ANOVA

En el presente apartado vamos a identificar los gustos de los amantes de la cerveza y/o de la marca San Miguel.

En primer lugar, con el fin de conocer si existe alguna relación entre la edad y el consumo de la marca San Miguel, se ha realizado una tabla cruzada (tabla 11). A priori, parece que el porcentaje de consumo crece con la edad.

Tabla 11: análisis Chi-cuadrado 1 (P9 * 14)

P9*14. Consumo San Miguel y edad						
	18-24 años	25-34 años	35-44 años	45-54 años	55-64 años	>65 años
Consume SM	17,9 %	34,2 %	36,4 %	50 %	50 %	100 %
Consume SM sólo si no hay otra opción	39,3 %	50 %	27,3 %	16,7 %	16,7 %	0 %
No consume SM	42,9 %	15,8 %	36,4 %	33,3 %	33,3%	0 %
Total	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %

Fuente: elaboración propia

Con el fin de confirmarlo, se ha realizado la prueba de Chi-cuadrado de Pearson (tabla 12). A partir de los resultados obtenidos, se concluye que realmente no existe relación entre dichas variables puesto que la probabilidad asociada es superior a 0,05 (0,239).

Tabla 12: prueba Chi-cuadrado de Pearson 1

	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	12,735 ^a	10	,239

Fuente: elaboración propia

Por otro lado, vamos a estudiar la relación existente entre las valoraciones que recibe la marca San Miguel y los tramos de edad (tabla 13). Las valoraciones son sensiblemente peores entre los tramos bajos de edad: la media más baja es de 2,15 del grupo de 18-24 años, mientras que los encuestados de entre 55 y 64 años valoran la marca con un 4,17 y los mayores de 65, con 5.

Tabla 13: análisis ANOVA 1 (P6.3 * 14)

P6.3*14. Valoración San Miguel y edad			
	N	Media	Sig.
18-24 años	27	2,15	
25-34 años	36	2,51	

35-44 años	9	2,78	0,002
45-54 años	6	3,50	
55-64 años	6	4,17	
>65 años	2	5	
Total	86	2,64	

Fuente: elaboración propia

Las diferencias entre las valoraciones de los diferentes grupos sí resultan ser significativas ($p < 0,05 = 0,002$). Por ello, podemos afirmar que los más jóvenes son más críticos con la marca⁹.

6. ANÁLISIS DAFO

Con el fin de conocer la situación real en la que se encuentra la empresa y poder plantear una estrategia adecuada que ayude a paliar las debilidades y amenazas y aprovechar las fortalezas y oportunidades, hemos realizado un análisis de las vertientes internas y externas de la marca San Miguel, que se plasma en la tabla 14.

⁹ No existen diferencias significativas entre la edad y la valoración de otras marcas ($p > 0,05$).

Tabla 14: DAFO

<ul style="list-style-type: none"> - Valoraciones inferiores - Posibilidad de mejora en comunicación - Desconocimiento de productos por parte de consumidores 	D 	F 	<ul style="list-style-type: none"> - Liderazgo del grupo MSM - Eficiencia en el plan de distribución - Innovaciones: botellín abrefácil - Marketing de experiencias
<ul style="list-style-type: none"> - Rivalidad - Normativa sobre las bebidas alcohólicas - Caída de las ventas de cerveza 	A 	O 	<ul style="list-style-type: none"> - Cultura cervecera española - Desaparición de las pequeñas cerveceras - Marketing online - Auge del turismo rural - Interés por maridaje

Fuente: elaboración propia

- Debilidades:

Las valoraciones que recibe San Miguel obtienen una puntuación inferior que sus principales marcas competidoras. Como hemos podido ver, no es la marca preferida de ninguna de las zonas geográficas de España. Asimismo, la valoración que ha recibido en la investigación de mercado ha sido de 2,59 (en un rango de 1-5), inferior que las marcas de su grupo cervecero: Alhambra y Mahou y que Estrella Galicia, Estrella Damm o Ambar. Cabe destacar que los más jóvenes son los más críticos con la marca.

En cuanto a redes sociales, únicamente es la que obtiene mayor interacción con sus seguidores en Twitter, de acuerdo con el Informe Cervezas Social 2019. No obstante, en Instagram suma 22,4 mil seguidores y en Facebook 374 mil, mientras que los de Mahou ascienden a 48,6 mil en Instagram y 407 mil en Facebook y los de Estrella Damm 190 mil en Instagram y 871 mil en Facebook.

Por otro lado, San Miguel es una de las marcas españolas más exportadas. Sin embargo, su página web oficial únicamente se ofrece en castellano, catalán y euskera. Aunque debemos destacar que se trata de una página web completa y cuya interfaz facilita la navegación.

Asimismo, la visibilidad de otras marcas competidoras, concretamente Estrella Galicia, en series y películas es mucho mayor que la de San Miguel.

De acuerdo con los datos obtenidos en la investigación de mercado, el 79 % de los encuestados afirma que consume cerveza, pero de ese porcentaje únicamente entre el 18 y 29 % consume San Miguel, puesto que afirman que “les falta cuerpo” o que no tienen el tipo de cerveza que les gusta. Eso puede estar causado por el desconocimiento de algunos productos, como en el caso de San Miguel Manila o Magna. Asimismo, como podemos observar, la cerveza de trigo, rubia y tostada son las que más se cree que la marca necesita trabajar. Los simpatizantes de la cerveza también echan en falta un tipo de cerveza artesanal. Asimismo, al analizar el apartado 8 de la pregunta 13, una pregunta abierta, se propone la cerveza sin gluten.

- **Fortalezas:**

El grupo Mahou-San Miguel es el líder del sector cervecero. Su cuota de mercado asciende a alrededor del 40 %, además goza de excelentes resultados financieros y buena reputación. Asimismo, podemos afirmar que la ventaja de San Miguel se debe a su experiencia en el sector basada en numerosos años de historia.

El liderazgo del grupo cervecero se confirma también por su presencia tanto en territorio nacional, como internacional. Además, está dotado de instalaciones modernas y, como hemos visto, existe un aumento de inversión destinado a la innovación y mejora de sus centros productivos y proyectos de sostenibilidad —que podemos identificar como una fortaleza dada la tendencia sostenible actual—.

En lo que concierne al packaging, destaca el innovador botellín abrefácil de San Miguel Especial. No obstante, firmas como Estrella Damm también han llevado a cabo acciones de innovación de producto que, además, son sostenibles, como la supresión de anillas de plástico.

En cuanto a la distribución, la marca colabora con alrededor de 900 empresas distribuidoras en el territorio nacional. Destaca la relación cercana y duradera con dichas empresas, que puede confirmarse por el actual plan de apoyo a hostelería #AhoraMásQueNunca provocada por la crisis de COVID-19.

Por otro lado, San Miguel destaca en marketing de experiencias frente a sus competidores con diversos proyectos como The Snow Beer.

- **Amenazas:**

Hasta ahora, ha existido una rivalidad creciente en el sector, entre la que destaca la aparición de cervezas extranjeras y artesanales. Asimismo, se trata de un sector competitivo y consolidado, aunque SM pertenece a un grupo que tiene el control de la industria.

Por otro lado, las restricciones de la normativa que regula la venta, distribución y consumo de las bebidas alcohólicas. Asimismo, la amenaza de cambios ante la inestabilidad política y la legislación cambiante que puede afectar a las reformas en impuestos.

De acuerdo con el artículo Cerveceros de España se reúne con el Ministro de Agricultura, Pesca y Alimentación publicado por la Organización de Cerveceros de España, la caída de un 40 % de las ventas de cerveza España desde el inicio de la crisis COVID-19 y retroceso en la producción. A pesar de que se ha registrado un aumento en el canal de la alimentación este dato no compensa el descenso del consumo que se produce fuera del hogar que puede llegar a un 67 %. No obstante, el sector cervecero está estableciendo protocolos con el fin de generar confianza en los consumidores y reactivar la demanda, así como el atractivo turístico español.

- **Oportunidades:**

Como ya hemos afirmado, la cerveza es un imprescindible en la cultura mediterránea que llega al 80 % de la población adulta, ascendiendo su consumo a 40 millones de hectolitros en España en 2018, como confirma la Asociación Cerveceros de España. Dato que se confirma en la investigación de mercados, donde el 79 % afirma que consume cerveza, pero de ese porcentaje únicamente entre el 18 y 29 % consume San Miguel.

En cuanto a empresas competidoras, la situación actual supone la desaparición de las cerveceras de menor tamaño por la gran caída a la que ha conducido la crisis sanitaria actual.

Por otro lado, dado el aumento del uso diario de la tecnología y el tiempo en la red, todas medidas que faciliten y mejoren la experiencia online de los usuarios — teletrabajo, redes sociales, entretenimiento e información— pueden suponer una oportunidad.

Las medidas que están implementando las tiendas online para afrontar la nueva situación incluyen: una mayor inversión en marketing online para atraer más usuarios;

rebajas y descuentos especiales para promover las compras; y gastos de envío gratis para compensar los plazos de entrega más largos que están afectando a la mayoría de pedidos online.

Asimismo, es probable que la realidad turística en tiempos de COVID-19 se centre en los flujos de turismo doméstico y, sobre todo, rural¹⁰. Esta alternativa es especialmente atractiva para evitar aglomeraciones y beneficiarse de la naturaleza y los espacios abiertos.

Por último, el creciente interés por la gastronomía y la preparación de platos con bebidas puede suponer una oportunidad a explotar, aunque la marca ya dispone de una sección de maridajes en su página web.

7. DEFINICIÓN DEL PÚBLICO OBJETIVO

En el presente apartado, vamos a precisar, por un lado, el perfil de cliente final al que estarán orientadas las acciones de marketing. Y, por otro lado, realizaremos dos mapas de posicionamiento que ubiquen a San Miguel respecto a las principales marcas nacionales competidoras.

7.1. Proceso de segmentación y selección del mercado objetivo

La cerveza tiene un amplio público objetivo, puesto que se trata de un producto de consumo masivo. En lo que concierne a las variables demográficas, el *target* incluye a personas mayores de 18 años de ambos sexos. La acotación de la edad se debe a las restricciones legales por contenido de alcohol, aunque las cerveceras cubrieron el segmento no bebedor de alcohol con cervezas 0,0. Asimismo, en cuanto al sexo, las compañías se centraban en el público masculino, pero este hecho ha cambiado y actualmente la comunicación está dirigida a ambos sexos, sin excluir al público femenino.

La motivación y preferencias de consumo de los perfiles de cliente cambia con la edad. Los consumidores más jóvenes le otorgan mayor importancia a atributos de la cerveza como la intensidad, mientras que los más mayores al amargor o al tueste.

¹⁰ Información basada en la encuesta del portal Escapada Rural realizada a más de 10.000 viajeros con el fin de conocer sus preferencias de cara al verano 2020.

Por otro lado, según los datos de la Asociación de Cerveceros de España, el 94 % de la ingesta de cerveza realizada en España tiene lugar en un entorno social y en un marco de entretenimiento, ocio o relajación. De acuerdo con las respuestas obtenidas en la investigación del mercado, los encuestados también han afirmado su preferencia por consumir cerveza con amigos, seguidos por la familia, pero en términos generales no gustan por beber solos. Asimismo, han afirmado que suelen beberla comúnmente los fines de semana y preferiblemente en el bar, aunque también en eventos como comidas o cenas y en la discoteca, y con una preferencia por el tardeo a las salidas nocturnas¹¹.

En lo que concierne a otros criterios más subjetivos, San Miguel se dirige a un público consumidor de cerveza con un carácter explorador e inquieto, que busca y prueba sabores de todo el mundo. Asimismo, a través de las secciones que contiene su página web oficial, podemos identificar que la marca está interesada en un público amante del fútbol y/o de las experiencias tanto musicales, como deportivas, concretamente, en la nieve.

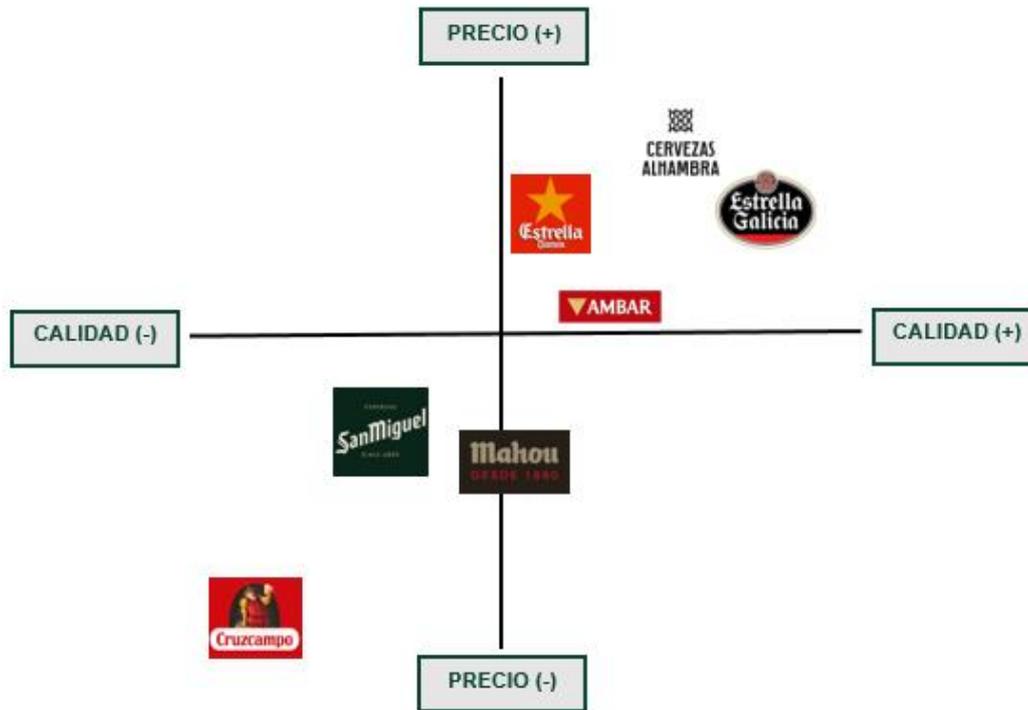
7.2. Definición del posicionamiento

Con el objetivo de definir el posicionamiento de San Miguel en el mercado, se ha llevado a cabo un análisis de los competidores y una investigación del mercado que han ayudado a ubicar las distintas marcas cerveceras. Los atributos a partir de los cuales se van a realizar los mapas de posicionamiento son: precio - calidad y variedad - calidad.

En primer lugar, en la imagen 19, podemos ver el contraste de San Miguel y sus competidores en lo que concierne a precio y a calidad, basada en las puntuaciones medias recibidas por los encuestados en la investigación del mercado cervecero. Los productos de San Miguel son más económicos que los de su competencia. No obstante, la valoración recibida supera únicamente a Cruzcampo, quedando por detrás de las marcas de su grupo cervecero, como también de Estrella Galicia, Ambar y Estrella Damm, que son las mejor evaluadas, pero también las más caras. Asimismo, debemos recordar que el público más joven es el más crítico con San Miguel, ya que afirma que prefiere cervezas más intensas o que no conoce un producto de la marca que vaya con sus gustos.

¹¹ Para consultar los análisis estadísticos descriptivos referentes a los hábitos de consumo ir al anexo 2.

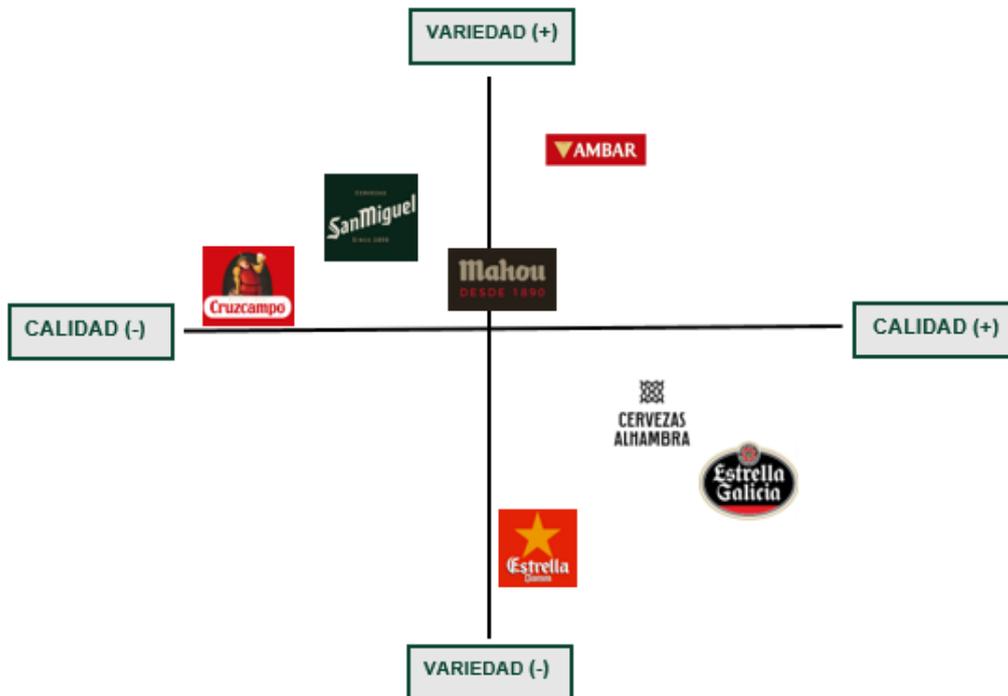
Imagen 19: mapa de posicionamiento 1 (precio - calidad)



Fuente: elaboración propia

Por otro lado, en la imagen 20, podemos encontrar el mapa de posicionamiento que ubica a San Miguel respecto a las variables de la calidad, o valoración recibida por los encuestados, y la variedad de productos que ofrece cada una de las marcas analizadas. Como hemos podido comprobar, en general se trata de marcas que apuestan por la innovación desde el inicio de su actividad. No obstante, en lo que concierne a la cantidad de productos ofertados, Estrella Damm, Estrella Galicia y Alhambra ofrecen menos tipos de cerveza que el resto. No obstante, ello no afecta a la puntuación que reciben. En cuanto a Ambar, su variedad se ha disparado por la nueva gama de cervezas Ambiciosas, aunque no sean los productos más conocidos ni consumidos de la marca.

Imagen 20: mapa de posicionamiento 2 (variedad - calidad)



Fuente: elaboración propia

A modo de conclusión, podemos afirmar que San Miguel, a pesar de ser una de las marcas más económicas y con mayor variedad, debería intentar aumentar su valoración media.

8. PROCESO DE DECISIÓN DE COMPRA

En el presente apartado, analizaremos los factores determinantes en la forma de comprar y consumir, definiremos el tipo de compra e identificaremos su proceso.

8.1. Análisis de los factores influyentes en el proceso de compra

Existen numerosos factores tanto internos como externos que afectan en la conducta de compra de los consumidores:

1. Factores externos:

- Cultura:

En primer lugar, el consumo de cerveza se asocia a situaciones de convivencia de la vida cotidiana de muchos contextos culturales. En el caso de España, la cerveza

es un producto que forma una parte importante de la cultura que se asocia a actividades sociales de ocio, entretenimiento o relajación.

Como ya hemos afirmado, existen también diferentes subculturas geográficas dentro del territorio nacional que definen la preferencia de la marca de cerveza (imagen 21). Asimismo, en lo que concierne a la edad, el público joven es más crítico con la marca que el público con más edad, de acuerdo con los resultados de las encuestas.

Imagen 21: preferencias marcas de cerveza por comunidad autónoma



Fuente: Data Centric

El consumo de una marca de cerveza hace referencia a los elementos intangibles que se comparten en un grupo y a través de los cuales podemos identificarlo, como un estilo de vida. Además, el consumo de una determinada marca se traduce en una dimensión social que se convierte en una costumbre o conducta aprendida o interiorizada. No obstante, como podemos ver en la imagen 21, San Miguel no es la preferida de ninguna de las comunidades autónomas.

- **Estratificación social:**

Por otra parte, al tratarse el consumo de cerveza de una actividad principalmente social, las personas la llevan a cabo debido a la necesidad de pertenecer a un grupo y ser asociados con él. En los resultados de la investigación del mercado, hemos podido comprobar que los encuestados sostienen que prefieren consumir acompañados.

Los consumidores se identifican con los productos que consumen, por ello es importante crear una imagen sólida de marca. Si personas como celebrities, deportistas o personas exitosas se identifican con el producto crean valor de confianza hacia el consumidor.

Asimismo, el consumo de diferentes marcas se relaciona con estilos de vida específicos. San Miguel se dirige a un público joven con un carácter explorador e inquieto, que busca y prueba sabores de todo el mundo y también a personas cuyo paladar es el de un experto cervecero. Las AIO de dicho público se orientan al fútbol, así como a las experiencias.

- **Familia y grupos de influencia:**

La comunicación de las compañías cerveceras suele estar orientada también a compartir y disfrutar de momentos agradables con amigos y grupos familiares. El consumo habitual de dicha bebida se encuentra asentado entre las costumbres y valores sociales, que se transmiten igualmente de una generación a otra. Los padres suelen aceptar el uso de bebidas alcohólicas con pautas de consumo responsable. Asimismo, el historial abusivo de consumo de familiares puede afectar e incidir negativamente en la gestión con bebidas alcohólicas de un individuo, como confirma el estudio del Ministerio de Sanidad, Consumo y Bienestar Social¹².

2. Factores internos:

- **Motivación:**

Las razones de consumo de cerveza se llevan a cabo por necesidades fisiológicas como la sed y sociales como la pertenencia a un grupo y la necesidad de aceptación. Las motivaciones cambian de acuerdo con el estado psicológico, la madurez, el crecimiento personal, la formación, etc. Así pues, San Miguel pretende motivar al consumo ofreciendo experiencias y sabores nuevos inspirados en países exóticos como Filipinas o el Valle de Yakima para un paladar inquieto. No obstante, según el Estudio de Packaging 2017 de Merca2.0 basado en 637 encuestados, el principal factor que incide en la decisión de compra es la calidad, seguido por el precio, la marca y el diseño del *packaging*. Asimismo, debemos afirmar que las expectativas de los consumidores son cada vez mayores, también en el sector cervecero, dada la

¹² Pons, Javier & Berjano, Enrique (s.f.). *El consumo abusivo de alcohol en la adolescencia: un modelo explicativo desde la psicología social*. Recuperado de: <https://www.msrebs.gob.es/alcoholJovenes/docs/consumoAbusivo.pdf>

competitividad e innovación del mercado. Por ello, debemos estar en la memoria y fidelizar a los consumidores con el fin de que elijan nuestra marca como estrategia de solución a la cubierta de las necesidades en cuestión.

- **Percepción:**

Por otro lado, debemos analizar las sensaciones de vista, gusto, oído, olfato y tacto que provocan nuestras cervezas con el fin de adaptar las estrategias de mercado y favorecer su consumo. La percepción también es dinámica y cambia según la edad, género, ubicación geográfica, nivel de formación, etc.

Asimismo, la percepción se basa en las experiencias y 86 de los encuestados afirman con una media final de 2,86 que su experiencia con San Miguel es buena. No obstante, una media de 3,90 asegura que hay marcas de cerveza mejores y con un 2,82 los encuestados opinan que la marca debería renovarse. En lo que concierne a la influencia grupal para escoger la marca, en el caso de la cerveza no resulta tan determinante. Las personas parecen basarse más en su experiencia que en las recomendaciones de terceros a la hora de escoger. De acuerdo con los datos obtenidos en los análisis descriptivos, únicamente 4 de los 94 consumidores de bebidas alcohólicas afirman que no consumen San Miguel por consejo de otros.

A la hora de estimular al consumidor a la compra, el diseño del *packaging* también tiene una influencia importante en la percepción.

- **Aprendizaje:**

Con el objetivo de fidelizar a los clientes en una lucha constante entre marcas, el sector cervecero intenta asociar el consumo de la cerveza —fabricada por expertos cerveceros que se apasionan por su sabor, calidad y aroma— con una experiencia gratificante en compañía de los suyos.

El consumo de cerveza en los grupos de amigos también influye en la frecuencia e intensidad de consumo. Su vinculación a las actividades sociales de ocio, entretenimiento o relajación actúa como un proceso de aprendizaje de asociación funcional y, a la vez, de condicionamiento operante cuyo refuerzo es la aceptación por el grupo.

- **Actitudes del consumidor:**

El principal objetivo es conseguir que las predisposiciones aprendidas respondan favorablemente al producto, es decir, encaminar la actitud del consumidor

hacia la intención de compra produciendo creencias y evaluaciones nuevas y positivas mediante componentes afectivos basados en experiencias. Asimismo, serán de gran valor las promociones y las acciones llevadas a cabo en los puntos de venta, puesto que crearán un estímulo para la adquisición que podría expandirse a todo un grupo.

Por otro lado, lo que buscan los consumidores de cerveza a la hora de la compra no es únicamente un producto que cubra las necesidades fisiológicas, sino que contenga un valor agregado. San Miguel lo que pretende aportar es una experiencia de consumo que transporte al usuario a lugares exóticos mediante sabores de todo el mundo. No obstante, en el caso de los encuestados, la marca no está entre las preferidas de los simpatizantes de la cerveza debido a que afirman que les falta cuerpo o no conocen un producto de San Miguel que les guste.

En lo que concierne a la frecuencia, lugar e intensidad de compra — considerando el consumo de cerveza como actividad social ligada al ocio, entretenimiento o relajación—, depende a menudo de los grupos sociales, aunque, a partir de los datos obtenidos en la investigación del mercado, los encuestados afirman que consumen cerveza principalmente los fines de semana y preferiblemente en el bar, aunque también en eventos como comidas o cenas y en la discoteca, y con una preferencia por el tardeo a las salidas nocturnas.

8.2. Descripción del proceso de compra

1. Reconocimiento de la necesidad:

En el caso de la cerveza, el consumidor puede reconocer la necesidad de consumo a partir de su entorno (encuentro con amigos, eventos o cenas, partidos, cumpleaños, etc.), además de las necesidades fisiológicas.

El objetivo de la presente fase es explotar los atributos de la cerveza para despertar el placer de tomarla y satisfacer las expectativas del consumidor, así como estimular las necesidades primarias mediante acciones en el lugar de consumo para crear interacción con la marca.

2. Búsqueda de información:

En lo que concierne a las fuentes internas, como hemos visto, los encuestados afirman en general que han tenido buena experiencia con la marca, aunque su valoración es una de las más bajas y recibe una menor puntuación media que, por ejemplo, Estrella Galicia, Mahou, Ambar, Alhambra o Estrella Damm. Asimismo,

únicamente 18 de 94 encuestados consumen habitualmente San Miguel y un tercio tienen en consideración la marca, pero no como primera opción¹³.

En cuanto a fuentes externas, la comunicación de las cerveceras suele centrarse en PLV, publicidad en medios de comunicación o redes sociales y página web. Asimismo, en el caso de la cerveza, la información que se relaciona con su necesidad suele ser adquirida por el consumidor en estado de atención enaltecida, es decir, mediante una búsqueda no intencionada.

3. Evaluación:

De acuerdo con la información obtenida en la investigación de mercados, los encuestados les atribuyen mayor importancia a atributos de la cerveza como la intensidad o el aroma, seguido por el amargor, el toque afrutado, tueste, dulzor y la graduación. Por otro lado, se tendrán en cuenta características como el color, la espuma, los ingredientes y la presentación —información que normalmente podremos encontrar explicada en la página web de cada marca—.

A la hora de la evaluación, son importantes además variables como el precio del producto, la variedad de cervezas de las que dispone la marca y su calidad¹⁴, así como el servicio obtenido en el lugar donde se comercializa el producto. Sin embargo, en el caso de San Miguel, hemos visto que un alto porcentaje de los encuestados desconoce los productos de la marca, sobre todo en el caso de la San Miguel Manila (76 %) y la San Miguel Magna (59 %).

Asimismo, San Miguel, frente a las marcas competidoras, ofrece promociones más agresivas dentro de su grupo Mahou-San Miguel, en la página web incluye una sección de maridajes, así como ofrece un marketing de experiencias más desarrollado.

4. Decisión de compra:

Una vez tomada la decisión de compra, el consumidor deberá decidir dónde adquirir el producto. En el caso de San Miguel, lleva a cabo un plan eficiente de distribución en el que colabora con alrededor de 900 empresas distribuidoras a nivel nacional dedicadas a la hostelería y al sector alimentario, por ello, será más fácil dar con

¹³ Consultar análisis descriptivos 2 y 3.

¹⁴ Para consultar precio, variedad y calidad ir a mapas de posicionamiento (punto 7).

el producto, aunque es importante llevar a cabo tanto estrategias *pull*, como *push* (en el presente plan de marketing nos centraremos en las primeras).

La decisión de compra de la cerveza busca satisfacer las necesidades fisiológicas y sociales del consumidor. Se trata de un producto de compra frecuente y bajo coste que podría catalogarse como no planificada o impulsiva. Asimismo, la intención de compra de la cerveza, como hemos visto, puede verse influida por el ambiente social en el que se encuentra el potencial cliente. Se trata pues de una toma de decisión más emocional, pero consciente en la que toman lugar variables ambientales.

Además, podríamos afirmar que se trata de toma de decisión rutinaria o de moderada implicación, en la que deberemos aplicar mensajes breves, visuales y frecuentes que familiaricen al consumidor con la marca y lo inclinen a favor de esta.

5. Proceso post-compra:

La cerveza es un producto de compra frecuente y bajo coste que no dará lugar a estados de disonancia notorios. No obstante, también en este sector debemos superar o, al menos, igualar las expectativas de los consumidores, quienes son cada vez más exigentes. En el caso de quedar insatisfechos con una marca, cambiarán a otra, puesto que se trata de consumidores dispuestos a descubrir sabores nuevos, lo que supone una oportunidad para explotar los atributos de la cerveza.

Es importante ofrecer a los clientes canales de atención para el tratamiento de las quejas. Asimismo, la comunicación no debe ser unidireccional: la compañía debe saber escuchar al consumidor con el fin de conocer la valoración real del cliente después de su consumo y orientar las acciones de marketing.

Para los consumidores que valoren positivamente la marca, además de buscar satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes, debemos lograr que los clientes ocasionales se conviertan en habituales vinculándolos con la marca. Así, el seguidor de la marca dará lugar a la recomendación a potenciales clientes.

9. OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS DE MARKETING

Los objetivos (tabla 15) se pretenden alcanzar principalmente en el territorio de la comunidad autónoma de Aragón como zona de mercado de prueba.

Dado que la puntuación de la marca es inferior a sus competidoras, el objetivo general consiste en mejorar la valoración media con el fin de mantener el liderazgo de la compañía, aumentar las ventas y los beneficios de la marca en la zona aragonesa centrándonos en el público joven, especialmente crítico con San Miguel.

La estrategia competitiva para el objetivo general es la estrategia de líder, según Kotler, puesto que pretende defender su actual posición líder en lo concerniente a la cuota de mercado y fortalecer la demanda de un segmento concreto.

Tabla 15: objetivos

OBJETIVOS	
O1	Aumentar la comunidad de Instagram alcanzando los 100 mil seguidores
O2	Conseguir que 1 de cada 5 encuestados haya probado, o al menos conozca, el 40 % de los productos de la marca
O3	Captar un 5 % de nuevos clientes (205.000 clientes x 0,05=10.250)
O4	Obtener una valoración media superior a 3,20 (en un rango de 1-5) entre el público de 18 y 35 años, con el objetivo de situarse entre las 5 marcas mejor valoradas en Aragón, con lo que se conseguirá además una mayor fidelización

Fuente: elaboración propia

Asimismo, las estrategias que vamos a utilizar con el fin de cumplir las metas y objetivos van a estar centradas en el consumidor potencial aragonés de entre 18 y 35 años¹⁵, concretamente en su atracción y retención. En lo que concierne a las estrategias de crecimiento de Ansoff, vamos a aplicar una estrategia en un mercado

¹⁵ Según los datos del INE, la población en Aragón en 2019 de entre 18 y 35 años asciende a un total de aproximadamente 205.000 personas (20-24 años: 62.145, 25-29 años: 66.122, 30-34 años: 75.589).

ya conocido para la compañía como es Aragón captando o fortaleciendo la demanda de nuevos consumidores. Se trata pues de una estrategia de concentración en un segmento consumidor de bebidas alcohólicas con unas características demográficas concretas.

En definitiva, los objetivos del presente Plan de Marketing, que siguen las fases de Inbound Marketing, son atraer tráfico hacia nuestro Instagram mediante la generación de contenido de interés para nuestro público objetivo para conseguir una mayor visibilidad e interacción, dar a conocer los productos de San Miguel enfocando los esfuerzos en la captación o conversión de nuevos clientes, así como mejorar la valoración de la marca por parte de un público especialmente crítico y así, convertirlo en nuestro prescriptor.

10. PLAN DE ACCIONES

En el presente apartado se va a describir las acciones de marketing mix que se proponen para alcanzar los objetivos establecidos. A continuación, en las tablas 16, 17, 18 y 19, se presenta un cuadro resumen de las acciones diferenciadas por objetivos.

Tabla 16: acciones O1

OBJETIVO 1	ACCIONES
Aumentar la comunidad de Instagram alcanzando los 100 mil seguidores	<ul style="list-style-type: none"> ❖ A1: content marketing - Instagram ❖ A2: retos # - Instagram ❖ A3: filtro cervezas SM- Instagram ❖ A4: sorteo packs degustación - Instagram ❖ A5: eventos virtuales - Lives Instagram ❖ A6: colaboración Kase O ❖ A10: promotores y azafatos de imagen Aragón ❖ A11: pop up stores en Zaragoza, Huesca y Teruel

Fuente: elaboración propia

Tabla 17: acciones O2

OBJETIVO 2	ACCIONES
<p>Conseguir que 1 de cada 5 encuestados haya probado, o al menos conozca, el 40 % de los productos de la marca</p>	<ul style="list-style-type: none"> ❖ A1: content marketing - Instagram ❖ A3: filtro cervezas SM- Instagram ❖ A7: advergaming ❖ A8: product placement ❖ A9: push pv hosteleros ❖ A10: promotores y azafatos de imagen Aragón ❖ A11: pop up stores en Zaragoza, Huesca y Teruel ❖ A12: sorteo experiencia rural ❖ A14: test EEG, GSR y eye tracking

Fuente: elaboración propia

Tabla 18: acciones O3

OBJETIVO 3	ACCIONES
<p>Captar un 5 % de nuevos clientes (205.000 clientes x 0,05=10.250)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ❖ A1: content marketing - Instagram ❖ A4: sorteo packs degustación - Instagram ❖ A5: eventos virtuales - Lives Instagram ❖ A6: colaboración Kase O ❖ A7: advergaming ❖ A8: product placement ❖ A9: push pv hosteleros ❖ A10: promotores y azafatos de imagen Aragón ❖ A11: pop up stores en Zaragoza, Huesca y Teruel ❖ A12: sorteo experiencia rural ❖ A13: colaboración proyectos: Energyland ❖ A14: test EEG, GSR y eye tracking

Fuente: elaboración propia

Tabla 19: acciones O4

OBJETIVO 4	ACCIONES
<p>Obtener una valoración media superior a 3,20 (en un rango de 1-5) entre el público de 18 y 35 años, con el objetivo de situarse entre las 5 marcas mejor</p>	<ul style="list-style-type: none"> ❖ A1: content marketing - Instagram ❖ A4: sorteo packs degustación - Instagram ❖ A5: eventos virtuales - Lives Instagram ❖ A6: colaboración Kase O ❖ A7: advergaming ❖ A10: promotores y azafatos de imagen Aragón

valoradas en Aragón, con lo que se conseguirá además una mayor fidelización	<ul style="list-style-type: none"> ❖ A11: pop up stores en Zaragoza, Huesca y Teruel ❖ A12: sorteo experiencia rural ❖ A13: colaboración proyectos: Energyland
---	--

Fuente: elaboración propia

Las acciones del presente plan de marketing van a estar orientadas a la optimización de las etapas del *funnel* de conversión enfocando así el eje creativo del mix de comunicación a los clientes. Por ello, también pretendemos conocerle y adaptar el contenido para que resulte de su interés. Debemos recordar que el *target* del presente plan de marketing son las personas de entre 18 y 35 años. Así pues, de acuerdo con los objetivos, daremos una mayor visibilidad a los productos, dado su actual desconocimiento, reforzaremos aún más el marketing de experiencias centrando el mensaje en que lo bueno “lo tenemos aquí cerca” y, en la línea de la cultura internacional de San Miguel, intentaremos acercarle el mundo a los consumidores, dada la situación actual provocada por el COVID-19. Asimismo, ahora más que nunca, el fin es generar confianza y cercanía y reforzar el sentido de pertenencia.

El territorio al que están enfocado el plan de acción es principalmente la comunidad autónoma de Aragón, aunque sí es cierto que por su naturaleza algunas acciones tienen una cobertura nacional.

El orden en el que se presentan distingue entre la comunicación online, offline y una acción transversal de apoyo a la comunicación:

1) COMUNICACIÓN ONLINE:

ACCIÓN 1: CONTENT MARKETING - INSTAGRAM		
OBJETIVOS: O1, O2, O3 y O4	PERÍODO: todo el año	COSTE: - (equipo de marketing)

DESCRIPCIÓN: con el fin de establecer una relación más directa con nuestros potenciales clientes y consumidores utilizaremos el ámbito online, concretamente Instagram —puesto que el 90 % de su audiencia es menor de 35

años, de acuerdo con los datos de Science Daily—, para crear marketing de contenidos.

En lo que concierne a las publicaciones, serán 4 semanales utilizando tanto imágenes como vídeos y haciendo uso de diferentes *hashtags* (máximo 11), para acceder a un mayor número de seguidores. Dichos *hashtags* estarán separados del texto de pie de foto, el cual además podrá incluir emoticonos.

En cuanto al estilo, este seguirá la línea de las publicaciones actuales de la marca centrándose en imágenes modernas y dinámicas que plasman un producto junto a fotografías que aluden a la alegría de compartir, así como a los viajes y la aventura (imagen 22). Asimismo, en el caso de incluir texto, deberá ir acompañado de imágenes y se utilizará una tipografía de palo seco de tamaño mediano o grande con el color corporativo verde botella sobre un fondo o claro o viceversa para generar un mayor impacto visual.

Imagen 22: publicaciones @sanmiguel_es



Fuente: Instagram San Miguel

Además, se deberá cuidar las proporciones y los formatos de todas las publicaciones de Instagram (tanto las del tablón, 1080x1080 px; como de las *stories*, 1080x1920 px) e iremos actualizando el horario de estas con el fin de generar el mayor impacto e interacción con los seguidores. Asimismo, los *posts* más notorios los agregaremos a las *stories* que les llevarán a los usuarios directamente a la publicación.

Por otro lado, se utilizarán las funciones disponibles de las *stories* para obtener información acerca de los intereses, experiencias con la marca y preferencias de consumo de los seguidores con la finalidad de poder analizar dicha

información y obtener una ventaja competitiva, así como detectar incidencias y quejas de los clientes. Así pues, haremos usos de los *stickers* de pregunta, encuesta y emoji slider. Además, utilizaremos el CTA de *swipe up* o “ver más” para generar *leads* e incrementar el tráfico en el sitio web de San Miguel.

La frecuencia de publicación de historias comenzará siendo de una diaria, variando con el progresivo aumento de seguidores.

Asimismo, no hay que olvidar la monitorización y análisis del *engagement* con los seguidores, así como los comentarios y menciones acerca de la marca y el sector cervecero general. De dicha tarea se ocupará el responsable de las redes sociales del equipo de marketing.

ACCIÓN 2: RETOS # EN INSTAGRAM

OBJETIVOS: O1

PERÍODO: todo el año

COSTE: - (equipo de marketing)

DESCRIPCIÓN: se lanzará un reto a través de Instagram que consistirá en la publicación de imágenes con nuestros productos por parte de los usuarios en un entorno natural que nos permitirá visualizar sus hábitos de consumo. Los usuarios deberán utilizar el *hashtag* #AquíConMiSanMiguel y mencionar a la cuenta @sanmiguel_es.

Por otro lado, se plantea desafiar a los seguidores a diseñar un botellín de San Miguel Especial por parte de los usuarios a partir de una plantilla en la que se previsualizará la silueta de un botellín que se podrá customizar. El participante deberá hacer un pantallazo desde las *stories* destacadas del perfil de la marca o descargarse la ilustración de la silueta y personalizarla a través de las propias herramientas de las *stories* de Instagram o cualquier programa de edición. Para participar se deberá seguir a la cuenta de @sanmiguel_es. El usuario deberá publicar el diseño en sus *stories* etiquetando igualmente a la cuenta oficial de San Miguel y utilizar el *hashtag* #MiPropiaSanMiguel.

Las publicaciones de ambos retos serán reposteadas por la cuenta oficial de la marca en sus *stories* para darles visibilidad.

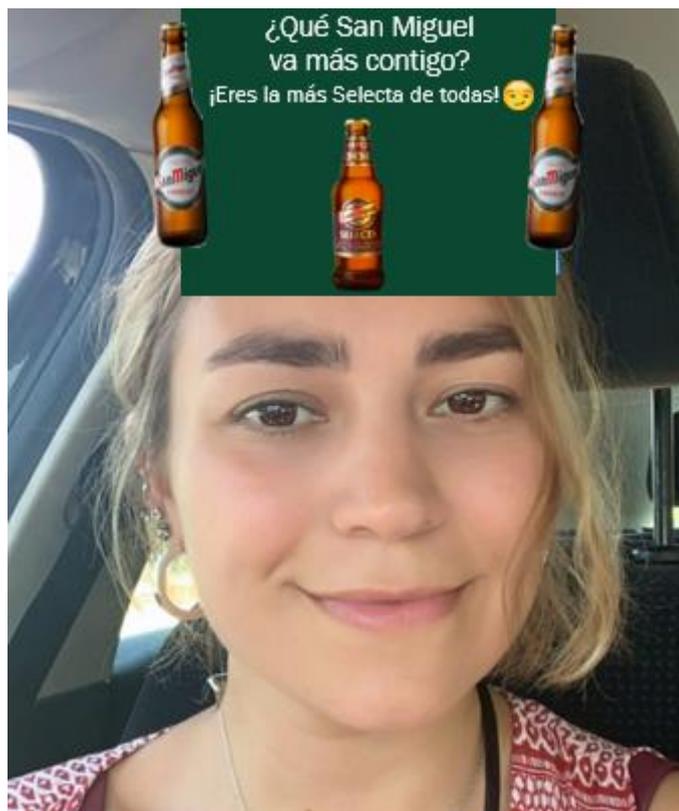
Cada reto tendrá la duración de un mes y serán los miembros del equipo de marketing quienes prepararán los siguientes desafíos en las reuniones de *brainstorming* mensuales.

La finalidad es crear una especie de *advergaming* que genere mayor interacción y *engagement* con los seguidores traducidos en un vínculo social con la marca y un sentimiento de comunidad y confianza.

ACCIÓN 3: FILTRO CERVEZA SAN MIGUEL - INSTAGRAM		
OBJETIVOS: O1 y O2	PERÍODO: todo el año	COSTE: - (equipo de marketing)

DESCRIPCIÓN: otra acción de entretenimiento en las *stories* de Instagram es el lanzamiento de un filtro aleatorio con el que los usuarios “podrán averiguar qué producto de la marca va más con ellos”. Para acceder y probar el filtro, que estará fijado en las *stories* destacadas del perfil de San Miguel, se deberá seguir a la cuenta @sanmiguel_es. Los usuarios deberán seleccionar el filtro y pulsar sobre la pantalla para que empiecen a mostrarse de manera aleatoria las cervezas de la marca y volver a pulsar para detenerse en uno de ellos (imagen 23). La máscara es totalmente aleatoria, aunque crea la ilusión de que escanea los rostros. El filtro utilizará la paleta de colores corporativos y una tipografía de palo seco, igual a la de las publicaciones, como elemento decorativo aparecerán dos San Miguel Especial a los lados. Asimismo, el resultado irá acompañado de una imagen de cualquiera de los productos de San Miguel y una breve frase divertida acompañada de emoticonos que incite a los usuarios a intentar detenerse en todos los productos.

Imagen 23: filtro Instagram cervezas San Miguel



Fuente: elaboración propia

A través de la presente acción de gamificación, que ha aumentado su popularidad en los últimos meses, además de entretener a los seguidores y generar con ellos un vínculo social, se dará visibilidad a los productos de la marca.

ACCIÓN 4: SORTEO PACKS DEGUSTACIÓN - INSTAGRAM

OBJETIVOS: O1, O3 y O4	PERÍODO: enero- febrero 2021	COSTE: 1.000 € (en productos y gastos de envío, - equipo de marketing)
-------------------------------	-------------------------------------	---

DESCRIPCIÓN: la inversión en los medios digitales consistirá en promociones basadas en sorteos llevados a cabo en Instagram, que además está en la línea del *advergaming*. La presente acción ayudaría a aumentar el número de seguidores, obtener un mayor reconocimiento de la marca y, por ende, un aumento de posibles consumidores.

Se publicará una imagen, siguiendo la guía de estilo de redes sociales corporativa, de un escenario que transmita las características u origen de un producto y, superponiendo una silueta del botellín de cerveza correspondiente, se retará al usuario a adivinar de qué producto se trata. El primer *post* se realizará con la San Miguel Manila, en cuya imagen aparecerá un paisaje de Filipinas, como vemos en la imagen 24. Además, en cada publicación se añadirá un texto en el pie de la foto que describirá el producto, lo que no sólo dará pistas, sino permitirá al usuario conocer mejor los matices de cada cerveza. Por ejemplo, en el caso de Manila podemos agregar lo siguiente: *su combinación de notas tostadas y caramelizadas te invitan a descubrir lugares extraordinarios, como Filipinas. Lo mejor de una IPA y lo mejor de una Lager: India Pale Lager. ¿Y a ti, dónde te lleva?*

Los premios serán cajas de degustación de las cervezas San Miguel formadas por un mix de 24 botellines cuya combinación podrá elegir el jugador (siempre con un mínimo de 6 unidades de cada tipo y 24 máximo).

El usuario deberá responder correctamente al reto en los comentarios del *post* en cuestión, comentar qué combo de cervezas San Miguel le gustaría ganar y mencionar a 2 amigos. Además, podrá comentar las veces que quiera mencionando a amigos diferentes para tener más posibilidades de ganar. Para participar, los usuarios deberán ser seguidores de la cuenta @sanmiguel_es.

Imagen 24: promoción sorteo Instagram



Fuente: elaboración propia

Se realizará un total de 5 sorteos con un espacio temporal de 15 días entre cada uno en el que aparecerán los siguientes productos: San Miguel Manila, Yakima Valley, Radler, Selecta y fresca. Habrá 5 ganadores en cada sorteo.

Las bases legales del sorteo se ubicarán en la página web y la biografía del perfil @sanmiguel_es mientras este esté activo. El ámbito de aplicación de la promoción será nacional. Los ganadores, quienes deberán ser mayores de 18 años, se anunciarán en la cuenta de la marca, quienes se seleccionarán de manera aleatoria.

ACCIÓN 5: EVENTOS VIRTUALES - LIVES EN INSTAGRAM		
OBJETIVOS: O1, O3 y O4	PERÍODO: todo el año	COSTE: - (equipo de marketing, excepto posibles costes derivados de preparaciones o colaboraciones)

DESCRIPCIÓN: con el fin de captar la atención de posibles consumidores que pueden convertirse en clientes, la marca retransmitirá contenido interesante relacionado con el sector cervecero a través de los Directos de Instagram Live. Concretamente, se llevarán a cabo presentaciones de los productos, talleres sobre el campo cervecero —como trucos sobre el arte del tiraje de cerveza u otras prácticas que resulten interesantes para el público—, sesiones de preguntas y respuestas sobre la marca con el fin de crear interacción con el público, así como, en línea con las secciones que se encuentran en la página web oficial, contenido orientado al fútbol y las experiencias, tanto musicales y deportivas, entre otras. Asimismo, podremos recoger propuestas acerca del contenido a través de la función de preguntas en las *stories* de la red social.

Por otro lado, se subirá un Directo semanalmente dedicado al maridaje. Se iniciará con conceptos básicos y consejos sobre maridaje y, posteriormente, se realizará un plato con cada tipo de cerveza de San Miguel utilizando además productos de temporada del territorio de Aragón inicialmente. Asimismo, se contempla la posibilidad de ofrecer colaboraciones con chefs o cocineros de la zona, por ejemplo, Carmelo Bosque.

Los Lives serán previamente preparados por los miembros del equipo de marketing en reuniones de *brainstorming* que se celebrarán de forma mensual y la emisión tendrá lugar de forma semanal, los jueves a las 19 h, y tendrá una duración de una hora aproximadamente.

ACCIÓN 6: COLABORACIÓN CON PERSONAJES RELEVANTES DE ARAGÓN

OBJETIVOS: O1, O3 y O4	PERÍODO: marzo-mayo 2021	COSTE: 25.000 €
-------------------------------	---------------------------------	------------------------

DESCRIPCIÓN: con el fin de mejorar la imagen de marca y el posicionamiento en la comunidad aragonesa y aproximarnos a nuestro público objetivo, se propone una campaña de vinculación de San Miguel con un personaje de relevancia pública entre las personas de 18 y 35 años.

La promoción de la marca se realizará a través de la colaboración con el cantante de rap zaragozano Kase O, cuyos seguidores se ajustan a nuestro *target*. Se traducirá por la difusión de contenido a través de Instagram en el perfil oficial del rapero (@kaseo_real), donde acumula 519 mil seguidores, y que San Miguel reposteará. Las publicaciones deberán seguir unas condiciones específicas mínimas que se recogerán en una guía de estilo con el fin de seguir un mismo carácter. Estas se basarán en la obligatoriedad de aparición visual de uno de los productos de San Miguel en un entorno natural, divertido y desentendido del cantante sin ser publicaciones directamente comerciales con el fin de no resultar demasiado intrusivas y forzadas. No obstante, deberá mencionar el perfil de @sanmiguel_es en su pie de foto incluyéndolo de forma natural en el texto que respetará las normas ortográficas y podrá contener emoticos o entre un máximo de once *hashtag* incluirá el de #cervezasanmiguel.

La dinámica de publicación será la siguiente: se realizará en formato imagen o vídeo tanto en el tablón, como en las *stories* al menos una o dos veces a la semana al mediodía o en horario vespertino o nocturno y preferiblemente de miércoles a domingo.

La promoción de la marca se realizará a cambio de remuneraciones económicas —concretamente un total de 20.000 € por 20 publicaciones incluidas las *stories*— y productos de la marca. Además, el cantante recibirá difusión mediática entre los seguidores de la marca mediante el reposteo de sus publicaciones.

ACCIÓN 7: ADVERGAMING

OBJETIVOS: O1, O2, O3
Y O4

PERÍODO: septiembre
2020 - agosto 2021

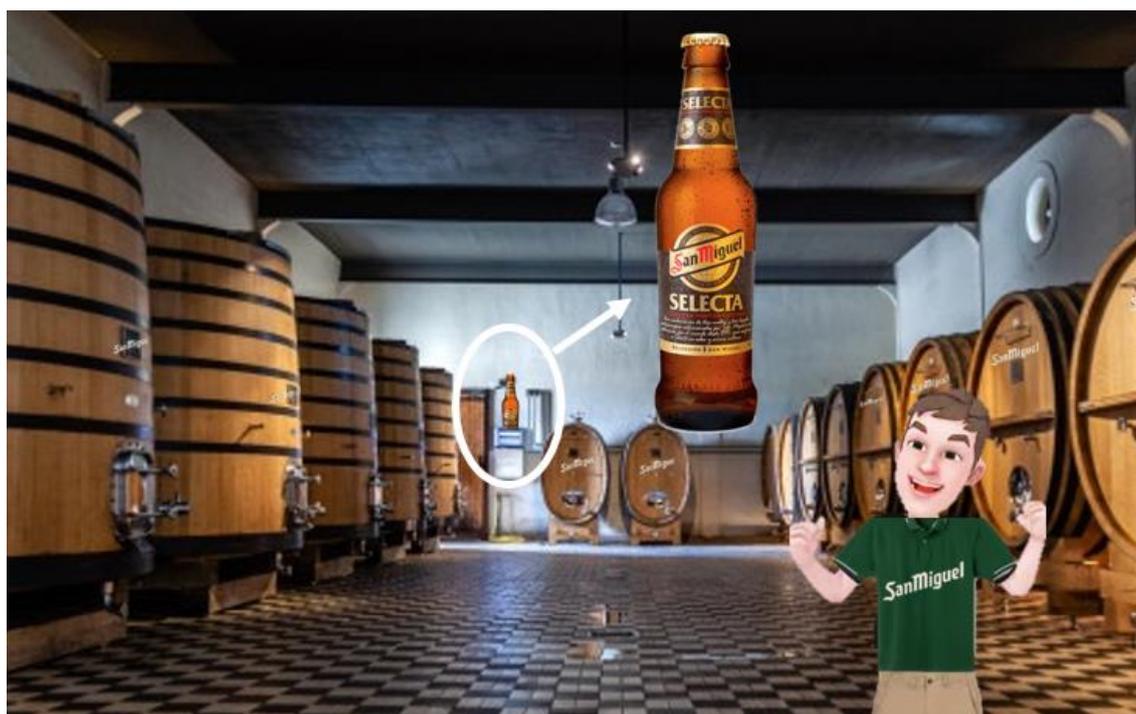
COSTE: 6.000 €

DESCRIPCIÓN: una de las acciones de marketing interactivo y de contenido, con el que se pretende crear vínculos sociales con el público objetivo y conseguir que exista un mayor conocimiento de los productos de la marca, consistirá en una gamificación online sencilla a la que tendremos acceso a través de un enlace ubicado en la biografía del perfil oficial de Instagram y desde la sección correspondiente en la página web oficial de San Miguel.

El juego consistirá en diferentes pantallas ambientadas con los escenarios en los que están inspirados los productos de San Miguel, y que transmitan el carácter del producto, en las que el jugador deberá localizar las cervezas de la marca, que estarán escondidas entre el paisaje. Así pues, habrá un total de 8 pantallas diferentes basadas en los principales productos de San Miguel (San Miguel Especial, Magna, Manila, Selecta, 1516, Radler, fresca y Yakima Valley).

Para acceder al juego, el usuario deberá hacer el registro en la página web —en el que la compañía pide información básica como nombre y apellidos, fecha de nacimiento, correo electrónico y código postal—, y podrá crear su propio jugador para superar el pasatiempo. Podrá personalizarlo en cuanto a forma de la cabeza, color y corte de pelo, color y forma de los ojos y boca, maquillaje y complementos y barba en el caso de los hombres. Además, habrá tres modelos de ropa para cada sexo, aunque todos ellos de un estilo aventurero y con los colores corporativos y el logotipo de la marca (imagen 25).

Imagen 25: advergaming San Miguel Selecta



Fuente: elaboración propia

La presente acción pretende así establecer cercanía, crear una comunidad y generar confianza entre sus consumidores siguiendo el motivo internacional de San Miguel.

2) COMUNICACIÓN OFFLINE:

ACCIÓN 8: PRODUCT PLACEMENT

OBJETIVOS: O2 y O3

PERÍODO: no se puede concretar actualmente

COSTE: 300.000 €

DESCRIPCIÓN: en lo que concierne a la presente técnica de publicidad, se empezará a colocar las cervezas de San Miguel de forma activa —el producto entrará en contacto físico con un personaje, pero no se hará referencia verbal a él— o pasiva —se enfocará sin que forme parte de una acción en concreto— en películas y/o series españolas que deberán estar orientadas específicamente a personas de entre 18 y 35 años aproximadamente.

La presente acción dará una especial visibilidad a los productos de la marca, dado que la presente situación sanitaria ha hecho que aumenten notablemente las suscripciones online en plataformas de películas y series. Asimismo, contrarrestaremos la presencia de otras marcas competidoras como Estrella Galicia cuya aparición es frecuente en películas españolas o series de Netflix de gran éxito como *La Casa de Papel*.

Como hemos afirmado, el principal criterio de selección es la audiencia. El género será indiferente, aunque las escenas en las que se posicionen los artículos deberán tener un carácter desentendido y divertido y los actores deberán tener una asociación o edad similar a nuestro *target*. En cuanto a la duración, se realizarán exposiciones cortas donde los productos serán visibles y se podrán identificar claramente.

Algunas propuestas que Netflix indica en fase de producción y cuyo estreno se producirá en 2021 son: *Fuimos canciones* o una serie de Daniel Sánchez Arévalo basada en una historia de amistad y superación¹⁶.

ACCIÓN 9: ACCIONES PUSH ORIENTADAS A LA MEJORA DE LA ROTACIÓN DE LOS PRODUCTOS EN LOS PUNTOS DE VENTA HOSTELEROS

OBJETIVOS: O2 y O3

PERÍODO: septiembre 2020 y junio 2021

COSTE: 30.000 € (x2)

DESCRIPCIÓN: en lo que concierne a las acciones orientadas a la mejora de la rotación de los productos en los puntos de venta hosteleros aragoneses, se trata de crear estímulos y argumentos para incentivar a los minoristas a vender mayor cantidad de nuestro producto, en lugar de otros de marcas competidoras.

Utilizaremos estrategias *push* en forma de incentivos de los que los establecimientos podrán beneficiarse a partir de cierta rotación o ventas determinadas que serán controladas por el volumen de ventas y nivel medio de existencias. Así pues, se ofrecerá recompensas en forma de regalos de packs que incluyan diferentes productos de San Miguel. Asimismo, se valorará positivamente

¹⁶ Como afirma Hipertextual en el siguiente enlace: <https://hipertextual.com/2020/01/netflix-nuevas-peliculas-series-espanolas>

que los clientes hosteleros compartan en los perfiles de sus redes sociales publicaciones en los que aparezcan los productos de San Miguel, ya sea a través del *repost* desde las cuentas oficiales o mediante la creación de contenidos que deberá seguir una sencilla guía de estilo.

Con la presente acción se pretende impulsar la venta en los puntos hosteleros y motivar a los minoristas a través de las recompensas ofrecidas.

Al mismo tiempo, se plantea la realización de concursos con los que se premie a los hosteleros más eficientes de cada zona comercial. En este caso, se ofrecerá la organización de un evento en el establecimiento en cuestión como, por ejemplo, una cata guiada por un maestro cervecero quien explique la elaboración y los matices de las cervezas San Miguel; *showcooking* de tapas especiales en directo o la invitación de un cantautor o monologuista. Todo ello dependerá del tipo de negocio y espacio disponible en el local ganador.

Las condiciones de las ofertas serán presentadas a los establecimientos hosteleros a través de los gestores comerciales que visitan cada zona.

ACCIÓN 10: CONTRATACIÓN DE PROMOTORES O AZAFATOS/AS DE IMAGEN EN LOS MUNICIPIOS DE ARAGÓN

OBJETIVOS: O1, O2, O3 y O4

PERÍODO: mayo - agosto 2021

COSTE: 35.000 €

DESCRIPCIÓN: con el objetivo de captación de clientes y reforzamiento de la marca frente al consumidor final aragonés se llevará a cabo la promoción de los productos de San Miguel mediante la contratación de azafatas y azafatos de imagen o promotores que entreguen descuentos en el punto de venta. Dicho personal llevará vestimenta con los colores corporativos y el logotipo de la marca.

La acción se aplicará en un establecimiento de los municipios que consten de más de 3.000 habitantes (exceptuando las capitales provinciales) y que, además, deberán trabajar ya con la compañía Mahou - San Miguel y estar dotados de unas instalaciones que permitan el montaje de un pequeño *stand* donde se llevará a cabo la actividad que destacará las cervezas San Miguel.

En lo que concierne a las fechas de la promoción, se realizará una única vez por establecimiento durante un fin de semana: viernes o sábado en horario de 17:30-21:00 h y/o 22:30 a 1:30 h (dependiendo de las características de los establecimientos elegidos).

Los azafatos de imagen o promotores ofrecerán las consumiciones premium de San Miguel Manila, Selecta, fresca y Yakima Valley a 1,50 € y se ofrecerá un 2x1 en el caso de San Miguel Especial, Magna, 1516, Radler, las variedades 0,0 o la gluten free.

Asimismo, estos representantes informarán de los perfiles de redes sociales, especialmente el de Instagram, con el fin de ampliar la comunidad.

ACCIÓN 11: POP UP STORES EN ZARAGOZA, HUESCA Y TERUEL

OBJETIVOS: O1, O2, O3 y O4

PERÍODO: agosto - septiembre 2020

COSTE: 25.000 €

DESCRIPCIÓN: con el fin de que los clientes aragoneses vivan otra experiencia de marca y conozcan los productos de San Miguel, ubicaremos durante una semana una Pop-up Store ubicada en diferentes sitios de las capitales de cada provincia:

- Zaragoza: en las instalaciones del centro comercial Puerto Venecia, en los alrededores del Pabellón Príncipe Felipe y en la zona de la Romareda.
- Teruel: en la zona del Acueducto y la Plaza de los Juzgado
- Huesca: en la zona del Coso y la zona Las Heras.

En cada una de las tiendas efímeras se podrá llevar a cabo una experiencia sensorial en forma de cata de los diferentes productos de la marca: San Miguel Magna, Selecta, Manila San Miguel y Yakima Valley. Asimismo, en todas estarán disponibles la San Miguel Especial, 1516, la Radler y la fresca, así como las variedades 0,0 y la San Miguel gluten free. Las catas se realizarán con un personal habilitado, en grupos de 10 personas y respetando siempre las medidas higiénicas y de seguridad requeridas por la situación sanitaria del COVID-19. El espacio

permanecerá abierto de miércoles a domingo de 12 a 21 horas y se realizarán catas cada hora y media por un precio de 13 €.

El diseño exterior de los espacios creativos estará inspirado en a una caja de cerveza San Miguel Especial (imagen 26). Las dimensiones de la tienda serán de 13 m por 7 m. Por otro lado, en el interior, los productos en exhibición cubrirán las paredes (imagen 27), además de un espacio que permitirá a los visitantes divertirse con gráficas en 3D basadas en el lugar en el que están inspiradas las cervezas, como el valle americano en el caso de Yakima Valley o Filipinas en el de Manila.

Imagen 26: pop up store exterior



Fuente: elaboración propia

Imagen 27: pop up store interior



Fuente: elaboración propia

Dichos espacios temporales ofrecen una experiencia de marca cuyo objetivo es crear impacto y aumentar el *engagement* con nuestro *target*. Asimismo, animaremos a los visitantes a compartir su experiencia en Instagram, obteniendo una gran visibilidad que aportará notoriedad a la marca.

ACCIÓN 12: PROMOCIÓN SORTEO EXPERIENCIA TURISMO RURAL

OBJETIVOS: O2, O3 y O4

PERÍODO:

COSTE: 15.000 €

DESCRIPCIÓN: mediante la presente acción la marca pretende promocionar los productos que comercializa, así como al conocimiento del consumidor consistirá en la posibilidad de entrar en un sorteo contestando 5 cuestiones. Mediante el escaneo de un código QR, que se encontrará en el reverso de las etiquetas de los botellines de San Miguel de los establecimientos hosteleros adheridos a la presente promoción, se redirigirá al cliente a la sección de la página web oficial donde, mediante la introducción de su usuario, aparecerán 5 cuestiones con respuestas de escala lineal (rango 1-5), selección de opciones o preguntas cortas orientadas a la experiencia del consumidor con la marca o a los hábitos de consumo que detallaremos a continuación. Habrá diferentes códigos QR en los botellines de San Miguel Especial, Selecta y Radler que nos redirigirán a diferentes cuestionarios cortos. Cuantos más de estos 5 cuestionarios conteste el usuario, más posibilidades tendrá para ganar.

El sorteo consistirá en ganar una de las 5 experiencias de turismo de proximidad para dos personas cuya duración será de 3 días, con flexibilidad de fechas, que incluirá además una cena de reconocimiento en un restaurante y/o un distintivo especial como una experiencia bienestar, así como los gastos de transporte. Las escapadas que se proponen se realizarán en el territorio de Aragón:

- Teruel: menú degustación y alojamiento en Hospedería El Batán en Tramacastilla (comarca de la Sierra de Albarracín) con estrella Michelin o menú degustación, experiencia bienestar y alojamiento en La Trufa Negra de Mora de Rubielos.

- Zaragoza: cena y alojamiento en Kadrit Hotel de Cadrete o menú degustación en restaurante Cancook con estrella Michelin y alojamiento en el Hotel Rey Alfonso.
- Huesca: alojamiento y experiencia en el Boutique Hotel Tierra Buxo de Arcusa o menú degustación en Lillas Pastia y alojamiento en el Hotel Sancho Abarca.

El ámbito de aplicación de la promoción será nacional y se realizará del 15 de agosto al 15 de septiembre. Se comunicará al público en la web y perfil de redes sociales de la marca. Los ganadores deberán ser mayor de edad y cumplir los requisitos establecidos que se plasmarán en las bases legales y serán publicados en la sección dedicada a ello en el perfil de Facebook, así como en la página web oficial. En cuanto a Instagram, se facilitará un enlace en la biografía que redirigirá al documento ubicado en la página web de la marca. La selección del ganador se realizará de forma aleatoria y será comunicada a través de las redes sociales.

Se tratará de 3 cuestionarios de 5 preguntas cada uno dirigidos hacia nuestro público meta y segmentado según el grupo de edad de los usuarios. Las propuestas de las preguntas son las siguientes:

Questionario 1

1. *¿Con qué frecuencia consumes cerveza?*
2. *¿Consumes San Miguel habitualmente?*
3. *¿Qué valoras más de una cerveza?*
4. *¿Qué motivaciones de compra tienes? (prioriza precio, calidad, cantidad, etc.)*
5. *Valora la experiencia general con la marca (en un rango de 1-5)*

Questionario 2

1. *¿Dónde sueles consumir cerveza?*
2. *Por favor, indícanos cuáles son los tipos de cerveza que más te gustan (marca dos)*
3. *San Miguel es una de mis marcas preferidas (en un rango de 1-5)*
4. *¿Con qué tres palabras definirías nuestra marca?*
5. *¿Qué experiencia te gustaría vivir?*

Questionario 3

6. *¿Conoces los siguientes productos de San Miguel?* donde el usuario deberá marcar sí o no.
7. *¿Cuáles de nuestros productos ya has probado?*
8. *¿Cuál es la probabilidad de que vuelvas a consumir nuestros productos?*
9. *¿Con qué tres palabras te definirías?*
10. *¿Cuál es el aspecto o aspectos que mejorarías en tu experiencia con nuestra marca?* Esta pregunta abierta ayudará a obtener sugerencias valiosas.

La compañía recopilará los datos obtenidos a través de las cuestiones planteadas y los usarán para elaborar informes que sirvan para conocer a los consumidores, su experiencia con la marca y predecir sus comportamientos, lo que ayudará a crear una estrategia de venta más personalizada.

ACCIÓN 13: COLABORACIÓN EN PROYECTOS DE EXPERIENCIAS EN ZONAS RURALES (ENERGYLAND - ANDORRA (TERUEL))

OBJETIVOS: O3 y O4

PERÍODO: no se puede concretar actualmente

COSTE: 150.000 €

DESCRIPCIÓN: dada la presente crisis provocada por la situación sanitaria se ha predicho un auge del turismo rural que a la vez es una oportunidad para crear experiencias.

En la línea del marketing experiencial de San Miguel, llegaremos a nuestro *target* en la zona geográfica al que está orientado el presente plan de marketing, Aragón, con el fin de construir relaciones duraderas con consumidores actuales y futuros clientes.

Para ello, San Miguel colaborará en el proyecto de conversión de las instalaciones de la central térmica de Andorra (Teruel) en el parque temático de deportes de aventura más grande del mundo: Energyland, el paraíso de la adrenalina. Se trata de un proyecto de turismo activo que propone el aprovechamiento de los espacios y las instalaciones de la inactiva central térmica para la creación del rocódromo más alto del mundo, una tirolina, salto base, vías ferratas entre las torres de refrigeración, puenting en el interior de estas, circuitos de

paintball, escape rooms, atracciones de realidad virtual, deportes acuáticos y múltiples opciones más cuyo coste ha llevado a la búsqueda de inversores¹⁷.

Así, para reforzar su imagen de marca ligada a las experiencias y un carácter inquieto, San Miguel invertirá en el proyecto de Energyland para llegar a su *target*, los jóvenes, los cuales se sienten atraídos por este tipo de actividades y turismo activo. La marca conseguirá crear impacto y generar visibilidad mediante la publicidad instalada en las propias estructuras. Asimismo, en los espacios dedicados al consumo dentro del recinto recreativo se vendería únicamente productos de San Miguel en lo que a la cerveza se refiere.

3) APOYO A LA COMUNICACIÓN:

ACCIÓN 14: TEST EEG, GSR Y EYE TRACKING

OBJETIVOS: O2 y O3	PERÍODO: enero-marzo 2021	COSTE: 16.000 €
---------------------------	----------------------------------	------------------------

DESCRIPCIÓN: con el fin de complementar las técnicas tradicionales de investigación de mercados y medir de manera objetiva y cuantitativa la información emocional de nuestro *target* ante los productos y la marca San Miguel, se llevarán a cabo test de imagen cerebral y biosensores para medir las emociones de los consumidores (EEG y GSR)¹⁸, y, por otro lado, técnicas de eye tracking para saber dónde los consumidores focalizan su atención y así determinar qué experimentan en el momento real cuando se enfrentan a un estímulo. El fin es responder a la parte emocional e inconsciente que el consumidor tiene y aplicar dicho conocimiento de manera práctica a las campañas de comunicación.

El objetivo de la presente acción es entender el posicionamiento de la marca a nivel no consciente y optimizar la inversión publicitaria, principalmente PLV, transmitiendo la imagen de marca de un modo que permita impactar en el consumidor y ser recordada. Para ello, se colaborará con la compañía zaragozana

¹⁷ Para más información consultar el siguiente artículo de Diario de Teruel: <https://www.diariodeteruel.es/movil/noticia.asp?notid=1022444&secid=2>

¹⁸ Técnicas ofertadas por la compañía Bitbrain. Recuperado de: <https://www.bitbrain.com/es/productos-neurotecnologia/soluciones-completas/investigacion-consumidor>

de neurociencia Bitbrain y se llevará a cabo un estudio en el que participarán un total de entre 100 y 150 participantes aragoneses de ambos sexos y una edad comprendida entre los 18 y los 35 años. Concretamente, se llevarán a cabo test de producto y atributos, evaluación emocional de la marca y experiencia de consumo, así como evaluación de materiales PLV.

El proceso será el siguiente: se llevará a cabo una investigación en un contexto real de una cata de los productos de San Miguel donde se realizará la medición del nivel de atención a través de las respuestas inconscientes a nivel cerebral y las emociones, así como las micro-expresiones faciales, que se obtendrán al probar cada una de las cervezas e identificar los factores determinantes (sabor, olor, color, espuma, etc.). Asimismo, esta acción dará a conocer también la cartera de productos de la marca. Por otro lado, mediante el seguimiento ocular, se analizarán las reacciones del público objetivo ante la publicidad de un establecimiento hostelero.

La presente acción podría ser considerada una etapa transversal para extraer conclusiones sobre qué está funcionando bien o qué aspectos debemos mejorar o potenciar.

11. PLAN DE CONTROL

A continuación, en la tabla 20, se va a describir cómo se medirá el cumplimiento de los objetivos propuestos para el presente plan de marketing. El plan de control va a incluir tanto un período de control, como un indicador o recurso que se va a emplear para medir su cumplimiento con el objetivo de comprobar si las acciones planteadas se han desarrollado de manera correcta y confirmar su eficacia.

Tabla 20: plan de control

PLAN DE CONTROL		
OBJETIVOS	PERÍODO DE CONTROL	MÉTODO
O1: aumentar la comunidad de Instagram alcanzando los 100 mil seguidores	Mensual	Revisión del aumento de seguidores en Instagram

O2: conseguir que 1 de cada 5 encuestados haya probado, o al menos conozca, el 40 % de los productos de la marca	Cuatrimestral	Investigación de mercados a través de encuestas
O3: captar un 5 % de nuevos clientes (205.000 clientes x 0,05=10.250)	Trimestral	Comparación del número de clientes con respecto al año anterior
O4: obtener una valoración media superior a 3,20 (en un rango de 1-5) entre el público de 18 y 35 años, con el objetivo de situarse entre las 5 marcas mejor valoradas en Aragón, con lo que se conseguirá además una mayor fidelización	Cuatrimestral	Investigación de mercados a través de encuestas

Fuente: elaboración propia

12. CRONOGRAMA

En lo que concierne a la planificación temporal, en la tabla 21 podemos observar el cronograma para llevar a cabo las acciones planteadas:

Tabla 21: cronograma de acciones

ACCIONES	2020					2021						
	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL
A1												
A2												
A3												
A4												
A5												
A6												
A7												
A8												
A9												
A10												
A11												
A12												
A13												
A14												

Fuente: elaboración propia

13. PRESUPUESTO

El presupuesto que va a destinarse a las acciones asciende a x €, que se cubrirán con las reservas de ejercicios anteriores de la empresa. En la tabla 22, podemos observar el presupuesto destinado a cada acción:

Tabla 22: presupuesto

PRESUPUESTO	
ACCIONES	COSTES
A4	1.000 €
A6	25.000 €
A7	6.000 €
A8	300.000 €
A9	60.000 €
A10	35.000 €
A11	25.000 €
A12	15.000 €
A13	150.000 €
A14	16.000 €
TOTAL	633.000 €

Fuente: elaboración propia

14. BIBLIOGRAFÍA

AEMET (2020). *La concentración de dióxido de carbono vuelve a registrar un máximo histórico en el observatorio de Izaña.* Recuperado de: http://www.aemet.es/es/noticias/2020/04/Maximo_co2_2020

Bitbrain (2020). Recuperado de: <https://www.bitbrain.com/>

BOE (2020). *Código de la Cerveza.* Recuperado de: <https://www.boe.es/legislacion/codigos/codigo.php?id=265&modo=2¬a=0&tab=2>

BOE (2020). *Ley 5/2018, de 3 de mayo, de prevención del consumo de bebidas alcohólicas en la infancia y la adolescencia.* Recuperado de: <https://www.boe.es/buscar/pdf/2018/BOE-A-2018-6941-consolidado.pdf>

CNMC (2020). *El comercio electrónico roza en España los 12.000 millones de euros en el segundo trimestre de 2019.* Recuperado de: <https://www.cnmc.es/prensa/comercio-electronico-roza-12000-millones-2T2019/20200103>

Data Centric (2019). *Retrato de España en función de sus marcas y su consumo.* Recuperado de: <https://www.datacentric.es/blog/geomarketing/retrato-de-espana-de-sus-marcas-y-consumo-por-comunidades-autonomas>

Diario online de Hostelería y Alojamiento (2020). *El turismo rural empezará a ver la luz con las reservas de verano.* Recuperado de: <http://www.nexotur.com/noticia/107373/NEXOHOTEL/El-turismo-rural-empezara-a-ver-la-luz-con-las-reservas-de-verano.html>

E-Infirma (2020). *Cervezas San Miguel SL.* Recuperado de: https://app.einforma.com/servlet/app/portal/RANK/id_sess/0010849722000017946023000038062/prod/INF_BASICA_REGISTRADOS/ID_PROMOCION/106111/nif/6nKb8qtYr2or_pZwGKt4Kg/NUEVO_REGISTRADO/1/id_sess/0010849722000017946023000038062#resumen-ejecutivo

E-informa (2020). *SAN MIGUEL SL.* Recuperado de: <https://www.einforma.com/informacion-empresa/san-miguel-fabricas-cervezas>

Emprendedores (2020). *Doce acciones comerciales que funcionan con el consumidor post covid.* Recuperado de: <https://www.emprendedores.es/gestion/doce-acciones-comerciales-que-funcionan-con-el-consumidor-post-covid/>

Fluge (2019). *Resumen eventos realizados para Mahou- San Miguel.* Recuperado de: <https://www.fluge.es/resumen-eventos-realizados-mahou-san-miguel/>

IAB (2020). *Informe de Nielsen España: "Digital Coconsumer: 24 hours indoors"* COVID19. Recuperado de: <https://iabspain.es/estudio/informe-de-nielsen-espana-digital-consumer-24-hours-indoors-covid19/>

IMF (2020). *Informes de perspectivas de la economía mundial - abril de 2020*. Recuperado de: <https://www.imf.org/es/Publications/WEO/Issues/2020/04/14/weo-april-2020>

IMF (2020). Recuperado de: <https://www.imf.org/external/spanish/index.htm>

INE (2020). *Evolución de las emisiones de gases de efecto invernadero de España entre 2008 y 2018*. Recuperado de: https://www.ine.es/jaxi/Tabla.htm?path=/t26/p084/base_2010/serie/&file=01004.px

INE (2020). *Población por comunidades, edad (grupos quinquenales), Españoles/Extranjeros, Sexo y Año*. Recuperado de: <https://www.ine.es/jaxi/Tabla.htm?path=/t20/e245/p08/10/&file=02002.px>

INE (2020). Recuperado de: <https://www.ine.es/dynt3/FMI/>

Instituto Valenciano de Investigaciones Económicas (2020). *El impulso al teletrabajo durante el COVID-19 y los retos que plantea*. Recuperado de: <https://www.ivie.es/wp-content/uploads/2020/05/11.Covid19IvieExpress.El-impulso-al-teletrabajo-durante-el-COVID-19-y-los-retos-que-plantea.pdf>

Kotler, Philip & Keller, Kevin Lane (2009). *Dirección de Marketing*. Recuperado de: https://books.google.es/books?id=CoHT8SmJVDQC&pg=PA198&lpg=PA198&dq=comportamiento+post+compra+cerveza&source=bl&ots=l5AETsAH-o&sig=ACfU3U0F5v73IEEnQLERrpMF8ZHot3cP5w&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwiEnL21t8_pAhWC5OAKHanHB64Q6AEwBHoECAkQAQ#v=onepage&q&f=false

Mahou - San Miguel (2018). *MAHOU SAN MIGUEL INVERTIRÁ MÁS DE 30 MILLONES DE EUROS EN PROYECTOS DE SOSTENIBILIDAD*. Recuperado de: <https://www.mahou-sanmiguel.com/es-es/sala-de-prensa/notas-de-prensa/mahou-sanmiguel-invertira-mas-de-30-millones-de-euros-en-proyectos-de-sostenibilidad>

Mahou - San Miguel (2019). *Mahou San Miguel crece por quinto año consecutivo y alcanza los 170 millones de beneficio*. Recuperado de: <https://www.mahou-sanmiguel.com/es-es/sala-de-prensa/notas-de-prensa/mahou-sanmiguel-crece-por-quinto-ano-consecutivo-y-alcanza-los-170-millones-de-beneficio>

Mahou San Miguel (2018). *Memoria anual 2018*. Recuperado de: <https://memoria2018.mahou-sanmiguel.com/pdf/memoria-anual-2018.pdf>

Marketing 4 ecommerce (2020). *Cómo está afectando el coronavirus al eCommerce español: 11 estudios sobre el impacto en las ventas online del Covid-19*. Recuperado de: <https://marketing4ecommerce.net/como-esta-afectando-el-coronavirus-al-ecommerce-espanol-diferencias-sectores/1>

Marketing News (2019). *Estrella Damm ha sabido cómo construir una marca sólida con esta estrategia durante diez años*. Recuperado de:

<https://www.marketingnews.es/marcas/noticia/1155475054305/estrella-damm-sabido-construir-marca-solida-estrategia-diez-anos.1.html>

Marketing News (2019). *Estrella Damm, la marca de cerveza española con más éxito en redes sociales*. Recuperado de:

<https://www.marketingnews.es/investigacion/noticia/1132240031605/estrella-damm-marca-de-cerveza-espanola-mas-exito-redes-sociales.1.html>

Merca2.0 (2017). *¿Cuáles son los principales factores que inciden en la decisión de compra?*. Recuperado de:

<https://www.merca20.com/cuales-son-los-principales-factores-que-inciden-en-la-decision-de-compra/>

Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación. *Principales disposiciones aplicables a las bebidas espirituosas, la cerveza y la sidra*. Recuperado de:

https://www.mapa.gob.es/es/alimentacion/legislacion/recopilaciones-legislativas-monograficas/bebidas_espirituosas.aspx

Ministerio para la transición ecológica y el reto demográfico (2020). *Emisiones de gases de efecto invernadero en España*. Recuperado de:

<https://www.miteco.gob.es/es/cambio-climatico/temas/mitigacion-politicas-y-medidas/emisiones.aspx>

Mirador de Atarfe (2018). *La historia de Cervezas Alhambra, una de las señas de identidad de Granada*. Recuperado de: <http://miradordeatarfe.es/?p=17822>

Organización de Cerveceros de España (2020). *Cerveceros de España se reúne con el Ministro de Agricultura, Pesca y Alimentación*. Recuperado de:

<https://cerveceros.org/noticias/cerveceros-de-espana-se-reune-con-el-ministro-de-agricultura-pesca-y-alimentacion->

Pons, Javier & Berjano, Enrique (s.f.). *El consumo abusivo de alcohol en la adolescencia: un modelo explicativo desde la psicología social*. Recuperado de:

<https://www.mscbs.gob.es/alcoholJovenes/docs/consumoAbusivo.pdf>

Sabi (2020). Recuperado de: https://sabi.bvdinfo.com/version-2020120/Report.serv?_CID=762&context=2TCHHC4H9WCKUCR&SeqNr=1

Science Daily (2015). *Instagram behavior for teens different than adults*. Recuperado de: <https://www.sciencedaily.com/releases/2015/06/150616155028.htm>

Triguero, Nuria – Diario Sur (2017). *Cervezas San Miguel traslada su sede social de Cataluña a Málaga por “seguridad jurídica”*. Recuperado de:

<https://www.diariosur.es/economia/empresas/cervezas-miguel-traslada-20171010230939-nt.html?ref=https:%2F%2Fwww.google.com%2F>

World Bank Open Data (2020). Recuperado de: <https://data.worldbank.org/>

15. ANEXOS

15.1. Cuestionario

Buenos días/tardes. AGRADECERÍA MUCHO SU COLABORACIÓN contestando a las preguntas que aparecen a continuación, cuyo objetivo es conocer su opinión sobre el mundo cervecero, centrándonos en la marca San Miguel. Se trata de una investigación realizada para mi TFM del Máster en Marketing e Investigación de Mercados de la Universidad JAUME I de Castellón. Respecto a la información que usted facilite, es totalmente confidencial y anónima.

1.-CUESTIONES GENERALES SOBRE EL ALCOHOL Y LOS HÁBITOS DEL CONSUMIDOR

P.1. ¿Consumes en alguna ocasión bebidas alcohólicas?

1 Sí 2 No (pase al apartado 4)

P.2. Marque las bebidas alcohólicas que suele consumir (Marque todas las necesarias)

1 Cerveza 2 Vino 3 Licores

P.3. Por favor, ¿podría indicarnos del 1 al 5 con qué frecuencia, en qué ocasiones y compañía suele consumir bebidas alcohólicas? (donde 1 es la menor asociación y 5 es la mayor):

N.º	¿Cuándo?	Cerveza	Vino	Licores
1	Todos o casi todos los días			
2	Los fines de semana			
3	Esporádicamente			
4	Solo en ocasiones muy especiales			
¿Dónde?				
5	En el bar			
6	En la discoteca			
7	Eventos como comidas o cenas			
8	En casa			
9	Después de practicar deporte			
¿Con quién?				
10	Amigos			
11	Familia			
12	Pareja			
13	Prefiero hacerlo solo			

P.4. Conteste del 1 al 5 (donde 1 es "estoy en desacuerdo" y 5 "estoy de acuerdo"):

1	Me gusta mucho el "tardeo"	1	2	3	4	5
2	Prefiero salir por la noche	1	2	3	4	5

2.-CUESTIONES GENERALES SOBRE LA CERVEZA

P.5. ¿Qué marca de cerveza consume normalmente?

1 Alhambra 2 Mahou 3 San Miguel 4 Ámbar 5 Estrella Damm
 6 Estrella Galicia 7 Amstel 8 Cruzcampo 9 Kronenbourg
 10 Otra: _____

P.6. Valore del 1 al 5 la preferencia de las siguientes marcas de cerveza (siendo 1 "mala" y 5 "muy buena")

1	Alhambra	1	2	3	4	5
2	Mahou	1	2	3	4	5
3	San Miguel	1	2	3	4	5
4	Ámbar	1	2	3	4	5
5	Estrella Damm	1	2	3	4	5
6	Estrella Galicia	1	2	3	4	5
7	Amstel	1	2	3	4	5
8	Cruzcampo	1	2	3	4	5
9	Kronenbourg	1	2	3	4	5

P.7. Indique, por favor, cuáles son los tipos de cerveza que más le gustan (Marque máximo dos)

1 De trigo 2 Rubia 3 Tostada 4 Negra 5 Radler
 6 0,0 (rubia, tostada o de sabores) 7 Artesanal
 8 Otra: _____

P.8. Valore del 1 al 5 la importancia que le atribuye a las siguientes características de una cerveza (donde 1 es "poco notorio" y 5 es "fundamental"):

1	Aroma	1	2	3	4	5
2	Tueste	1	2	3	4	5
3	Intensidad	1	2	3	4	5
4	Graduación	1	2	3	4	5
5	Amargor	1	2	3	4	5
6	Dulzor	1	2	3	4	5
7	Afrutado	1	2	3	4	5

3.-CERVEZA SAN MIGUEL

P.9. ¿Consumes cerveza de la marca San Miguel?

1 Sí 2 Sí, si no hay otra opción 3 No, prefiero evitarlo*

* Conteste a la P.10. sólo si ha marcado la opción 3:

P.10. No me gustan las cervezas San Miguel porque...:

1 Les falta cuerpo 2 Prefiero cervezas más suaves
 3 Creo que no tienen el tipo de cerveza que me gusta
 4 Me han dicho que no son las mejores

P. 11. Valore las siguientes cuestiones sobre la marca San Miguel del 1 al 5 (donde 1 es "nada" y 5 es "mucho"):

1	Tengo buena experiencia con la marca	1	2	3	4	5
2	Es una de mis marcas preferidas	1	2	3	4	5
3	Creo que es una marca obsoleta	1	2	3	4	5
4	Definitivamente, hay marcas mejores	1	2	3	4	5

P. 12. ¿Conoce los siguientes productos de San Miguel? (Si=1, No=2)

1	Especial	1	2
2	Selecta	1	2
3	Manila	1	2
4	Magna	1	2
5	Radler	1	2
6	1516	1	2
7	0,0 (normal, limón y manzana)	1	2

P.13. Marque los tipos de cerveza que cree que la marca debería trabajar:

- 1 De trigo 2 Rubia 3 Tostada 4 Negra 5 Radler
 6 0,0 (rubia, tostada o de sabores) 7 Artesanal
 8 Otra: _____

4.-DATOS GENERALES DE CLASIFICACIÓN

P.14. ¿Sería tan amable de indicar en qué tramo de edad se encuentra?

De 18 a 24 años	De 25 a 34 años	De 35 a 44 años	De 45 a 54 años	De 55 a 64 años	65 años o más
1	2	3	4	5	6

P.15. ¿Cuál es su ocupación principal?

Estudiante	Trabajador	Trabajador del hogar	Jubilado/a	Parado/a
1	2	3	4	5

P.16. ¿Cuál es su nivel de estudios superado?

Sin estudios	Primarios	ESO (EGB, FP1)	Bachillerato o FP2	Universitarios medios	Universitarios superiores
1	2	3	4	5	6

P.17. Indique sus ingresos totales mensuales en euros:

0-1.000	1.001-1.500	1.501-2.000	2.001-2.500	Más de 2.500
1	2	3	4	5

P.18. Género: 1 Hombre 2 Mujer

P.19. ¿En qué medida está interesado en mantener una vida saludable?

Nada Interesado		Totalmente Interesado		
1	2	3	4	5

P.20. ¿Cómo se definiría? (donde 1 es "nada" y 5 es "mucho"):

1	Soy muy deportista	1	2	3	4	5
2	Soy una persona aventurera	1	2	3	4	5
3	Soy muy viajero	1	2	3	4	5
4	Soy más bien tranquilo	1	2	3	4	5
5	Soy romántico	1	2	3	4	5
6	Soy una persona familiar y cercana	1	2	3	4	5
7	Soy una persona curiosa	1	2	3	4	5

P.21. Por último, ¿podría indicar cuál de las siguientes opciones podría acercarse a lo que es su sueño? (Marque máximo dos)

- 1 Ir a un gran concierto 2 Ganar algún gran sorteo
 3 Hacer un viaje lejano 4 Vivir en una casa en el campo
 5 Ir al mejor restaurante del mundo

MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

15.2. Análisis adicionales de investigación de mercados

Análisis de medias:

P3. Indique del 1 al 5 con qué frecuencia, en qué ocasiones y compañía suele consumir bebidas alcohólicas				
Respuestas	N	Mínimo	Máximo	Media
¿Cuándo?				
Todos o casi todos los días	93	1	5	1,81
Los fines de semana	94	1	5	3,59
Esporádicamente	93	1	5	2,42
Solo en ocasiones muy especiales	93	1	5	1,65
¿Dónde?				
En el bar	94	1	5	3,74
En la discoteca	93	1	5	2,58
Eventos como comidas o cenas	93	1	5	2,83
En casa	92	1	5	2,11
Después de practicar deporte	93	1	5	1,55
¿Con quién?				
Amigos	93	1	5	3,87
Familia	94	1	5	2,77
Pareja	94	1	5	2,47
Prefiero hacerlo solo	93	1	5	1,67

P8. Valore del 1 al 5 la importancia que le atribuye a las siguientes características de una cerveza				
Aroma	86	1	5	3,35

Tueste	86	1	5	3,00
Intensidad	87	1	5	3,43
Graduación	87	1	5	2,85
Amargor	85	1	5	3,13
Dulzor	87	1	5	3,00
Afrutado	85	1	5	3,01

Análisis de frecuencias:

En un contexto en el que se encuentran otras marcas (pregunta 5 del cuestionario) podemos ver, el porcentaje de consumo de la marca baja a un 18 %:

P5.3. ¿Consume normalmente cerveza San Miguel?		
Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Sí	18	18
No	76	76
Total	94	94

P13. Marque los tipos de cerveza que cree que SM debería trabajar			
	Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
De trigo	Sí	29	29
	No	56	56
Total		85	85
Rubia	Sí	34	34
	No	51	51
Total		85	85
Tostada	Sí	30	30

	No	55	55
Total		85	85
Negra	Sí	20	20
	No	65	65
Total		85	85
Radler	Sí	13	13
	No	72	72
Total		85	85
0,0 (rubia, tostada o de sabores)	Sí	13	13
	No	72	72
Total		85	85
Artesanal	Sí	28	28
	No	57	57
Total		85	85

Como podemos observar, la cerveza de trigo, rubia y tostada son las que más se cree que la marca necesita trabajar. Los simpatizantes de la cerveza también echan en falta un tipo de cerveza artesanal. Asimismo, al analizar el apartado 8 de la pregunta 13, una pregunta abierta, se propone la cerveza sin gluten.

P7. Indique los tipos de cerveza que más le gustan			
Respuestas		Frecuencia	Porcentaje
De trigo	Sí	25	25
	No	63	63
Total		88	88
Rubia	Sí	59	59

	No	30	30
Total		89	89
Tostada	Sí	22	22
	No	67	67
Total		89	89
Negra	Sí	11	11
	No	78	78
Total		89	89
Radler	Sí	30	30
	No	59	59
Total		89	89
0,0 (rubia, tostada o sabores)	Sí	5	5
	No	84	84
Total		89	89
Artesanal	Sí	17	17
	No	72	72
Total		89	89

P21.1 Mi sueño es ir a un gran concierto		
Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Sí	11	11,0
No	85	85,0
Total	100	100,0
P21.2 Mi sueño es ganar algún gran sorteo		
Sí	35	35
No	61	61

Total	96	96
P21.3 Mi sueño hacer un viaje lejano		
Sí	53	53
No	43	43
Total	96	96
P21.4 Mi sueño es vivir en una casa en el campo		
Sí	27	27
No	69	69
Total	96	96
P21.5 Mi sueño es ir al mejor restaurante del mundo		
Sí	13	13
No	83	83
Total	96	96

Análisis Chi-cuadrado y ANOVA:

P8*14 Valoración atributos cerveza y edad				
		N	Media	Sig.
Aroma	18-24 años	28	3,18	,618
	25-34 años	37	3,38	
	35-44 años	9	3,33	
	45-54 años	5	3,60	
	55-64 años	5	3,80	
	>65 años	1	5,00	
Tueste	18-24 años	28	3,04	,431
	25-34 años	36	3,00	
	35-44 años	9	2,33	

	45-54 años	6	3,50	
	55-64 años	5	3,00	
	>65 años	1	4,00	
Intensidad	18-24 años	28	3,54	,400
	25-34 años	37	3,41	
	35-44 años	9	3,11	
	45-54 años	6	4,00	
	55-64 años	5	3,00	
	>65 años	1	2,00	
Graduación	18-24 años	28	2,75	,662
	25-34 años	36	2,92	
	35-44 años	9	2,56	
	45-54 años	6	3,00	
	55-64 años	6	3,33	
	>65 años	1	2,00	
Amargor	18-24 años	28	3,25	,481
	25-34 años	35	3,14	
	35-44 años	9	2,56	
	45-54 años	6	3,00	
	55-64 años	5	3,80	
	>65 años	1	4,00	
Dulzor	18-24 años	28	3,07	,368
	25-34 años	37	3,05	
	35-44 años	9	2,22	
	45-54 años	6	3,50	
	55-64 años	5	3,20	
	>65 años	1	3,00	

Afrutado	18-24 años	28	3,00	,517
	25-34 años	35	3,06	
	35-44 años	9	2,67	
	45-54 años	6	2,67	
	55-64 años	5	3,80	
	>65 años	1	3,00	

P2.1*20. Consumo cerveza y definición personal				
		N	Media	Sig.
Deportista	Sí, consume	77	3,01	,429
	No consume	15	2,73	
Aventurero	Sí, consume	77	3,36	,161
	No consume	15	2,93	
Viajero	Sí, consume	77	3,83	,456
	No consume	15	3,13	
Tranquilo	Sí, consume	77	3,11	,767
	No consume	15	3,20	
Romántico	Sí, consume	77	3,15	,523
	No consume	15	2,93	
Familiar y cercano	Sí, consume	77	3,99	,528
	No consume	15	3,80	

Curioso	Sí, consume	77	3,99	,548
	No consume	15	3,80	

(A pesar de que no existe una diferencia significativa entre los segmentos, nos parece interesante analizar las cualidades personales con el fin de conocer al consumidor, lo que ayudará a orientar las decisiones concernientes al marketing mix).