

Josep Lluís MALDONADO MONTULL

MORITZ: La cerveza con un marketing fresco y carácter
barcelonés

Trabajo Final de Carrera
dirigido por
Andreu BARRABINO GARCÍA-MANSO

Universitat Abat Oliba CEU
FACULTAT DE CIÈNCIES SOCIALS
Licenciatura en Publicidad y RRPP

2015

“La mejor publicidad es la que hacen los clientes satisfechos”

Philip Kotler

Resumen

El presente trabajo pretende demostrar la importancia de tener una buena estrategia de marketing en un contexto en el que los nuevos formatos y las vías de comunicación han cambiado. Captar la atención de los usuarios pasa por utilizar mensajes originales, que enganchen y sorprendan. El caso de las cervezas Moritz es un buen ejemplo para conocer algunas acciones de marketing efectivas, gracias a su coherencia y a su fuerte posicionamiento de marca con Barcelona desde sus inicios. Asimismo, la marca reúne una serie de características para poder considerarse una lovemark, porque Moritz significa mucho más que una simple bebida refrescante.

Resum

El present treball pretén demostrar la importància de tenir una bona estratègia de marketing en un context on els nous formats i vies de comunicació han canviat. Captar l'atenció dels usuaris passa per utilitzar missatges originals, que enganxin i sorprenguin. El cas de les cerveses Moritz és un bon exemple per a conèixer algunes accions de marketing efectives, gràcies a la seva coherència i al fort posicionament de marca amb Barcelona des dels seus inicios. Tanmateix, la marca reuneix una sèrie de característiques per poder considerar-se una lovemark, perquè Moritz significa molt més que una simple beguda refrescant.

Abstract

This paper aims to demonstrate the importance of having a good marketing strategy in a context in which new formats and channels of communication have changed. Capture the attention of the users passes by using original messages that engage and surprise. The case of Moritz beer is a good example to learn some effective marketing actions thanks to its coherence and its strong branding with Barcelona since its beginnings. Also, the brand has a number of features to be considered a lovemark because Moritz means much more than just a refreshing drink.

Palabras claves/ Keywords

Marca – Posicionamiento– Lovemark – Marketing Experiencial– Co-Branding – Moritz
--

Sumario

Introducción.....	9
I. Marco teórico.....	12
1. La Marca.....	12
1.1. Concepto de Marca.....	12
1.2. Imagen de Marca.....	14
1.3. Valor de Marca o <i>Brand Equity</i>	14
2. El Posicionamiento de marca.....	16
2.1. Orígenes y concepto.....	17
2.2. Cómo posicionar.....	22
2.3. El reposicionamiento.....	24
3. Lovemarks.....	25
3.1.1. Respeto.....	26
3.1.2. Amor.....	26
3.1.3. Misterio.....	27
3.1.4. La sensualidad.....	27
3.1.5. La intimidad.....	28
3.2. El eje amor y respeto: Cuando se agrupan las variables.....	28
4. <i>Experiential Marketing</i>	30
4.1. Concepto de Marketing Experiencial.....	30
4.2. El marketing Experiencial según Bernd Schmitt.....	33
4.3. La creación de experiencias para el consumidor.....	35
4.4. Puntos débiles del Marketing Experiencial en la organización.....	36
II. El caso Moritz.....	37
1. La resurrección de una marca emblemática.....	37
1.1. Target.....	41
2. Posicionamiento de Moritz.....	42
2.1.1. Modernidad con raíces.....	42
2.1.2. Pertenencia a Barcelona.....	43
2.1.3. Cerveza auténtica.....	43
2.2.1. Política de Producto.....	44
2.2.2. Política de Precio.....	45
2.2.3. Política de Distribución.....	46
2.2.4. Política de Comunicación.....	47
3. <i>Social Media</i> Moritz.....	50
4. <i>Co-branding</i> : La unión hace la fuerza.....	53
4.1. Beneficios del uso del <i>co-branding</i>	53

4.2. Claves del éxito en el <i>co-branding</i>	54
4.3. Moritz y Munich: Crear valor a partir de tradición y modernidad.....	54
4.3.1. Marca Barcelona como denominador común.....	56
5. Análisis de la competencia.....	58
5.1. Estrella Damm: El branding asociativo.....	58
5.2. Cervezas artesanas.....	61
5.3. Análisis DAFO.....	66
5.3.1. Matriz DAFO Estrella Damm.....	67
5.3.2. Matriz DAFO Cervezas artesanas.....	67
5.3.3. Matriz DAFO Moritz.....	68
6. El Marketing Experiencial: Casos prácticos de Starbucks y Moritz.....	69
6.1.1. Los orígenes de Starbucks.....	69
6.1.2. Tienda Starbucks de la Rambla de Canaletas de Barcelona.....	70
6.1.3. Tienda Starbucks de la calle Fuencarral de Madrid.....	71
6.2. Del café a la cerveza: El proyecto Moritz	73
6.2.1. Fábrica Moritz.....	73
6.2.2. <i>M-Store</i>	75
6.2.3. <i>Bar à Vins</i>	76
6.3. El Bar Velódromo: La recuperación de un clásico de Barcelona.....	77
Conclusiones.....	79
Bibliografía.....	83
Anexos.....	86
1. Top 10 cervezas españolas según el diario ABC.....	86
2. Entrevista.....	88

Introducción

El planteamiento de éste trabajo se ha desarrollado en dos apartados diferenciados, el primero tiene como objetivo la aproximación completa de productos desde un prisma teórico y el segundo bloque es un caso práctico que permite comprender e ilustrar su uso y consideraciones. En la primera parte, se establece el marco teórico en el cual se muestra el concepto de marca para posteriormente, entender algunas de las estrategias de marketing utilizadas en el particular caso de las cervezas Moritz.

Para estudiar el caso de la compañía de cervezas catalana como marca hay que partir desde una base conceptual. Por ello, este trabajo se empieza desde lo básico y principal: analizando lo que es el concepto e imagen de marca, así como el valor de marca o *Brand equity* como nociones intangibles e imprescindibles del marketing. Esta parte teórica se basa en la estructura diseñada por el sociólogo y comunicólogo Joan Costa, uno de los fundadores europeos de la Ciencia de la Comunicación.

Una vez definido el concepto de marca, se analizará el papel que tienen los consumidores acerca de ella. A diferencia de épocas anteriores, las empresas se encuentran en un entorno muy dinámico y el lugar que ocupan las marcas en la mente de los consumidores no es tan permanente porque se ven condicionadas por agentes externos que se hallan en continua evolución. Este factor condiciona la percepción que tienen los clientes sobre la marca y sus valores.

Bajo este escenario, entra en acción la estrategia de posicionamiento, cuyo objetivo intenta identificar cuál es la imagen de marca que ocupa en la mente del usuario. Sin embargo, ya no es suficiente con el posicionamiento de marca, puesto que, como se ha comentado anteriormente, la percepción que tienen los consumidores acerca de las marcas puede resultar efímera. Como consecuencia de ello, también se considerará la estrategia de reposicionamiento como elemento básico en la estrategia de marca de una empresa, para revisar las percepciones que dichos clientes tienen de la marca con el fin de poder amoldarse a ellos a lo largo del tiempo. Para estudiar este capítulo se hace referencia a dos de los autores pioneros en analizar este concepto como son Al Ries y Jack Trout.

Existen una serie de marcas que están posicionadas en el corazón y en la mente de los consumidores de tal forma que éstos se convierten en verdaderos fans y seguidores de la marca. En estos casos la marca se convierte en una filosofía de vida, dónde los

consumidores no compran un producto sino un conjunto de valores intrínsecos que posee la marca en cuestión. A este tipo de marcas se las conoce como Lovemarks, marcas que han conseguido establecer verdaderos vínculos emocionales con sus consumidores, atrapándolos en una burbuja de emociones y sentimientos. Para muchos, Moritz es considerada una Lovemark, con lo que se tratará este concepto a través de Kevin Roberts, padre y fundador de este revolucionario concepto del mundo del marketing.

Por último, y dentro del marco teórico, se analizará el marketing experiencial de Bernd Schmitt como máximo exponente para poder entender más adelante el mundo de las emociones con el que Moritz ofrece a sus clientes con la recuperación de dos de los principales proyectos de la compañía catalana dentro de la línea de recuperación del patrimonio arquitectónico de Barcelona como son la emblemática Fábrica Moritz y la restauración del histórico bar Velódromo.

El segundo bloque del trabajo pretende estudiar la aplicación de los conocimientos desarrollados en el marco teórico con la empresa de cervezas catalana citada anteriormente.

Esta empresa catalana con una gran tradición en Barcelona, donde nació en el siglo XIX, ha reconstruido su marca mediante una estrategia muy clara y diferente de los modelos de comunicación definidos por las grandes compañías del sector. El éxito desde su relanzamiento en el año 2004 no ha sido fruto de la casualidad, sino de realizar con mucha eficacia un seguido de acciones de marketing que han conseguido interactuar con la vida cotidiana de los barceloneses. Su posicionamiento ha estado centrado principalmente en el ámbito cultural, gastronómico y con otros aspectos relacionados con la ciudad de Barcelona, reivindicando así sus valores. Pero lo más sorprendente es que en poco tiempo, Moritz se ha vuelto a posicionar en el imaginario de la ciudad condal como la cerveza de Barcelona que fue en sus orígenes.

Con esta breve introducción sobre las cervezas Moritz partirá el segundo bloque del trabajo, descubriendo su historia y haciendo especial hincapié en el posicionamiento que anteriormente se planteaba en el marco teórico y que la marca ha sabido transmitir desde sus inicios a los ciudadanos de Barcelona como una cerveza moderna pero con tradición, auténtica y sobre todo, perteneciente a Barcelona.

Moritz no realiza publicidad convencional. Sin embargo, hace un buen uso de las nuevas tecnologías para obtener notoriedad y estar en contacto con los consumidores.

Y es que Moritz es sinónimo de redes sociales. En este capítulo se detallarán cuáles son las redes sociales y qué uso hace de ellas para poder ser lo más eficiente posible en cada herramienta, y se especificarán las principales acciones llevadas a cabo por los componentes del equipo. Unas acciones que a priori, no dejarán indiferente a nadie.

Asimismo, se analizará el *Co-branding* entre dos grandes marcas de Barcelona que respiran tradición y al mismo tiempo comparten valores y buscan una vinculación con el territorio catalán. En un contexto tan competitivo como el actual, lo de intentar ser el mejor en algo puede resultar misión imposible. Ahora de lo que se trata es de diferenciarse de la competencia, de intentar ser único y, a la vez, de generar valor. Éstos son, al menos, los objetivos que persiguen dos marcas que, pese a su nombre alemán, nacieron en Cataluña en los años 1856 y 1939, respectivamente. Con esta acción, Moritz sigue conservando los valores esenciales que configuran su esencia y apuesta de nuevo por el carácter alternativo de su comunicación, basada en iniciativas originales y sorprendentes al margen de las estrategias habituales en el sector cervecero y, todo esto, adaptándose a las expectativas de sus clientes.

Se identificará un plan de *marketing mix* siguiendo el modelo de Philip Kotler, en el que se determinará la política que sigue la compañía catalana de cervezas en cuanto a producto, precio, distribución y comunicación. De la misma manera, se estudiará a la competencia de Moritz en Barcelona y Cataluña, para después poder detallar un análisis DAFO de la misma.

A modo de anexo, al no haber podido contar con la colaboración de Albert Castellón, ex director general y actual consejero de Moritz, para realizar una entrevista, en su lugar se ha procedido a realizarla a un prescriptor de cervezas artesanas, para saber de primera mano la opinión de un experto en el sector cervecero.

En definitiva, este TFC sobre el posicionamiento de la marca Moritz puede resultar un buen ejemplo de cómo crear una muy buena imagen de marca, obtener notoriedad y una estrecha vinculación con el target con mucha habilidad y poca inversión.

I. Marco teórico

1. La marca

1.1. Concepto de marca

La marca es definida por la Asociación Americana de Marketing (AMA) como un nombre (Moritz), término o diseño (logotipo de la inicial M de Moritz), o una combinación de ellos, que trata de identificar los bienes o servicios de un vendedor o grupo de vendedores y diferenciarlos de la competencia.

El artículo 4 de la Ley de Marcas Española 17/2001 de 7 de diciembre, define el concepto de marca como “todo signo susceptible de representación gráfica que sirva para distinguir en el mercado los productos o servicios de una empresa de los de otras.”¹

Tradicionalmente el objetivo de la marca era identificar los bienes y servicios de la competencia, como bien dice su definición técnica. Ésta, únicamente tendrá sentido si se consideran las características del contexto en el que surgió, donde la marca realizaba la función de identificación del producto, a modo informativo.

Posteriormente, con la influencia de un sistema capitalista en el que se han ido multiplicando varios productos de semejantes características, el papel de la marca se ha ido ampliando pasando “de la marca/función a la marca/emoción”². Hoy en día, aparte de definir e identificar el producto o servicio, se transmite la personalidad y valor de la marca creando su posicionamiento.

Según el comunicólogo Joan Costa, la marca tiene un doble signo que constituyen su materia sensible, la verbal y la visual. El signo verbal representa el nombre para poder distinguirla, ya que sin nombre que designe una empresa, no hay existencia legal. Y el signo visual es el logotipo, el color, el símbolo, para reconocerla visualmente, ya que la memoria visual es más fuerte que la auditiva. Sin embargo, actualmente este doble signo no bastaría para Costa, puesto que “El convencimiento racional por sí mismo no genera acción en el ser humano. Se necesita el impulso de las emociones para decidimos a dar un paso”³.

¹ http://noticias.juridicas.com/base_datos/Privado/l17-2001.t2.html

² COSTA, J. *La imagen de marca*. Ed. Paidós Ibérica: Barcelona, 2005, p.114

³ OP. CIT. 2, p.13

De forma general, la marca significa prácticamente todo para un producto, ya que éste se conoce a través de la marca, luego un producto sin marca no se vende con la misma facilidad. Una marca desconocida es una marca sin valor. La marca es una de las variables estratégicas más importantes de una empresa porque cuanto más pasa el tiempo, más protagonismo adquiere. La era actual se mueve a través de percepciones y sensaciones en las que la marca prevalece frente al producto. Es frecuente que se priorice la marca ante el producto en sí. Un ejemplo claro de ello sería BMW y sus campañas en las que deja atrás la noción de producto para vender una filosofía de vida.

La marca, aparte de ofrecer un bien material, ofrece una realidad psicológica. Crea en cada usuario unas sensaciones determinadas, con una historia, una experiencia, una sensación, una calidad, que en ciertos aspectos cada uno la verá desde su propia perspectiva. En cambio, si la marca es capaz de conseguirlo habrá otros aspectos en que todos la verán igual. Por ende, la marca es un símbolo de garantía y seguridad a la vez que una muestra de valores y significados en sí misma. En este sentido, Moritz logra transmitir esos valores que tanto la definen, gracias a su tradición y a su posicionamiento de marca tan definido que más adelante se detallará.

La identidad de marca se corresponde con la realidad material (nombre, logotipo, grafismo, etc.) y la realidad psicológica atañe a la imagen de marca (conjunto de elementos emitidos percibidos por el receptor). Por lo general, podría decirse que los productos son racionales y las marcas emocionales.

La diferencia entre un producto u otro está en los valores añadidos que lo convierten en marca y constituyen su personalidad. Podría decirse que las personas eligen a las marcas de forma similar a la que eligen a las personas (por afinidad, confianza, experiencia, etc.). De ahí la importancia de investigar sobre el público, averiguar su carácter y su forma de ser, y dotar a las marcas de una personalidad acorde con la de su target para que se sienta identificado.

Una marca no tiene vida eterna pero tiene que tratar siempre de permanecer viva y al día para luchar contra la cultura actual del “usar y tirar”, en la que nada es para siempre y casi todo es reemplazable por algo nuevo o mejor. Para ello en ocasiones necesitará innovar, diferenciarse más de la competencia, nuevos valores, nuevos retos, nuevos códigos de comunicación; independientemente de que puedan dar una imagen anticuada o moderna.

1.2. Imagen de marca

La imagen de marca configura el aspecto psicológico de ésta, como si algo intangible se tratase. Siempre es precedida por la marca y no al revés. La imagen es una proyección de la marca en el campo social. Sirve para que una determinada empresa comunique su cultura empresarial y pueda crear una determinada marca, logotipo e identidad corporativa, que la hará ser conocida, admirada, consultada, utilizada y tenida en cuenta a partir de ese momento por la sociedad a la que se dirige.

La gente no compra la marca, sino la imagen de marca en la medida en que cada uno se ve reflejado en ella.

“La marca deja de ser un simple signo de identidad y reconocimiento asociado al producto para instalarse en lo más psicológico del imaginario social. Ahí se convierte en un referente -un estereotipo cultural-, en la medida en que esa imagen está cuajada de aspiraciones representadas por ella, de satisfacciones y emociones, y es símbolo de pertenencia a un grupo, a un estilo de vida, de encarnación de una idea, de un nexo social o cultural de identidad, de un estatus o, como hemos repetido, es la autoimagen de su consumidor/usuario.”⁴

La imagen de marca es una consecuencia de cómo ésta se percibe. Es una representación mental de los atributos y beneficios percibidos de la marca. La percepción de las marcas tiene que ver con los procesos mentales y la personalidad del consumidor, ya que el cerebro procesa la información que recibe sobre las marcas, codificándolas según sus valores externos; pero cada individuo, según su personalidad, les imprimirá un carácter, una interpretación de la realidad comunicada.

1.3. Valor de marca o Brand Equity

Las marcas, a lo largo de las últimas décadas, han ido evolucionando hasta convertirse en una experiencia de vida para los consumidores, adquiriendo una importancia emocional dentro de ellos. El *Brand Equity* es lo que se ve reflejado en la satisfacción de las personas cuando consumen o compran, y que hace que actúen de manera distinta ante marcas conocidas o desconocidas.

Las marcas ofrecen al consumidor una experiencia que va mucho más allá de las funciones básicas del producto. Éstas se hallan en la mente de los consumidores y sólo algunas consiguen posicionarse dentro de ella. En este sentido, las marcas son únicas y poseen un valor, a diferencia de los productos cuya cuantía es el precio. Construir una marca más sólida es ayudar a los consumidores a crear diferencias preceptuales entre las marcas de una misma categoría de productos con la misma funcionalidad y de precio similar. Actualmente diferenciarse de la competencia es cada vez más difícil,

⁴ OP. CIT. 2, p.151.

puesto que los costes y la calidad de los productos son semejantes. Por ello, la clave de los negocios está en el *Branding*⁵, como elemento diferenciador en el que reside el poder de la Marca.

El Valor de Marca, Capital de Marca, o la expresión anglosajona *Brand Equity* se utilizan para denominar precisamente ese concepto: ¿Cómo de valiosa es tu marca? ¿Cómo ha ido evolucionado su valor a lo largo del tiempo? ¿En qué medida se ha visto afectada al involucrarse en una crisis de comunicación?

Según David A. Aaker, consultor de marketing, catedrático y profesor de la Universidad de California en Berkley, define el *Brand Equity* como "El conjunto de activos y obligaciones relacionados con una marca, su nombre y simbología, que se adicionan o deducen del valor provisto por un producto o servicio a una firma y/o sus clientes"⁶.

En la actualidad, la marca representa uno de los principales activos de una empresa. Todo esto ha generado un gran interés por el estudio de valor de marca o *Brand Equity*. El término es el valor añadido que la marca proporciona al producto, tal como lo percibe el consumidor.

El *Brand Equity* debe ser un indicador independiente de las ventas a corto plazo, ya que éstas pueden estar influenciadas por factores que no tengan nada que ver sobre lo bien o mal que se gestione la marca. Los investigadores han encontrado una serie de relaciones entre determinadas variables y el valor de una marca. A partir de distintos estudios y e iniciativas de investigación, se han ido desarrollando diferentes sistemas de medición del valor de una marca como: *Interbrand*, *Equitrend*, *Brand Assed Valuator*.

Para Tom Peters, declarado "gurú de gurús" por *The Economist* y *Fortune*, lo que constituye la diferenciación parte precisamente de los intangibles de una empresa: el valor, credibilidad y singularidad de una marca.

A partir de su teoría de "Las tres leyes físicas del marketing"⁷, Peters demuestra que la marca es lo que define una empresa y que ésta representa mucho más que el marketing o los logotipos. La marca es el mensaje. Las historias y experiencias serán más importantes a largo plazo que los productos, establece Peters, porque la capacidad de transmitir emoción es lo más importante en un mundo controlado por la tecnología.

⁵ Es el proceso de creación y gestión de una determinada marca. Consiste en conseguir su posicionamiento, mantenimiento y reconocimiento.

⁶ AAKER, D. *Building Strong Brands*. The Free Press, Ed. Macmillan (S&S), 1995, pp.10-20

⁷ PETERS, T. *El meollo del Branding*, Ed. Nowtilus, 2002, pp.7-33

2. El posicionamiento de marca

Se entiende por posicionamiento el lugar que ocupa un producto o marca, según las percepciones de los consumidores, con relación a otros productos o marcas competitivos o a un producto ideal. Conseguir un buen posicionamiento en el mercado es el objetivo de toda estrategia de marca después de conseguir la fidelidad del consumidor.

Esta posición puede determinarse por las preferencias establecidas por los consumidores. Una posición buena es la que permite a la marca ocupar un lugar preferente en la mente del consumidor. Se puede conocer a través del estudio de las características del producto, la clase de usuarios, la comparación con otros productos y la frecuencia de uso.

Según Jean Noel Kapferer, experto francés en marketing “El valor que las marcas alcanzaron en las negociaciones de fusiones y adquisiciones entre grandes compañías son, en realidad, adquisiciones de posicionamientos en las mentes de los clientes potenciales, con sus conjuntos de asociaciones, calidades y diferencias”⁸. Además, ya se ha demostrado que una marca con una posición diferenciada genera mayores retornos en rentabilidad, aunque se debe comprender que el posicionamiento siempre estará relacionado con las perspectivas de la empresa a largo plazo.

El valor de una marca proviene de su habilidad para ganarse un significado exclusivo, destacado y positivo en la mente de los consumidores. Finalmente, para todos los tipos de clientes existen dos tipos de marcas: las que justifican su precio y las que no lo justifican.

Las marcas son consecuencia directa de la estrategia de segmentación del mercado y de la diferenciación del producto. Aaker, afirma que “la cuestión del posicionamiento de marca adquiere una mayor importancia en función de la realidad del mercado”⁹. Los competidores adicionales no sólo contribuyen con una mayor presión sobre los precios y con una mayor variedad de marcas, sino que también dejan menos vacíos para ser exploradas en segmentos más concretos, alcanzados mediante vías de comunicación y distribución especializadas. Para Philip Kotler, “La ventaja de resolver la cuestión del posicionamiento es que éste habilita a la empresa para estructurar el compuesto de marketing”¹⁰.

⁸ Revista Galega de Economía, vol.14, núm. 1-2, 2005, pp.1-15

⁹ OP. CIT.8, pp. 1-15

¹⁰ OP. CIT.8, pp. 1-15

La clave del éxito está en una implementación eficaz del concepto de marketing a través de estrategias de posicionamiento. Se trata de agrupar clientes y competidores, y esto es un problema multidimensional que concierne también a las percepciones, creencias y actitudes de los clientes, relacionadas con la forma en que las personas perciben los mercados. Según Kotler, el punto central del marketing estratégico moderno puede ser descrito como marketing SOP (Segmentación Objetivo y Posicionamiento).

No existe una única definición para especificar qué es el posicionamiento de marca. Si se solicitase una definición de posicionamiento a diez especialistas de marketing, seguramente se obtendrían diez réplicas distintas. Existe una cierta confusión en torno al significado del concepto y de su gestión. Esto puede ser atribuido en parte a la falta de una base teórica bien definida y a la falta de seriedad con que el concepto es utilizado. En 1991, Aaker ya observó que el posicionamiento significaba diferentes conceptos según distintos individuos. Para algunas personas es la decisión de segmentar, para otras en cambio, se trata de una cuestión de imagen, y para la mayoría, es la opción a través de la cual se destacan las características del producto.

Algunos profesionales de la comunicación están de acuerdo en concebir el posicionamiento como la suma de un enfoque tridimensional, que resulta del compendio del posicionamiento del producto, el posicionamiento del mercado y el posicionamiento de la marca. Por si fuera poco, algunos también incluyen el de la imagen de marca.

2.1. Orígenes y concepto

El origen real del posicionamiento como concepto no está nada claro, aunque se especula que naciera alrededor de los años 40 en relación a un incremento de estudios relacionados con el marketing mix. El posicionamiento es conocido como un término relativamente reciente que se desarrolló de las discusiones de segmentación del mercado, del público objetivo y de las estructuras de marketing a finales de los años 60 y principios de los 70.

Hasta la década de los años cincuenta el concepto era utilizado en la industria de bienes de consumo para el producto. Toda comunicación giraba entorno al producto y en sus valores más elementales. En ese momento los publicistas se concentraban en las características y en los beneficios de los productos, así como en la comunicación del *Unique Selling Proposition* (USP) o Proposición Única de Venta. Más adelante, la

USP sería desbancada por la *Emotional Selling Proposition* (ESP). Es decir, Moritz con su posicionamiento catalán está vendiendo una proposición emocional ESP y no una USP, por ejemplo.

Para la mayoría de profesionales del sector, el concepto del posicionamiento de marca se consolida y se expande en 1972 según un artículo escrito por Al Ries y Jack Trout publicado en la revista *Advertising Age* denominado "La era del posicionamiento". En los años 80, estos dos autores revolucionaron el proceso de creatividad en cuanto a la comunicación se refiere, con la idea de que una empresa debe procurar establecer un posicionamiento en la mente del cliente. Aplican el concepto de posicionamiento a cualquier elemento sobre el cual se pueda tener una percepción.

La publicidad entró en el campo de la imagen en el momento en que los anunciantes y publicitarios se dieron cuenta de la importancia de ésta y de la reputación de la empresa. El posicionamiento abarca muchos aspectos. Se domina con estrategia y se entiende que una posición no solamente debe tener en cuenta los puntos fuertes y débiles de una compañía, sino que también debe prestar especial atención al escenario de la competencia. Como reacción a la existencia de muchos productos y servicios, es necesario conocer la manera en que las marcas son percibidas y agrupadas en la mente de los consumidores.

Para dichos autores, la única forma de obtener buenos resultados es por medio "de la selectividad, de la concentración en un blanco restringido, de la práctica de la segmentación y del posicionamiento".¹¹ Tener el mejor posicionamiento implica ser el primero en la mente de los consumidores. Este factor normalmente va asociado a una mayor participación de mercado y rentabilidad. Asimismo, debe ser capaz de mantener esa posición a lo largo del tiempo a través de la flexibilidad en los programas de marketing, de la innovación continua y de la reputación de tener buenos productos. Con todo, el objetivo principal de una estrategia de posicionamiento debe poder alcanzar el liderazgo en una determinada categoría.

De este modo, existe una estructura de comprensión de un posicionamiento estratégico basado en dos fases: el posicionamiento de mercado y el posicionamiento psicológico.

¹¹ RIES, A.; TROUT, J. *Posicionamiento: la batalla por su mente*. Ed. Mc Graw Hill, 2002, p.6

Un objeto está posicionado cuando puede ser identificado en un terreno en comparación con los lugares que ocupan otros objetos. La percepción del posicionamiento está vinculada al modo y a las variables usadas como definición de los puntos de referencia. Cuanto más parecidos son los posicionamientos, mayor debe ser la percepción de los grupos de referencia. Estos grupos de referencia desarrollan una doble función. Por un lado, consolidan la percepción de un elemento como parte de una categoría de producto o grupo estratégico. Por otro lado, también pueden contribuir a un proceso de no diferenciación o de estandarización de referenciales.

La relevancia del concepto de categoría de producto se manifiesta en los conceptos de posicionamiento. Los consumidores agrupan jerárquicamente en su mente los productos en niveles variados de especificidad: inicialmente los agrupa en clases, más tarde en categorías y tipos de productos y, finalmente, por marcas.

Para Kapferer, el proceso de posicionamiento consta de dos etapas básicas: La primera hace referencia a la definición de la categoría, en la cual la marca será asociada y comparada. La segunda etapa se caracteriza por el establecimiento del diferencial y de la ventaja competitiva de la marca frente a sus competidores de la misma categoría.

Según Kotler, la diferenciación es “el acto de diseñar un conjunto de diferencias significativas para distinguir la oferta de la empresa de las ofertas de los competidores”¹². Una diferencia es viable cuando obedece a los criterios de importancia, distinción, superioridad, comunicabilidad, sustentación, disponibilidad y rentabilidad. Más adelante añadirá que “el posicionamiento es el acto de desarrollar la oferta y la imagen de la empresa, de forma que ocupen un lugar distinto y valorado en las mentes de los consumidores objetivo”¹³.

El término más antiguo relacionado con el posicionamiento es la posición de producto, la cual se refiere a la suma de los atributos asociados a dicho producto por sus consumidores. El posicionamiento de producto emerge como la manera en que los usuarios de un producto perciben marcas competidoras y categorías de productos.

En este punto surge el mapa de percepción como una de las herramientas de trabajo desarrolladas para soportar el esfuerzo de posicionamiento de producto/marca. El posicionamiento de mercado es concebido como la estrategia que se adoptará en

¹² OP. CIT.8, pp. 1-15

¹³ OP. CIT.8, pp. 1-15

relación con la segmentación de mercado y con la selección de los fragmentos en los cuales la empresa quiere participar. Asimismo, el concepto de posicionamiento es tomado por la estrategia empresarial.

La esencia del posicionamiento consiste en aceptar las percepciones como realidad, y también en reestructurarlas con el objetivo de crear la posición deseada: "(...) es el modo en que usted se diferencia en la mente de su cliente prospecto"¹⁴ aseveran Ries y Trout.

A su vez, Kapferer define el posicionamiento como el énfasis en las características distintivas que hacen una marca diferente de sus competidores y atractiva para el público. Posteriormente, Kapferer agrega que el "posicionamiento es el acto de relacionar una faceta de una marca con un conjunto de expectativas, necesidades y deseos de los consumidores"¹⁵.

En este sentido, Keller entiende por posicionamiento de marca como la creación de superioridad de marca en la mente de los consumidores. El posicionamiento debe convencer a los consumidores de las ventajas de sus productos contra la competencia y, a al mismo tiempo, debe poder aliviar las preocupaciones que puedan generar las posibles desventajas. Para el autor, el posicionamiento también requiere la especificación de valores cruciales como conjunto de asociaciones abstractas, ya sea en forma de atributos y beneficios, así como un "alma" o esencia de la marca.

Según Aaker, la posición de la marca es "la parcela de la identidad y de la propuesta de valor de la marca que debe ser activamente comunicada al público objetivo y que presenta una ventaja en relación con las marcas competidoras"¹⁶. En su modelo, la fase de posicionamiento sigue a la definición de la identidad y de la propuesta de valor, como también a su implementación. La piedra angular del programa de comunicación de la marca es el enunciado de posición.

Posicionar de manera exitosa solamente se consigue si se involucra una marca en alguna categoría que los consumidores puedan comprender y reconocer de inmediato. Además de diferenciarla de otros productos en la misma categoría.

¹⁴ OP. CIT.11, p.3

¹⁵ OP. CIT.8, pp. 1-15

¹⁶ OP. CIT.8, pp. 1-15

Para Alden, Steenkamp y Batra el posicionamiento es “el proceso interactivo, proactivo y deliberado de definir, medir, modificar y monitorizar las percepciones de un consumidor sobre un objeto en el mercado.”¹⁷.

La aplicación del posicionamiento involucra la definición de las dimensiones de un espacio con percepción particular que representa adecuadamente la captación del público objetivo, la medición de la localización de los objetos en ese espacio, las modificaciones de las características del objeto para que se aproximen a las percepciones ideales de los clientes, y finalmente, las modificaciones de las percepciones de los clientes a través de la estrategia de comunicación. De esta manera la marca penetra como un punto en el espacio de la mente de consumidor.

Los diversos términos relacionados con el posicionamiento muestran un patrón con tres elementos. El conceptual, el operacional y el estratégico, es decir, los clientes, la empresa y la competencia, sumados a dos perspectivas: una gerencial y organizacional y otra del consumidor.

El posicionamiento estratégico viene a designar el lugar que una empresa ocupa en su industria a partir de una estrategia competitiva. El posicionamiento operacional, también conocido de oferta, deriva de la definición anterior expuesta por Ries y Trout. El posicionamiento de la oferta de marketing induce al marketing mix (precio, distribución, producto y promoción) como factor de éxito. Tiene carácter táctico, opera en el corto/medio plazo y considera competidoras a todas las ofertas percibidas como igualmente adecuadas a una situación de uso o contexto de aplicación. A diferencia del posicionamiento estratégico, que expande su actuación a otros factores de éxito del negocio, como la tecnología, utilizando un horizonte de largo plazo y emplea un contexto de análisis más amplio, en referencia a la variedad y cantidad de dimensiones estratégicas.

Existen dos orientaciones básicas en el posicionamiento. El posicionamiento perceptual, ligado a las problemáticas del posicionamiento de marca y producto, y la orientación organizacional, relativa a la definición del lugar que ocupará la empresa en el escenario competitivo. Esas dos orientaciones no deben ser consideradas mutuamente excluyentes, pues interaccionan entre sí desde el punto de vista estratégico, pudiéndose fortalecer incluso cuando no son tratados necesariamente

¹⁷ OP. CIT.8, pp. 1-15

como esfuerzos separados para los profesionales de marketing. Un ejemplo de orientación organizacional sería el hecho de que Moritz no esté interesada en competir en el mercado cervecero a nivel nacional.

Los aspectos del posicionamiento basados en los competidores o en las metas de los clientes difieren en relación con el foco. Sin embargo, se aproximan en la concepción del valor de la marca, que tiene como función ligar la posición de la marca al marketing mix que más adelante se analizará concretamente con el caso de las cervezas Moritz.

Bajo dos premisas se sustentan las siguientes orientaciones sobre el posicionamiento: La primera es la orientación al cliente, que solamente permite influenciar un resultado en la mente de éste, y que por tanto, está fuera de su control. En cambio, la segunda orientación es la estratégica, la cual cree en la fuerza del posicionamiento como elemento que moldea el escenario competitivo.

No obstante, el posicionamiento no revela toda la riqueza de significados de una marca ni refleja todo su potencial. Tampoco permite la exploración completa de la identidad y de la singularidad de la marca, sino que es la síntesis de su esencia.

Una definición genérica que se puede aplicar con independencia del posicionamiento de la marca, del producto, de la imagen, de la empresa o de la estrategia sería “el proceso de estudio, definición e implementación de una oferta diferenciada de valor cuyos atributos proporcionen una posición ventajosa sostenible en relación con la competencia en un escenario competitivo, desde el punto de vista de un público-objetivo”¹⁸.

2.2. *Cómo posicionar*

Aaker, uno de los principales contribuidores del conocimiento de la gestión de marcas, afirma que “una de las funciones de la gestión de una marca es el desarrollo de una estrategia para aquellos factores clave, que consistirá en una identidad motivadora y un posicionamiento que la diferencie y la haga notoria entre los clientes”¹⁹. De este modo, identidad y posicionamiento están asociados, ya que el posicionamiento contribuye a priorizar y enfocar la identidad de la marca fijando los objetivos de comunicación. Como se podrá apreciar en el marco práctico, Moritz es coherente en cuanto a su identidad y

¹⁸ OP. CIT.8, pp. 1-15

¹⁹ JIMENEZ. Z., ANA, I., *Dirección de productos y marcas*. Ed. UOC, 2004, p.84

posicionamiento, ya que ambos conceptos van unidos de la mano con Barcelona y Cataluña.

Una identidad clara y bien construida facilita considerablemente el proceso de posicionamiento de la marca en los mercados. Los rasgos y las características de la identidad determinan exactamente cuál es la posición que ocupa la marca en los mercados, a la vez que establece la ventaja de superioridad de esa marca respecto a las demás. Luego el beneficio de la marca se debe comunicar a los consumidores de forma activa.

A pesar de que la identidad de marca y el posicionamiento están estrechamente relacionados, no abarcan los mismos aspectos. Kapferer atribuye tres argumentos de diferenciación. En primer lugar, el posicionamiento se centra en el producto en sí mismo, en cambio el posicionamiento no revela toda la riqueza de la marca ni refleja todo su potencial. En segundo lugar, la marca se ve restringida por cuatro interrogantes ¿Por qué?, ¿De quién?, ¿Cuándo?, ¿Contra quién? Por último, el posicionamiento permite que la comunicación venga dictada por los recursos creativos y las modas, sin que pueda influir mucho sobre la forma de comunicar.

Además, para Kapferer el posicionamiento de una marca significa enfatizar las características distintivas que la hacen diferente de sus competidoras y la hacen atractiva para el público. Perteneciente Barcelona, modernidad con raíces y cerveza *Premium* serían las características distintivas de Moritz, respecto a la competencia. Por lo tanto, posicionar es el resultado de un proceso analítico que consiste en relacionar una marca con un conjunto de expectativas del consumidor, con sus necesidades y deseos. El autor agrega que es mejor no modificar constantemente ni en demasía el posicionamiento, puesto que debilita la identidad. Como mínimo debe pasar el transcurso de un lustro para realizar un reposicionamiento. En este sentido, el reposicionamiento de Moritz ha sido relativamente fácil, ya que ha sabido respetar sus raíces desde su relanzamiento de marca, por eso los objetivos no han tardado en llegar.

Posicionar también, es seleccionar todo aquello que se puede decir de una marca, aquello que es realmente decisivo para que los consumidores escojan a unos en vez de otros competidores que ofrecen beneficios parecidos. Cabe destacar que el posicionamiento no funciona igual para todos los productos y marcas. Luego, cada marca deberá hallar su propio posicionamiento.

2.3. El reposicionamiento

El concepto de reposicionamiento se realiza cuando un producto o servicio tiene un posicionamiento que le es contraproducente para la estabilidad de la marca. Así pues, reposicionar implica cambiar los mercados objetivos, la ventaja diferencial o ambas.

Las empresas se encuentran en un entorno muy dinámico. A diferencia de épocas anteriores, el lugar que ocupan las marcas en la mente de los consumidores no es tan permanente porque se ven condicionadas por agentes externos que se hallan en continua evolución, lo que condiciona la percepción que tienen los consumidores sobre la marca y sus valores.

Bajo este escenario es donde entra en acción el método de reposicionamiento como elemento básico en la estrategia de marca de una empresa. Si el posicionamiento trata de cómo las empresas se diferencian de sus competidores en la mente de los clientes potenciales, reposicionar consiste en revisar las percepciones que dichos clientes tienen de la marca, de modo que se lleven a cabo los ajustes necesarios para adecuarse al tiempo y circunstancia de mercado.

Muchas empresas se preguntarán porqué elaborar o aplicar estrategias de reposicionamiento. La respuesta es muy sencilla, para garantizar el buen funcionamiento de la marca y los productos asociados a ella, ya que la imagen de ésta no permanece inalterada en el tiempo. En este sentido, es una medida clave en la estrategia de marca de cualquier empresa porque permite permanecer en el mercado, sobreviviendo a la vasta competencia presente en el mismo.

Por otra parte, no existe una única forma de reposicionar una marca. Vendrá determinado por los objetivos y valores de la empresa de modo que puede que le interese crear un mensaje diferente, o bien incorporar a su target de clientes otros segmentos, o bien eliminar los anteriores y captar a otros de nuevos más atractivos.

Para que el reposicionamiento sea efectivo se deben seguir los siguientes pasos básicos, además de los propios de cada marca en particular. En primer lugar, se debe realizar una investigación para conocer cómo se percibe el producto entre los consumidores, es decir, cuál es la imagen de marca actual. Una vez, que sepamos cómo nos ven se debe definir qué imagen se quiere dar para determinar cuáles son las acciones que nos ayudarán a conseguir la nueva imagen y especificar cuál será el público objetivo al que nos enfrentamos.

3. Lovemarks

Kevin Roberts, CEO de Saatchi & Saatchi y una de las figuras más importantes de la publicidad y el marketing de las últimas décadas, se preguntaba cuál era la clave para que algunas marcas gozaran de “una lealtad más allá de la razón”. Tras analizar la evolución de las marcas y los consumidores y observar los cambios que se habían producido entre ambos, ideó el concepto de Lovemark.

Las Lovemarks son aquellas marcas que crean un vínculo emocional con sus consumidores, constituyendo una relación estable a largo plazo basada en el amor y el respeto. Los consumidores se sienten parte de la marca y están comprometidos con ella. En Saatchi & Saatchi diseñaron un test con los tres requisitos que debía cumplir una marca para poder ser una Lovemark: crear un vínculo entre la empresa, su personal y sus marcas; inspirar una lealtad que va más allá de la razón y ser propiedad de la gente que las ama. Tres requisitos que cualquier cliente de Moritz podría darse por aludido.

Desde el principio Kevin Roberts y sus compañeros de Saatchi & Saatchi tenían una idea clara: “las Lovemarks no son propiedad ni de los fabricantes, ni de los productores, ni de las empresas. Las Lovemarks pertenecen a la gente que las ama.”²⁰ Para que una marca se convierta en Lovemark las personas que la quieran tienen que expresar ese amor. Pero el amor debe ser por las dos partes. La marca debe demostrar el amor hacia sus consumidores, trabajando con ellos, escuchándoles, dándoles importancia y dedicándoles tiempo. En eso se basa la relación que tiene la cervecera catalana con sus clientes, sobre todo mediante el uso de las redes sociales, que más adelante se detallarán en un apartado del trabajo.

Se podría establecer un paralelismo entre la relación que une a las Lovemarks y sus consumidores con la de dos personas que acaban de empezar una relación y tras un periodo en el que se siguen conociendo terminan por compartir su amor en sociedad, comprometiéndose el uno con el otro. El vínculo que tiene una Lovemark con sus consumidores despierta entre ambos una lealtad más allá de la razón. Hay varios casos de marcas que han pasado por momentos difíciles, incluso han estado al borde del abismo, pero sin embargo han conseguido mantener un núcleo de consumidores fieles que seguían esperanzados con que su marca volviera a ser la que les enamoró. Un claro ejemplo fue el de Apple durante la ausencia de Steve Jobs.

²⁰ ROBERTS, K. *Lovemarks: the future beyond brands*. Nueva York. Ed. Powerhouse, 2004, p. 74

No obstante, no hace falta que una Lovemark pase necesariamente por malos momentos para que pierda su encanto a los ojos del consumidor. Con el paso del tiempo y la presión de terceros, la relación entre ambos puede romperse por varios motivos. Según Roberts, el secreto para que una marca sea amada y para que siga habiendo esa chispa que prende la pasión hay que perseguir tres aspectos. En primer lugar el misterio, seguido de la sensualidad y por último la intimidad.²¹

Asimismo, para poder comprender el fenómeno de las Lovemarks, se analizarán los cinco aspectos clave para que se lleve a cabo: respeto, amor, misterio, sensualidad e intimidad.

3.1.1. Respeto

Una de los requisitos fundamentales para que se pueda dar el fenómeno de las Lovemarks es el respeto. El respeto es esa tierra fértil que hace posible que con el paso del tiempo el amor pueda seguir floreciendo. Es una condición indispensable para que se mantenga una relación duradera.

Pero el respeto debe de entenderse no solo como el hecho de que una marca sea valorada por sus cualidades, sino que se debe ir a lo más profundo de la palabra, a lo que realmente debe significar, como son la actuación, la reputación y la confianza. Además, estos tres elementos hay que perseguirlos de forma constante y sin parar de moverse.

El respeto es un conjunto de acciones que se puede conseguir con éstas un mayor o menor grado de respetabilidad. Es algo que hay que cuidar porque cuesta mucho tiempo y esfuerzo ganarlo y porque como dice Roberts, “si no hay respeto, no hay amor”²².

3.1.2. Amor

El respeto es la base y sin respeto no hay amor. Dos ideas que han quedado claras desde un principio. El amor es la condición *sine qua non*²³ para una Lovemark, ya que es la pieza fundamental para que se produzca este fenómeno, de ahí su nombre.

Si se empieza por lo básico, después de la evolución de las marcas y los consumidores se ha analizado una sub-modalidad de *branding*: el *branding* emocional. El *branding* emocional es, en resumidas cuentas, crear y gestionar marcas generando vínculos

²¹ OP. CIT. 20, p. 74

²² OP. CIT. 20, p. 60

²³ Locución latina originalmente utilizada como término legal para decir “condición sin la cual no”

emocionales con los consumidores. Ahora bien, al hablar de emociones, no todas tienen la misma relevancia.

Según una lista elaborada por Dylan Evans, investigador del *King's College* de Londres, lo que mueve a las personas son “las emociones, que se dividen entre primarias y secundarias”²⁴.

Las emociones primarias son aquellas que pueden sentirse estando solo. Siguiendo la lista de Evans, en las primarias se encontraría la alegría, la tristeza, la ira, el miedo, la sorpresa y el asco. Estas son las emociones que uno puede experimentar sin tener que verse involucrada otra persona. Y se caracterizan por ser breves, intensas e incontrolables. Por otra parte, existen las emociones secundarias, cuya característica principal que las hace tan especiales es su carácter social. Se trata de las emociones que combinan la cabeza y el corazón. Dentro de este grupo se hallan el amor, la culpa, la vergüenza, el orgullo, la envidia y los celos.

Ahora bien, una vez establecida la base de las Lovemarks, se detallará qué es lo que hace que este tipo de marcas sean amadas y cómo consiguen mantener ese afecto. Vistos el respeto y el amor, quedarán por descubrir el misterio, la sensualidad y la intimidad.

3.1.3. *Misterio*

El misterio es una bocanada de aire fresco. La chispa que hace que todo se mueva y se liberen las emociones. Es la esencia para que no se acabe la curiosidad para poder fomentar la sorpresa. Es el afán hacia lo desconocido. Para mantener este misterio constante es crucial contar historias sobre la marca y dejar a los consumidores que cuenten las suyas. Crear un buen *storytelling*²⁵ sobre una marca fomenta la creación de mitos e iconos. Además, es muy importante tener presente la trayectoria de la marca liberando la imaginación e inspiración para seguir hacia adelante.

3.1.4. *La sensualidad*

La función de la sensualidad consiste en estimular los sentidos de los consumidores y explorar cada uno de ellos para conectarlos con la marca. A través de los sentidos es como las personas experimentan su vida diaria y si se estimulan los cinco a la vez, el resultado es una experiencia inolvidable. Este aspecto está tomando cada vez más

²⁴ OP. CIT. 20, p. 44

²⁵ Es una técnica de marketing que consiste en explicar una historia sobre la marca para crear afinidad y empatía con el consumidor.

importancia a raíz de las últimas innovaciones tecnológicas, que tienen como objetivo principal transmitir información activando dichos sentidos.

3.1.5. La intimidad

La intimidad es hacer que el consumidor se sienta cercano a la marca, escuchar sus necesidades y deseos y comprometerse con éste. En este sentido, la intimidad evoca al compromiso, la empatía y la pasión. Consiste en hablar de aquellos quehaceres cotidianos sin parecer hipócrita, e intentando que los consumidores sientan a la marca como algo más personal. Esta es la variable que hace que la relación entre marca y consumidor sea como la de un matrimonio. Los consumidores se sienten comprometidos con sus marcas y a su vez, establece que no piensen en la idea de cambiar a otra marca de la competencia.

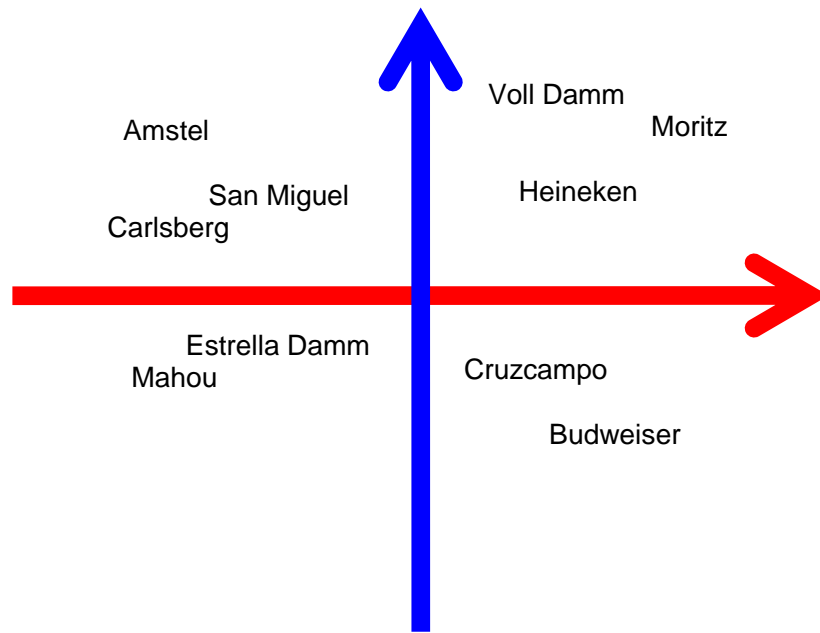
3.2. El eje amor y respeto: Cuando se agrupan las variables

En el momento en el que los consumidores tienen un profundo respeto y sienten una fuerte atracción por una marca se evidencia el fenómeno de una Lovemark. Bob Seelert, presidente de Saatchi & Saatchi y Kevin Roberts dividieron las marcas en cuatro tipos, basadas en el eje amor y respeto²⁶.



Fuente: extraído del libro de Roberts *Lovemarks: the future beyond brands*.

²⁶ OP. CIT. 20, p. 149



Fuente: propia, adaptado de Roberts

En primer lugar, se encuentran las marcas con poco amor pero con mucho respeto. Aquí es donde se concentra una gran parte de las marcas existentes en el mercado, como es el caso de San Miguel, entre otras. Son aquellas que se centran en los beneficios racionales y son incapaces de generar una relación emocional con los consumidores. En la parte inferior izquierda están ubicadas aquellas marcas que tienen poco amor y poco respeto. Son marcas que no tienen ningún vínculo emocional con los consumidores y resultan poco atractivas como por ejemplo Estrella Damm.

Otro gran grupo son las marcas que generan mucho amor pero en cambio carecen de respeto. Aquí están todas aquellas marcas que viven una moda efímera como fue Budweiser con el famoso spot de las ranas. Por último, existen las marcas por las que se tiene un gran amor y un alto respeto, es decir, las Lovemarks. Aquí entrarían marcas muy populares y aceptadas entre los consumidores como Heineken, Voll Damm y Moritz.

4. *Experiential Marketing*

4.1. *Concepto de Marketing Experiencial*

En primer lugar, las experiencias se entienden como aquellos eventos privados que ocurren como respuesta a estímulos que tienen relación e intencionalidad, de o acerca de algo. Estos estímulos pueden ser de una observación directa o participación en los eventos.

En la actualidad, un enfoque tradicional del marketing, centrado en las funcionalidades y calidades del producto, se considera insuficiente para ofrecer al consumidor experiencias de consumo inolvidables y estimulantes. De este modo, el Marketing Experiencial pone énfasis en la creación de valor al cliente a través de la generación de experiencias agradables tanto en el momento de la compra como en el consumo y post consumo, recurriendo para ello a la creación de emociones, sentimientos y pensamientos, consecuencias de la interacción entre la marca o empresa y el cliente²⁷.

Según Bernd Schmitt, profesor de marketing de la Escuela Superior de Empresariales de la Universidad de Columbia y autor de varios libros y artículos sobre marketing experiencial, los factores que han permitido la evolución del Marketing Tradicional o transaccional al Marketing Experiencial son tres:

Primero, la omnipresencia de la Tecnología de la Información. Resulta determinante para propiciar el contacto y una conexión entre la empresa y el cliente, como medio para la creación y puesta en valor de las experiencias a entregar al cliente.

Segundo, la supremacía de la marca. Gracias al avance de la tecnología de la información se podrá disponer de la información deseada de un modo inmediato, siendo las marcas un medio para facilitar las experiencias al cliente y conseguir que cada vez sean mejores.

Tercero, el predominio de las comunicaciones y el esparcimiento. Se impondrán unas comunicaciones fluidas entre la empresa y el cliente fruto de una mayor orientación de las organizaciones hacia el consumidor final.

En la Tabla 1, se puede observar las principales diferencias del Marketing Transaccional y el Marketing Experiencial:

²⁷ MORAL M., FERNÁNDEZ M. *Nuevas tendencias del marketing: El marketing experiencial*. Revista Entelequia, nº 14, 2012. pp. 237-251

Tabla 1. Diferencias entre Marketing Transaccional vs Marketing Experiencial:

Marketing Transaccional	Marketing Experiencial
Enfoque de las características y ventajas funcionales de los productos	Enfoque centrado en las experiencias del cliente. Conectan al cliente con la marca y la empresa.
Enfoque en unas categorías de producto y una competencia estrechamente definidas	Enfoque centrado en la forma de consumir. El consumo es definido como una experiencia holística
Los clientes son racionales en la toma de decisiones	Los clientes son individuos racionales y emocionales
Los métodos y herramientas son analíticos, cuantitativos y verbales	Amplia gama de métodos de investigación, no vinculados a ninguna corriente metodológica

Fuente: propia, adaptado de Schmitt

Para Schmitt, y siguiendo la tabla anterior, el Marketing Experiencial se diferencia en cuatro aspectos esenciales del Marketing Tradicional:

En primer lugar, el marco central es la experiencia del cliente. Mientras el Marketing Tradicional se basa en las características funcionales del producto, el Marketing Experiencial considera que las experiencias del cliente le permiten conectar la empresa y la marca con la forma de vida del consumidor. De este modo, las experiencias aportan valores emocionales, cognitivos o sensoriales sustituyendo a los tradicionales valores funcionales del producto. Un buen ejemplo del marketing Experiencial y del que se hablará más adelante sería la experiencia o sensación que uno vive al entrar en la Fábrica Moritz, en contraposición al Marketing Transaccional que se utilizaba con los métodos usados a mediados del s.XIX para vender cerveza.

En segundo lugar, los clientes son individuos racionales y emocionales. Los usuarios basan sus decisiones en elementos racionales, pero a veces también en las emociones, las cuales despiertan una experiencia de consumo.

A continuación, el cliente realiza un examen de la situación de consumo. El Marketing Experiencial considera que el usuario no evalúa el producto analizando únicamente sus

características y beneficios funcionales. También estudia cuáles son las experiencias que le aporta en función de la situación de consumo en la que sea utilizado. De este modo, el examen de situación o momento de consumo es fundamental para asegurar la correcta adaptación del producto a las necesidades y expectativas del cliente.

Por último, El Marketing Experiencial utiliza métodos y herramientas eclécticos. Esta estrategia no se encuentra circunscrito a una metodología de investigación concreta sino que adopta instrumentos amplios y diversos.

Con base a las ideas anteriores, se puede concluir que se ha producido una evolución en el enfoque del marketing, desde un Marketing Transaccional según el cual las empresas deben ser capaces de interesar y captar a los clientes para conseguir la venta hasta un Marketing Relacional, el cual promueve que los esfuerzos de las empresas deben ir encaminados a satisfacer, y con ello, retener a los clientes. En la actualidad, se está dando un paso más resaltando la importancia de implicar al cliente en todo el proceso, convirtiéndole en un buen embajador de la marca, y pudiendo incluso contribuir en el diseño del producto-servicio. Una forma de lograr esta mayor implicación del cliente es a través de la creación de experiencias únicas.

Actualmente, los clientes no eligen sólo motivados por la ecuación coste/beneficio, sino por otros factores como son las experiencias, vivencias, sensaciones y emociones que se derivan de la compra y/o consumo de un producto o servicio. Así, las empresas se enfrentan a retos hasta ahora desconocidos para ellas como la creación de experiencias positivas en sus clientes a través de las emociones que éstas despiertan en ellos. Por este motivo, resulta de gran interés aclarar algunos de los conceptos más relevantes de cara a lograr una actuación más efectiva.

El núcleo central del Marketing Experiencial es la “experiencia del consumidor”, de ahí la importancia de ubicar el concepto de dicho término. Según el Diccionario de la Real Academia Española de la Lengua (RAE), una experiencia puede definirse como “la circunstancia o acontecimiento vivido por una persona”²⁸.

Haciendo referencia al concepto inicial de experiencia, se puede afirmar que las experiencias se viven en parte, por sorpresa durante la vivencia de lo que está ocurriendo en el momento, pero sobre todo, se producen cuando se interactúa con el entorno. Muy unidas a las experiencias están las emociones. Según la RAE, éstas se

²⁸ <http://lema.rae.es/drae/srv/search?key=experiencia>

pueden definir como las “alteraciones del ánimo intensas y pasajeras, agradables o penosas, que van acompañadas de cierta conmoción somática”²⁹. En el ser humano la experiencia de una emoción generalmente involucra un conjunto de cogniciones, actitudes y creencias sobre el mundo, que se utilizan para valorar una situación concreta y, por tanto, influyen en el modo en el que se percibe dicha situación. Cada individuo experimenta una emoción de forma particular, dependiendo de sus experiencias anteriores, aprendizaje, carácter y de la situación concreta.

4.2. El Marketing Experiencial según Bernd Schmitt

Pero no se puede hablar de marketing de experiencias sin dedicar especial atención a uno de los autores más conocidos en la dirección de experiencias de clientes y Marketing Experiencial, Bernd Schmitt. De hecho, el propio concepto tiene su origen en sus obras *Experiential Marketing* y *Customer Experience Management*.

Schmitt afirma que las experiencias generalmente, no son generadas por uno mismo, sino que son “de” o “sobre” algo. Por lo tanto, no hay dos experiencias iguales. Cada experiencia tiene componentes racionales y emocionales con una fuerte influencia de las emociones. En consecuencia, tiene una gran importancia la gestión de los sentidos en cuanto a la creación de experiencias.

El autor resalta la importancia de fijar la atención no sólo en la satisfacción y retención del cliente sino, además, en la necesidad de implicar al consumidor mediante la vinculación emocional, de tal modo que se preocupe por el disfrute de la experiencia que le genera al individuo la adquisición de un determinado producto o servicio³⁰. En este sentido, los consumidores y clientes no compran productos y servicios, sino que les compran las percepciones y las vivencias que a estos les producen.

Para ello, Schmitt identifica una serie de factores que contribuyen a la creación de diferentes tipos de experiencias. Estos factores conforman la llamada *Strategic Experiential Modules* (SEM), es decir, Módulos Experienciales Estratégicos (MEE). Los SEM son aquellos que aportan las experiencias claves requeridas para transmitir información a los clientes para lograr que ellos interactúen con las mismas y que interioricen dicha información. Schmitt propone cinco estrategias diferentes según se basen en unas u otras áreas experienciales³¹:

²⁹ <http://lema.rae.es/drae/srv/search?key=emoci%C3%B3n>

³⁰ SCHMITT, B. *Experiential Marketing. Journal of Marketing Management*, Ed. Taylor & Francis Group, 1999, pp. 53-67

³¹ OP. CIT. 30, pp. 53-67

-Percibir: La experiencia del consumidor está constituida por unos estímulos sensoriales percibidos a través de los sentidos. De este modo, es necesario entender los elementos que perciben el consumidor y cómo los percibe en su mente.

-Sentir: La experiencia del consumidor está vinculada estrechamente a las propias sensaciones de los consumidores y a sus emociones. El objetivo principal es crear experiencias afectivas que generen un vínculo afectivo hacia la marca o empresa.

-Pensar: La experiencia del consumidor se apoya en el pensamiento y la creación de procesos mentales que sirvan de estímulo basados en la creatividad y en la resolución de problemas por el individuo. Requieren el desarrollo de un pensamiento creativo de los clientes hacia la empresa y sus marcas. Un ejemplo de ello sería el *Think different* (piensa diferente) de *Apple*. Además, Schmitt diferencia entre dos formas de pensar:

Por una parte, de manera convergente: Se emplea para resolver problemas bien definidos cuya característica es tener una solución única. Por ejemplo, cuando en un establecimiento se le pregunta al vendedor las razones por las que un producto es superior a otro, éste responde de una manera convergente.

Por otra parte, de manera divergente: Este tipo de pensamiento, se caracteriza por mirar desde diferentes perspectivas y encontrar más de una solución frente a un desafío o problema. Con este tipo de forma de actuación, lo que se pretende conseguir es que el consumidor sea parte implicada en la campaña, que tenga que tomar una determinada postura, sea positiva o negativa, pero que le cree una serie de experiencias y sensaciones.

Además, Schmitt propone como resultado de la existencia de estos cinco tipos de experiencias, cinco tipos de Marketing Experiencial³²:

1. Marketing de sensaciones: La finalidad de este marketing es la de proporcionar un placer estético, emoción, belleza y satisfacción por medio de la estimulación sensorial. El elemento diferenciador reside en la atracción del cliente mediante la estimulación de sus sentidos por medio de nuevas estrategias y procedimientos, distintos a las que habitualmente se utilizan en el marketing.

³² OP. CIT. 30, pp. 53-67

2. Marketing de sentimientos: Tiene como objetivo evocar en el individuo una serie de sentimientos positivos durante las situaciones de consumo de un producto o servicio.
3. Marketing de pensamientos: El objetivo de este tipo de marketing es apelar a un pensamiento creativo y elaborado de los clientes en relación a la empresa y a la marca.
4. Marketing de actuaciones: Su objetivo se centra en crear experiencias del cliente relacionadas con los aspectos físicos, como son el cuerpo del sujeto, acciones motoras y señales corporales, las pautas de comportamiento y los estilos de vida, así como experiencias que surjan del resultado de interactuar con otras personas.
5. Marketing de relaciones: Este tipo de marketing va más allá de las sensaciones, sentimientos y acciones del individuo, al ofrecer al individuo unas profundas experiencias en un amplio contexto social y cultural reflejado en una marca. La relación implica una conexión con otras personas, grupos sociales o con una entidad social más amplia.

Para la creación de cualquiera de los cinco tipos de experiencias que forman los Módulos Experienciales Estratégicos (MEE), es necesario lo que Schmitt (1999 y 2006) denomina *Experience Providers*³³ o ExPros. Los ExPros son instrumentos tácticos dirigidos a crear experiencias basadas en un conjunto de sensaciones, sentimientos, pensamientos, actuaciones o relaciones, mediante el uso de las comunicaciones tanto internas como externas en la empresa, el desarrollo de la identidad visual/verbal (nombre, logotipos, símbolos), la presencia del producto (diseño, envase y personajes de marca), las marcas (aparición de nuevos productos, desarrollo de eventos), los entornos espaciales (diseño del establecimiento o del lugar de contacto con el cliente), los sitios Web y medios electrónicos, como creación de experiencias interactivas, y por último, el propio personal de la empresa³⁴.

4.3. La creación de experiencias para el consumidor

Los productos satisfacen necesidades mientras que las experiencias satisfacen deseos. Siguiendo con el Marketing Experiencial, el cual parte del hecho de entender al consumidor como persona. Mientras uno compra productos o servicios, la persona vive

³³ Término inglés que se refiere a Proveedores de Experiencias

³⁴ OP. CIT. 27, pp. 237-251

y se emociona, sufre alteraciones de su ánimo, siente interés y participa de lo que está ocurriendo³⁵.

La literatura de marketing relativa al comportamiento del consumidor refleja que las experiencias ocurren cuando los clientes se encuentran buscando un producto, cuando están en el punto de venta comprándolo o recibiendo el servicio y/o, por último, cuando lo consumen³⁶.

En consecuencia, a la hora de comentar las diferentes formas de generar experiencias positivas para el consumidor, éstas van a ser agrupadas en tres categorías. En primer lugar a través del producto, luego mediante los espacios físicos, es decir, los establecimientos y por último, a través del uso o consumo del producto.

4.4. Puntos débiles del Marketing Experiencial en la organización

Tal y como era de prever, puede que no todo sea positivo en el mundo del Marketing Experiencial, con lo que también hay que citar algunos puntos negativos o problemáticos dentro de esta estrategia.

Un gran inconveniente es que la mayoría de marcas y campañas de marketing son incapaces de proveer experiencias que sean realmente profundas, sustanciosas o que involucren al consumidor, ni siquiera temporalmente. Además, las experiencias creadas tienen el problema de poder ser de inferior valor que las verdaderas experiencias, llegando a ser decepcionantes, o en última instancia, falsas. El Marketing Experiencial puede que no aporte la suficiente confianza por el hecho de ser superficial, manipulador, abusivo y destructivo con el cliente y la sociedad en general.

No obstante, estas experiencias pueden otorgar un importante rol para ayudar a enriquecer la vida diaria habitual.

³⁵ LICONA L. *¿Una nueva tendencia o una vuelta al origen?* "Marketing+Ventas". Nº 265, 2011, pp. 66-70

³⁶ BRAKUS J., SCHMITT B. y ZARANTONELLO. *Brand Experience: What Is It? How Is It Measured? Does It Affect Loyalty.* *Journal of Marketing*. Vol. 73, 2009. pp. 52-68.

II. El caso Moritz

1. La resurrección de una marca emblemática

Para conocer los orígenes de la marca hay que remontarse al año 1851, cuando el fundador de la marca, Louis Moritz, llegó a Barcelona desde la localidad alsaciana de *Pfaffenhofen*. Cinco años más tarde, Louis empezó a elaborar su propia cerveza casera en una fábrica situada en el portal de Santa Madrona, en el Raval. En 1864 se inaugura la sede de la fábrica en la Ronda Sant Antoni. A partir de ahí, la demanda de cerveza fue aumentando y el negocio creció hasta que en el 1897 se inaugura la Cervecería Moritz, local que gozó de gran prestigio en la Barcelona de finales del siglo XIX.

Pero en 1905 la Fábrica es arrendada al también alsaciano Ernesto Petry, quien aparece activo en las dos primeras décadas del siglo XX, en el seno de la burguesía local de Barcelona. Aunque finalmente, los hijos de Louis Moritz recuperaron la producción. La siguiente imagen es una prueba de ello.



Etiqueta de la Fábrica de Cerveza de Ernesto Petry

Dos años después de la muerte del fundador de Moritz, en 1920, sus herederos crean la Fábrica de Cervezas Moritz S.A., una empresa que ocho años después, durante la II República, ya se había apoderado del 34% del mercado cervecero de Cataluña. Es en estas fechas cuando empezará a producir las variedades de Epidor, Negra y la tónica Eviunis.

Más tarde, durante la Guerra Civil Española, la producción disminuyó notablemente, aunque posteriormente al conflicto bélico se volvió a recuperar y el negocio quedó de nuevo reforzado.

A mediados del siglo XX, la venta, la producción y los beneficios que generaba la Fábrica Moritz llegaron incluso a duplicarse. Tanto es así que, en 1963 el capital social de la empresa ascendió a 9.600.000 de las antiguas pesetas. La empresa se halla en uno de sus puntos más álgidos y la Fábrica de Ronda Sant Antoni se queda pequeña.

Pero la familia ya llevaba unos años pensando en cambiar la planta de producción y adquirió unos terrenos.



Entrada Fábrica Moritz en los años 20. Fuente: <http://moritz.com/es/seccion/historia-de-la-fabrica-moritz->

Ante esta situación, y en un momento en que la empresa necesitaba nuevas infraestructuras, Moritz se fusiona con Lamot en 1966 y crean la sociedad Cervezas Barcelona, S.A. para aumentar la producción. Lamot era un grupo cervecero belga que tenía dificultades para lograr una buena cuota de mercado y levantó su fábrica en *Parets del Valles*. La nueva empresa tenía entre sus socios a Banca Catalana, que en 1975 acabaría controlando el accionariado. De este modo, la producción cervecera se traslada desde Ronda de Sant Antoni a la localidad vallesana de *Parets*.

El negocio seguía creciendo sin parar hasta que, al igual que en otros sectores de la economía, se vio gravemente afectado por culpa de las grandes inundaciones y sobre todo, por la crisis del petróleo en los años 70. Como consecuencia de ello, los familiares de Louis Moritz decidieron vender su parte del accionariado y cerrar la empresa en 1978.

La familia Moritz siempre tuvo en mente el retorno a Barcelona de la cerveza que había creado Louis Moritz, con el *savoir faire* que había traído desde Alsacia. Este objetivo no se hizo realidad hasta el ocho de julio de 2004, cuando la quinta y sexta generación de la estirpe Moritz decide arrancar de nuevo y reabrir el negocio con un relanzamiento muy esperado. Daniel Roehrich Moritz y sus tres hijos, Jorge, Eduardo y Daniel

Roerich Saport impulsan un proyecto para el que contrataron al entonces director general de la nueva empresa Albert Castellón.

De nuevo, la marca quiere posicionarse como la “cerveza de Barcelona” y desbancar a la archiconocida y aceptada por todos los ciudadanos Estrella Damm. Sin embargo, tras 26 años de ausencia, las reglas habían cambiado y Estrella Damm se aprovechó de ello, poseyendo el 85% de cuota de mercado.

Aún así, después de una década desde su relanzamiento, nadie duda de que la cerveza Moritz sea una marca estrechamente vinculada y enraizada en la ciudad Condal. La cervecera catalana está comprometida con Barcelona hasta tal punto de recuperar el patrimonio arquitectónico, gastronómico y cultural de la ciudad. De hecho, desde el 11 de septiembre de 2013, y en conmemoración de los hechos de 1714, tiene un espacio gastronómico en el Centro Cultural del Born como punto de encuentro entre la gastronomía y la historia a través de una extensa carta que tiene como base la cocina histórica. De hecho, la compañía catalana ha sacado una variedad llamada Moritz 17.14 (el punto entre el siete y el uno hace referencia a los grados de alcohol), se trata de una *lager* aromatizada, con una mezcla de miel y jengibre y notas de bergamota y cardamomo. Sin duda Moritz quiere brindar a sus clientes un viaje a los aromas del pasado con esta cerveza inspirada en la Barcelona de 1714.



Como patrimonio arquitectónico, la compañía catalana recupera y remodela, con gran éxito, dos clásicos como son el mítico Bar Velódromo y la Fábrica Moritz, donde más adelante se detallarán.

La empresa facturó 37 millones de euros en 2011, con un ligero aumento a pesar de la crisis generalizada. En la actualidad, Moritz emplea a unas 150 personas y su producción alcanza los 36 millones de litros.

Tras un acuerdo con Vichy Catalán la producción se hace con agua del *Montserrat* y con lúpulo *Saaz* procedente de Chequia, cuyo ingrediente le confiere su característica

personalidad. Cabe destacar que la marca de cervezas catalana también se elabora para la fase industrial y bajo licencia, en la planta de La Zaragozana, una compañía de cervezas española situada en la capital aragonesa que data de 1922 y que también era propiedad de la familia. Algunas etiquetas de las cervezas Moritz de los años 20 del siglo XIX llevaban la leyenda "Barcelona, Zaragoza" por lo que parte de su producción se fabricó también en esta empresa.

Por último, cabe mencionar el abanico de cervezas que la marca ha producido y distribuido desde sus inicios hasta la actualidad. Las diferentes cervezas de Moritz han llevado los nombres de: estilo Pilsen, estilo Viena, Negra, Famosa (de Fábrica Moritz S.A.) y Eviunis, una variedad de cerveza muy aclamada en los años 30 que se vendía en farmacias y que ejercía como complejo fósforo-vitamínico, apropiada para mujeres lactantes y personas con problemas neurológicos o de crecimiento. No sin olvidar la popular cerveza Moritz Epidor, la cual se podría decir que es la estrella de la casa. Moritz lanzó por primera vez la Epidor en julio de 1923, para hacerse con un lugar en el mercado de las cervezas extra. El ingrediente principal de la Epidor es, además del agua del manantial *Font D'Or del Montseny*, la malta caramelo, un producto 100% natural y elaborado a partir de la malta verde. La malta caramelo le proporciona un sabor contundente y un color oscuro muy apreciado por sus consumidores. Pensada para disfrutar en boca más que no como una bebida puramente refrescante, la Moritz Epidor contiene un 7,2% de alcohol en volumen y está especialmente recomendada para acompañar platos de gusto intenso como los quesos o embutidos.

Ahora, con su recuperación, la marca completa una familia de cervezas para todos los gustos, la rubia tradicional, el Agua de Moritz, una cerveza *premium* sin alcohol que representa un 10% de sus ventas y la artesanal y sin pasteurizar Alfa. Todas ellas con un sello marcadamente barcelonés y de gran calidad.

Y es que resucitar una marca no es nada fácil y menos reimplantar una cerveza tradicional desaparecida y con capacidad expansiva, es decir, que vaya más allá de la pequeña fabricación artesanal, todo ello en un mercado tan competitivo y dominado por las grandes multinacionales del sector.

Así pues, tras visionar el exitoso recorrido de Moritz, y tal y como apunta Albert Castellón, ex director general y actual director estratégico, esta marca "demuestra que lo local puede plantar cara a lo global porque apela más directamente al consumidor y a su mundo".

1.1. Target

El objetivo principal de la marca es convertirse en la cerveza cosmopolita de Barcelona del siglo XXI, respetando sus raíces y sin olvidar su historia. Para ello, es clave apelar al antiguo cliente para poder identificar al consumidor más joven. Un hecho que Moritz no ha dejado pasar por alto. La edad de este perfil de consumidores puede variar desde los 20 hasta los 50 años o más.

De este modo, Moritz quiere volver a recuperar a esos antiguos consumidores nostálgicos de la *gauche divine* de la sociedad civil catalana que se quedaron huérfanos de su marca de cervezas a finales del siglo XX.

Otro colectivo, en este caso de nuevos consumidores, a quien se dirige la cervecera catalana es el llamado BoBos (*bougeois bohemian*). Se trata de un grupo social ascendente en las nuevas tecnologías y caracterizado por su pertenencia funcional al capitalismo. Sin embargo, su pensamiento se basa en valores contractuales y bohemios. Es un perfil urbano de ciudadanos con ideología política de centro izquierda y con poder de compra y prescripción.



Turistas y BoBos consumiendo Cervezas Moritz en su Fábrica. Fuente www.moritz.com

Por último, pero no menos importante, está el tercer gran grupo de consumidores: los turistas de Barcelona. A los viajeros que les gusta la cerveza, les agrada paladear la cerveza autóctona de la ciudad donde se hallan, y más teniendo en cuenta la moda que suscita Barcelona y todo lo relacionado a ella, como es el caso de Moritz.

2. Posicionamiento Moritz

La cervecera catalana ha apostado decididamente por la construcción de marca. Su marketing está orientado a recuperar la memoria popular, mediante promociones directas y la participación en actos culturales de Barcelona y Cataluña. En el caso de Moritz, identifican segmentos concretos de mercado (museos, instituciones culturales, desfiles de moda, etc.) donde la marca pueda estar presente y se involucran en ellos apoyándose en una fuerte inversión en *sampling*³⁷ y a través de acuerdos favorables para ambas partes.

El éxito de la nueva Moritz se sustenta en la mencionada construcción y recuperación de la marca, cuyos atributos siguen tres ejes, a saber:

2.1.1. Modernidad con raíces

La compañía cuenta con el archivo familiar de la empresa atesorado y cuidado por la familia Moritz. Sin embargo, lejos de perseguir unos valores melancólicos, la firma encargó la reelaboración del logotipo al diseñador argentino América Sánchez, pseudónimo utilizado en homenaje a su madre porque en realidad se llama Juan Carlos Pérez Sánchez, Premio Nacional de Diseño en 1992, y que ha logrado plasmar este equilibrio entre la tradición y la modernidad, respetando los elementos básicos del original pero interpretándolos con un estilo profundamente moderno. De este modo, Moritz ha roto el código de color de la categoría de cervezas nacionales, el rojo, en favor del azul y del amarillo, como era costumbre a principios del siglo XX.



Logotipo anterior



Logotipo actual

³⁷ anglicismo que se refiere a la distribución de muestras de productos de manera gratuita o promocional

2.1.2. Pertenencia a Barcelona

Las raíces familiares de la marca catalana de cervezas se entrelazan con las raíces que le vinculan a la ciudad Condal, a la que le une un claro sentimiento de pertenencia. Este atributo fundamental en toda marca, lo es más si cabe cuando se dirige a un target como el de Barcelona. "Somos la cerveza de Barcelona y con esta idea teníamos que trabajar. (...) Moritz es una marca histórica de Barcelona, y Barcelona nos impregna de sus valores (...) Esta ciudad es el ADN de nuestra marca"³⁸ afirma Albert Castellón. Pero esto hay que hacerlo patente, no limitarse a decirlo. La empresa optó por una concienzuda campaña estratégica de comunicación para lograr este posicionamiento. Sin embargo, no invirtió en publicidad sino que lo hizo en relaciones públicas y *publicity*³⁹ para posicionarse en el mundo de la cultura tan unido a la marca Barcelona. Según Castellón, "nosotros no nos anunciamos, sino que anunciamos lo que hacemos. Y no somos meros patrocinadores, sino que participamos en el acontecimiento". Un ejemplo de ello fue cuando se cerró el Paseo de Gracia barcelonés para la cena de clausura del Año de la Gastronomía, donde se pudieron ver más de 2.000 botellas Moritz repartidas por todas las mesas.

Moritz ha colaborado de manera sistemática en acontecimientos culturales de Barcelona o Cataluña como en la Moda FAD 2005, el Año de la Gastronomía de marzo de 2005 a marzo de 2006 tal y como se ha mencionado anteriormente, el Premio Internacional Terenci Moix, la Semana Gastronómica de Girona en 2007, entre otros.

2.1.3. Cerveza auténtica

Moritz ha preservado la autenticidad y la calidad del producto. «Durante mucho tiempo la cerveza ha sido considerada un refresco y no se apelaba a su calidad, como ocurre con el vino. Nuestra vía de aproximación para situarnos en otro mercado diferente ha sido la gastronomía. Hemos hecho un esfuerzo sobrehumano para elaborar una cerveza con agua de manantial, el ingrediente número uno de la cerveza, a un precio común», destaca Albert Castellón.

Cuando Louis Moritz, uno de los pioneros de la industria cervecera catalana, llegó a Barcelona en 1851, traía consigo algo que había aprendido en su Alsacia natal, el arte de la elaboración de cerveza. Su fórmula y su inconfundible toque de autenticidad, traídos desde Alsacia, fueron pasando de padres a hijos durante décadas. En la

³⁸ http://moritz.com/uploads/2014/08/27/DossierFabricaMoritzBarcelonaCATCAST_o.pdf

³⁹ anglicismo que hace referencia al espacio publicitario con apariencia periodística, ya sea en forma de entrevista o reportaje con el fin de crear un entorno favorable hacia el mismo

actualidad, sus descendientes directos son los encargados de recoger y continuar su labor, elaborando cerveza según la mejor tradición cervecera alsaciana.

Fieles a su tradición, la cerveza Moritz continua elaborándose al más puro estilo alsaciano, respetando el arte del *brassage* y utilizando maltas extrapálidas. El agua proviene del manantial de *Font d'Or*, que pertenece a la empresa *Vichy Catalán*, y la cerveza se perfuma con una infusión de flores de lúpulo aromáticas de Saaz, procedente de la República Checa, que le confieren un característico y extraordinario aroma. Este esfuerzo a favor de la calidad del producto le ha valido para situarse como la cerveza VIP de los restaurantes de Barcelona.

En definitiva, Moritz es una cerveza con un sabor muy especial que recoge la experiencia heredada del fundador y los sucesivos maestros cerveceros de la empresa para, a través del método tradicional de producción, ofrecer un sabor único y auténtico.

2.2.1. Política de Producto

Moritz es una marca y una empresa singular. Es una cerveza que se vendió durante más de un siglo hasta que, en 1978, la empresa quebró y desapareció del mercado. Nacida en Barcelona en 1856 de la mano de un joven cervecero alsaciano Louis Moritz. Como se ha visto anteriormente, llegó a ser una cerveza tremendamente popular en la ciudad condal, pero la crisis del petróleo de los años setenta la sumió en serios problemas financieros que acarrearón el cierre de la empresa. En 2004, tras veintiséis años de ausencia del mercado, la familia Moritz apostó por la reintroducción de la histórica marca.

Lo realmente sorprendente es que, en muy poco tiempo, Moritz ha logrado posicionarse nuevamente en el imaginario de la ciudad como la cerveza de Barcelona, dotándola de una imagen de marca moderna y *cool*. Por paradójico que pueda parecer, la modernidad de Moritz se sustenta en la recuperación de elementos de su pasado y en la



apuesta por la estética retro, como por ejemplo la recuperación de su sede histórica, posee una flota comercial compuesta por veinte Seat 600 amarillos, carteles con

tipografías e imágenes antiguas, *packagings* de seis botellas, patrocinio del salón Auto Retro, entre otras acciones. Todo extremadamente elegante y original.

La familia Moritz destinó 30 millones de euros a relanzar la marca, que facturó 6 millones en 2006, nueve millones en 2007 y a partir de 2008 empezó a obtener beneficios de un millón de euros. Toda esta inversión tiene como gran reto consolidarse como la cerveza de Barcelona. Aunque también esté presente en la totalidad del mercado catalán, e incluso ha preparado alguna que otra aventura internacional, además de exportar cervezas hasta la otra punta del mundo, como por ejemplo en París, vista la creciente prescripción que realizan los turistas extranjeros al volver a sus países de origen.

Con M de Marketing



En el merchandising de Moritz, su inicial M ocupa un lugar destacado, ya sea como pisapapeles de metal, posavasos, velas, imanes o de cualquier otra forma imaginable. Parece que el merchandising de Moritz haya salido del mejor manual de marketing. Por lo que ¿es la M de Moritz o de Marketing?

2.2.2. Política de Precio

A pesar de que su precio sea elevado no está en la mente de Moritz apelar a un mercado elitista y pertenecer a un grupo minoritario. Por eso, para que no esté solamente disponible el envase en cristal, sacaron el producto en lata con un precio más competitivo. Aún así, quiere posicionarse como una cerveza de calidad *premium* para ocasiones especiales.



Envase cristal



Envase lata

Por ejemplo, un *pack* de seis cervezas Moritz rubia de veinte centilitros (Cl) cada una cuesta 3,08 euros (€), es decir, a 2,57 € el litro (L), mientras que el mismo producto en lata cuesta 0,74 € la unidad y el litro sale un poco más económico, a 2,24 €. En cambio, si se compara con el precio de la competencia, en este caso Estrella Damm, un *pack* de seis cervezas de veinticinco centilitros (Cl) cada una cuesta 2,66 euros (€), es decir, a 1,77 € el litro (L). El precio de la lata también es más barato, ya que la unidad de esta última marca cuesta 0,58 €, o lo que es lo mismo, 1,76 € el litro. Dicho de otra manera, al comprar Estrella Damm se paga menos por más cantidad. Por lo que Moritz es sinónimo de calidad, frente a Estrella Damm que significa cantidad.

Según el director estratégico de Moritz, “si vas a un buen restaurante y te sirven Moritz, es probable que la compres en el supermercado o que la vuelvas a pedir en un bar, ya que el precio no es una barrera. Se trata de una estrategia lenta, pero actualmente luchamos más por lograr una cuota de imagen que una cuota de mercado. No ganamos una enorme cantidad de consumidores en el corto plazo, pero nos impregnamos de una imagen de calidad y probablemente lograremos una mayor fidelización de los consumidores”. De hecho, Castellón justifica que “Moritz vale un 35% más que el resto. El *extraprice* es por la empatía que tenemos con el cliente”⁴⁰

2.2.3. Política de Distribución

Actualmente, la cerveza Moritz se ha ido incorporando de manera paulatina a más de 6.000 bares y restaurantes de la ciudad Condal y su área de influencia. Además, se puede encontrar en cerca de 1.000 establecimientos de distribución de las principales cadenas de restauración. “A pesar de haber logrado posicionarnos, todavía es pronto para haber logrado los objetivos de facturación y cuota de mercado que nos hemos propuesto”, puntualiza Castellón.

Actualmente, además de abarcar el cinco por ciento del mercado catalán, la marca exporta con éxito en Reino Unido, EE.UU, Australia, Japón, Nueva Zelanda, y así hasta 17 países gracias al posicionamiento que hace y uniendo su marca a la moda Barcelona. No obstante, por ahora la marca se mantiene al margen del mercado español, ya que considera que el contexto actual no es el adecuado para expandirse a todo el territorio nacional. La confrontación que existe entre España y Cataluña, precedida por la época franquista, hace que haya cierta controversia respecto el posicionamiento de la marca Moritz, la cual ha visto como sus valores catalanistas han sido cuestionados, a la vez que ha presenciado los intentos de desprestigio por parte de

⁴⁰ <http://www.numintec.com/moritz-y-munich-el-cobranding-es-posible-si-se-%E2%80%8Ecomparten-valores-se-debe-buscar-la-vinculacion-con-el-%E2%80%8Eentorno%E2%80%8E/>

algunos de sus competidores como Estrella Damm, que aluden a la fabricación de la cerveza en Zaragoza para desacreditar su imagen nacionalista.

Y es que la cerveza se sigue fabricando en Aragón, como ya se hacía desde los años veinte, y el resto de los servicios como el marketing, el departamento comercial y, por supuesto, la dirección general se centralizan en Barcelona. Sin embargo, uno de los últimos escollos para penetrar rápidamente en el mercado era entrar en el circuito de los distribuidores de cerveza. La solución fue drástica. Moritz creó dos distribuidoras con capital 100% propio para distribuir su cerveza y otro tipo de productos que le permitieran rentabilizar los márgenes.

2.2.4. Política de Comunicación

Entre las técnicas publicitarias no convencionales o *Below The Line* (BTL) popularizadas en los últimos tiempos, se encuentra el *Buzz Marketing*⁴¹, de la que Moritz es un buen exponente. Esta técnica se basa en el intercambio de información entre personas y en la consiguiente extensión de dicha información, a ser posible transformada en recomendaciones. Por tanto, en el *Buzz Marketing* se desempeña el papel primordial de “boca a oreja”. Si bien la comunicación hablada es su esencia, el *Buzz Marketing* se ha podido desarrollar gracias a la tecnología como mejor aliado, la cual facilita la transmisión de información y, como consecuencia, las recomendaciones a través del móvil, e-mail, blogs, Messenger, Skype, foros, etc.

Captar embajadores o prescriptores que hablen bien de un producto de forma desinteresada es el fin de cualquier campaña de *Buzz Marketing*. Algunos estudios indican que los norteamericanos hacen más caso de las recomendaciones de familiares con un 76%, seguido de los amigos con un 68% y por último de los expertos con un 15% en el momento de adquirir un producto o servicio que a los mensajes corporativos tradicionales. Cuando se está satisfecho con un producto, al igual que cuando defrauda, se suele comentar la sensación de dicho producto con las personas que haya alrededor, y éstas, a su vez, se lo transmiten a sus allegados.

Uno de los principales beneficios del *Buzz Marketing* se encuentra en la credibilidad que aporta al mensaje. No es la marca quien alardea directamente de sus beneficios, sino alguien del entorno, es decir, una persona que tiene valor para el consumidor.

⁴¹ Es una disciplina del marketing que consiste en crear un zumbido (*buzz* en inglés) con el fin de generar conversación entre los usuarios hacia una marca o producto en concreto.

Esta estrategia de comunicación requiere puntería, precisión, constancia y sistemática. Las claves residen en dos variables. Primero, que el producto tenga valor y autenticidad y su consumo sea una experiencia positiva e interesante que merezca la pena explicar. Segundo, lograr la aparición de incondicionales que, fascinados por el producto, comuniquen su experiencia a conocidos, disparando una reacción en cadena. De este modo, cuanto mejor conectados estén, mejor.

Además, es preciso que la empresa dueña del producto propicie acciones y situaciones como promociones directas, eventos, merchandising, para que faciliten el flujo de información entre emisores o influenciadores y receptores o influenciables, de tal manera que potencie las opiniones favorables de una forma elegante y creíble. Este sería un caso de *publicity*.

Cabe destacar que lanzamientos exitosos como el de Moritz demuestran que el *Buzz Marketing* es eficaz, ya que genera visibilidad, notoriedad, impactos publicitarios, y en definitiva, ruido. Todo ello con un coste muy reducido.

No obstante, el *Buzz Marketing* también tiene sus riesgos. La obsesión por el control que habitualmente tiene una marca es incompatible con esta técnica. Por definición, el concepto *buzz* implica dejar la conversación en manos de los consumidores. La marca, como mucho, puede incentivar dicha conversación, ofreciendo a sus clientes contenidos, noticias o experiencias de uso que merezcan la pena. Sin embargo, no podrá controlar lo que se diga de ella.

También cabe la posibilidad de abusar del *buzz marketing* hasta el punto de aburrir, como ocurre con el *pop up*⁴² y el *e-mailing*. Esto puede provocar desconfianza hasta tal punto de llegar al rechazo, como sucede en algunos países donde se dedican a colocar agentes de *Buzz Marketing* o consumidores pagados por la marca para recomendar su producto.

Merece especial mención un artículo titulado “En memoria de Louis Moritz” del conocido escritor catalán Quim Monzó, el autor aplaude la inteligencia y elegancia del marketing de Moritz, aunque echa de menos el sabor de la Moritz de antaño. Según Monzó, la Moritz actual es menos amarga y un tanto evanescente: “Sé que, estos últimos lustros, muchas cervezas han seguido un proceso similar. (...) Con la Moritz sucede lo mismo. No sabe como la de entonces. Seguro que la oleada de cervezas insustanciales que

⁴² Vocablo anglosajón (en castellano ventana emergente) que se utiliza dentro de la terminología Web para indicar un elemento emergente.

proliferan en la actualidad (...) han educado el gusto de las nuevas generaciones a favor de las cervezas sin alma. Hoy, para los paladares formados entre el ketchup y la reducción de vinagre de Módena, el amargor es un valor con mala prensa. Entonces, a los nuevos dirigentes de Moritz (que lo han hecho tan bien hasta ahora: la puesta en escena, la gráfica, los accesorios, todas esas cosas) yo les pediría un esfuerzo final. La guinda. Que, además de esa Moritz que fabrican -y que tiene una clientela que está encantada con ella-, produzcan una segunda línea de cerveza rubia: con el punto de amargor necesario para que los que aún recordamos cómo era la auténtica Moritz dejemos de añorarla.”⁴³

Este artículo se sitúa a medio camino entre la *publicity* y el *Buzz Marketing*, revelando que Monzó es un ejemplo de prescriptor de la antigua cerveza Moritz y que parece dispuesto a serlo de la nueva si ésta lanza una versión un tanto más amarga.

⁴³ <http://www.caffereggio.net/2007/02/02/en-memoria-louis-moritz-quim-monzo-la-vanguardia/>

3. *Social Media* Moritz

Moritz no realiza publicidad convencional en medios convencionales. Sin embargo hace un buen uso de las nuevas tecnologías para obtener notoriedad y estar presente con los consumidores. Así lo explica el director estratégico de la compañía “Somos reacios a gastar dinero en campañas publicitarias. Preferimos estar online porque es gratuito, te permite medir mejor tu nivel de impacto y es un canal mucho más instantáneo”⁴⁴. Y es que Moritz es sinónimo de redes sociales. Facebook, Twitter, Vimeo, YouTube, Flickr, Foursquare, Instagram, Pinterest y FoodSpotting son las herramientas que hace uso la marca para estar activos de manera *online*. Según el tipo de red social, Moritz la utiliza de distintas maneras para ser lo más efectivos posibles en cada una de ellas.

Cuando iban a crear la página de Facebook ya existía una de Moritz elaborada por Marc, un *Community Manager*⁴⁵ fanático de la marca y que contaba con 3.000 seguidores. Ante esta situación tenían dos posibilidades, o bien crear una página oficial por ellos mismos o ponerse en contacto con el gestor que había creado la página. El usuario era un gran entusiasta de la marca y cedió el espacio gratuitamente. El gesto de Moritz a cambió fue convertirlo en un VIP que siempre dispusiera de invitación para todos sus eventos como muestra de agradecimiento y fidelización hacia el cliente. Desde entonces, Moritz no ha dejado de realizar acciones de *Social Media*, llevando a cabo distintas estrategias que han repercutido positivamente en el alcance de la marca (actualmente dispone más de 35.000 fans en Facebook) y el *engagement*⁴⁶ de sus fans.

Flickr y Youtube las usa como si de un archivo se tratara, para almacenar a todas horas los diferentes materiales visuales que la marca produce durante los siete días de la semana.

Twitter se ha convertido en su canal de atención al cliente por su rapidez y eficacia. Así lo demostró poco después de la inauguración de la fábrica de Moritz, cuando se cuestionó el nombre de sus patatas bravas al no ser consideradas 100% bravas. Esto supuso un gasto adicional, pero ya que sus patatas no eran bravas, prefirieron rebautizarlas y cambiar todas las cartas a crear conflictos innecesarios con sus seguidores.

⁴⁴ <http://www.esade.edu/homepage/esp/newsroom/press-releases/viewelement/241721/2321/albert-castellon.-director-general-de-moritz:-queremos-ser-la-cerveza-premium-de-barcelona-y-nuestro-posicionamiento-cultural-es-una-de-las-claves>

⁴⁵ Es la persona responsable o gestor de la comunidad de Internet, en línea, digital o virtual y quien actúa como auditor de la marca en los medios sociales.

⁴⁶ Anglicismo que se basa en crear cierta fidelidad y motivación para que los usuarios defiendan y se sientan parte de la marca.

Pinterest y Vimeo las usa para publicar aquellos vídeos que tienen un aspecto más artístico.

La marca realiza en las redes de dos a tres concursos semanales para mantener a su audiencia activa y participativa. Sabedora de que la inversión publicitaria en *spots* televisivos es mucho más elevada y que no es el único camino a seguir. Como alternativa crea situaciones *Win-Win*⁴⁷ para marca y seguidor.

Las ideas pueden nacer de cualquier miembro del grupo mientras comparten un café. El equipo esta formado por el Director General, el Responsable de Prensa y RRPP, el Director de Marketing, el *Brand Manager*, el Jefe de Estrategia, el Responsable de *Social Media* y todos los colaboradores externos a la marca (agencias creativas como Pavlov, etc).

Moritz actúa con rapidez y frescura. En una semana e incluso en pocas horas puede montar una campaña porque sigue la actualidad y la aprovecha a su favor. Leticia Rodríguez, *Social Media Manager* de la marca, destaca a importancia de reaccionar rápidamente y a tiempo ante los eventos inesperados del día a día es muy importante. Por eso, hay ciertas acciones de *social media* y marketing que no se pueden incluir en la planificación anual. Algunos ejemplos de ello fueron:

Edición limitada 5.0: En la época de Pep Guardiola como entrenador del conjunto *blaugrana* el Barca ganó al Madrid por cinco a cero en el partido liguero disputado en el *Camp Nou*. Entonces, la marca decide lanzar a toda velocidad una edición limitada de cerveza con graduación alcohólica 5.0 (cuando la graduación normal es de 5.4).



⁴⁷ Es una estrategia de marketing (en castellano Ganar-Ganar) que tiene como objetivo que todas las partes involucradas en la estrategia salgan ganando.

Otra de las acciones realizadas fue cuando el Parlamento Europeo lanzó un comunicado en el que emitía que todos los productos deberían estar etiquetados en la lengua oficial de la CE. Y como las marcas de cerveza Moritz están etiquetadas en catalán, esto les afectaba directamente. ¿Qué hicieron? Enviaron una botella de cerveza a cada uno de los 736 eurodiputados en Bruselas, para mostrarles el siguiente eslogan: “*Beure una cervesa catalana es beure una cervesa europea*”

**BEURE UNA CERVESA
CATALANA,
ÉS BEURE UNA CERVESA
EUROPEA**



Otra muestra de ello fue cuando Moritz se posicionó en defensa de TV3 ante la amenaza del cierre de algunas de sus frecuencias de televisión. Ante esta situación la agencia Pavlov fusionó el logotipo de la marca con el de la televisión pública de Cataluña.



“Somos lo que hacemos, no lo que decimos”⁴⁸. Así se define la marca y así lo demuestra tanto de manera *online* como *offline* porque ambos canales van entrecruzados y se apoyan mutuamente en cada acción. Esta es la coherencia que tan bien define la marca y que hace que el posicionamiento de Moritz como marca Barcelona sea cada vez más fuerte y patente.

⁴⁸ http://moritz.com/uploads/2014/08/27/DossierFabricaMoritzBarcelonaCATCAST_o.pdf

4. *Co-branding*: La unión hace la fuerza

El *co-branding* sucede cuando dos marcas se unen en un mismo producto, de modo que las cualidades de éste se ven reforzadas al aportar cada parte lo mejor de sí misma. Se trata de una estrategia empresarial cuya finalidad es crear una asociación con el propósito y la convicción de que ambas marcas saldrán beneficiadas de dicha alianza.

Esta asociación de marcas persigue tres claros objetivos: Primero, potenciar el valor del producto. Segundo, destacar valores complementarios. Por último, obtener rentabilidad, siempre y cuando se mantenga en todo momento la credibilidad y respeto de las respectivas marcas.

No hay mejor lema que describa esta técnica que “la unión hace la fuerza”, pues, precisamente, el *co-branding* se basa en la premisa de que todos ganan. No obstante, para que la situación *win to win*, vista anteriormente, se produzca, es imprescindible que las marcas se complementen, es decir, “deben poderse unir de alguna manera y no chocar frontalmente”⁴⁹ matiza Rafael Lara, CEO y director creativo de *The Brand Doctor*, una consultora especializada en acciones publicitarias y de marca.

4.1. Beneficios del uso del *co-branding*

Esta estrategia de marketing bien empleada puede reportar numerosas ventajas a las dos marcas que deciden asociarse. La primera y más evidente es que les permite



introducirse en mercados en los que por sí solas no podrían acceder. Aquí podemos referirnos a la alianza entre Nike y Apple para comercializar el Nike+iPod Sport Kit. Con esta iniciativa, la marca deportiva logra penetrar en el sector de la tecnología, mientras que el gigante informático se aventura en el textil.

Otra ganancia que puede producirse al unir dos marcas es la captación de nuevos clientes. De hecho, el *co-branding* supone la exposición de la marca a mayores segmentos de mercado. Esto da como resultado poder satisfacer a la demanda al ofrecer un producto o servicio más competitivo.

⁴⁹ http://pymerang.com/ventas-y-servicio/ventas/estrategia-de-ventas/index.php?option=com_content&view=article&id=538&catid=84&Itemid=795

Además, esta práctica posibilita introducir nuevos productos pero supone compartir gastos, con lo que ambas marcas salen ganando. Asimismo, lo que también se beneficia es la reputación de éstas.

4.2. Claves del éxito en el co-branding

Pese a los numerosos aspectos positivos que supone la práctica del *co-branding* para las compañías que lo emplean, ciertos estudios elaborados por la Escuela de Management de Carlson exponen que el 90% de las estrategias de este tipo fracasan. Sin embargo, existen ciertos detalles que las empresas deberían cuidar en su intento para que esta estrategia de marketing sea eficaz.

Para Lara “hay que partir de la base de que el *co-branding* debe ser parte de una estrategia, es decir, es una táctica que está englobada dentro de una estrategia general”⁵⁰. Esta idea es muy importante para situar esta técnica no como una meta en sí misma, sino como el medio para llegar hasta ella.

En este sentido, es prioritario que las marcas se complementen y por supuesto que persigan el mismo objetivo. Además, hay que entender que en caso de fracaso, puede haber pérdida de credibilidad de una de las marcas, por lo que hay que estar preparado para ello. “Compartir el éxito es muy fácil, pero también hay que estar dispuestos a compartir un fracaso”⁵¹, añade Lara.

Los principales errores cometidos suelen ser dos. Primero, la elección de la marca colaboradora y segundo, la realización del discurso. Cualquiera de estos dos elementos efectuados de un modo equivocado puede llevar a que el consumidor no entienda el producto que tiene delante de él. Obviamente las marcas deben guardar una cierta relación o similitud. No tendría sentido la unión de dos marcas con valores totalmente diferenciados.

4.3. Moritz y Munich: crear valor a partir de tradición y modernidad

¿Pueden unas antiguas zapatillas de fútbol sala convertirse en un calzado de lo más *fashion* y urbanita? ¿O una cerveza creada a finales del siglo XIX por el alsaciano Louis Moritz ser actualmente la cerveza *cool*⁵² de referencia en Barcelona? La respuesta es

⁵⁰ http://pymerang.com/ventas-y-servicio/ventas/estrategia-de-ventas/index.php?option=com_content&view=article&id=538&catid=84&Itemid=795

⁵¹ http://pymerang.com/ventas-y-servicio/ventas/estrategia-de-ventas/index.php?option=com_content&view=article&id=538&catid=84&Itemid=795

⁵² Anglicismo para designar algo que está de moda o resulta atractivo

sí. El secreto está en reinventarse basándose en unos valores propios, combinando pasado y futuro en su justa medida.

En un contexto tan competitivo como el actual, lo de intentar ser el mejor en algo puede resultar misión imposible. Actualmente, lo que conviene es de diferenciarse de la competencia, de intentar ser único y a su vez, de generar valor. Éstos son, al menos, los objetivos que persiguen Moritz y Munich, dos marcas catalanas con nombre alemán que nacieron en los años 1856 y 1939, respectivamente. Unas coincidencias entre ambas firmas que no quedan ahí.

Xavier Berneda, director general de Munich, afirma que el éxito de su empresa se debe a “haber reinventado el modelo de negocio de la compañía y haber puesto de moda las bambas que hacía mi abuelo” y añade que “El pasado se proyecta hacia el futuro. Recordamos lo que vestíamos de pequeños”⁵³. Por su lado, Albert Castellón, asegura que “el pasado es clave para nosotros, pero también lo es saber mirar hacia el futuro, porque las marcas son lo que hacen, no lo que dicen”⁵⁴. En este sentido, gran parte del secreto del éxito de ambas marcas, cuyos productos tienen un cierto aire *vintage*⁵⁵, radica en saber combinar tradición y modernidad.

Además, tanto Berneda como Castellón coinciden en apuntar la importancia de seguir unos valores determinados y de mantenerse fieles a un estilo propio a la hora de situarse dentro del mercado, ya que para Castellón no posicionarse es no existir.

Actualmente, tanto Munich como Moritz son consideradas *lovetmarks*, concepto estudiado en el apartado teórico, como ejemplo de marcas que tienen una ideología y siguen una línea editorial, ya que van más allá del propio producto. De este modo, conllevan un estilo de vida y llevan intrínsecamente una serie de valores que apelan a las emociones del consumidor. El consejero estratégico de Moritz pone como ejemplo el hecho de que pese a que el mercado de la cerveza es de los más competitivos del Estado y Moritz es algo más cara que muchas otras cervezas de aquí, muchos la siguen comprando por los valores que hay detrás.

⁵³ <http://www.numintec.com/moritz-y-munich-el-cobranding-es-posible-si-se-%E2%80%8Ecomparten-valores-se-debe-buscar-la-vinculacion-con-el-%E2%80%8Eentorno%E2%80%8E/>

⁵⁴ http://moritz.com/uploads/2014/08/27/DossierFabricaMoritzBarcelonaCATCAST_o.pdf

⁵⁵ término que proviene del francés para referirse a objetos o accesorios que presentan cierta edad, los cuales todavía no pueden catalogarse como antigüedades, puesto que vuelven a producirse y están de moda.

Por su lado, el director general de Munich considera que el secreto para ser una *lovemark* es la calidad del producto, sorprender continuamente al cliente, asociarse con las empresas correctas y diseñar una buena distribución.

4.3.1. Marca Barcelona como denominador común

Muchas son las marcas que, como estrategia de marketing, se asocian a celebridades, instituciones, lugares, otras marcas o, por qué no, ciudades. En este caso, la vinculación histórica que tiene tanto Moritz como Munich con la capital catalana también se ha convertido en un valor en sí mismo y en un buen aliado a nivel estratégico.

Para Castellón, Barcelona es una ciudad que, como marca, tiene muchos valores asociados que están muy reconocidos a nivel internacional “La marca Barcelona vende positivamente internacionalmente y mal estatalmente”⁵⁶ y añade que “No vendemos en España porque España no nos compra”⁵⁷. Asimismo, Berneda coincide con Castellón en que “Estratégicamente no queremos posicionar la marca en determinados lugares”⁵⁸. También considera que las ciudades pueden compartir valores, algo que va muy acorde con su libro de estilo. Por eso, la marca de calzado apuesta por el concepto de *intercities*, es decir, asociarse a través de ciudades y no de países porque de lo que se trata es de crear valor, y es en las urbes donde se encuentran esos vínculos.

Los paralelismos entre las historias de Moritz y de Munich se han materializado en distintas ocasiones por los valores compartidos entre ambas marcas. Un buen ejemplo de ello son las Munich by Moritz o Moritz by Munich, una fórmula sin contratos que busca establecer una estrategia de marketing compartida, basada en una reinterpretación de las zapatillas Munich, famosas por su exclusividad en los ambientes más *fashion*, pero con el espíritu y carácter de Moritz. Se trata de una edición limitada a 500 unidades, disponibles en la *M-Store* y en tiendas de moda de Barcelona y alrededores, así como en la Casa Munich, situada en el barrio barcelonés del Born.



⁵⁶ <http://www.numintec.com/moritz-y-munich-el-cobranding-es-posible-si-se-%E2%80%8Ecomparten-valores-se-debe-buscar-la-vinculacion-con-el-%E2%80%8Eentorno%E2%80%8E/>

⁵⁷ <http://www.numintec.com/moritz-y-munich-el-cobranding-es-posible-si-se-%E2%80%8Ecomparten-valores-se-debe-buscar-la-vinculacion-con-el-%E2%80%8Eentorno%E2%80%8E/>

⁵⁸ <http://www.numintec.com/moritz-y-munich-el-cobranding-es-posible-si-se-%E2%80%8Ecomparten-valores-se-debe-buscar-la-vinculacion-con-el-%E2%80%8Eentorno%E2%80%8E/>

Esta singular estrategia de comunicación ha sido desarrollada por la agencia barcelonesa Pavlov, la misma que se encarga de la comunicación de la marca cervecera desde su relanzamiento en 2004. Para comunicar el lanzamiento se recurrió a medios gráficos y de exterior. También se creó el microsite www.moritz-munich.com, donde ambas empresas se apoyaron para vender “su” producto.

Con acciones como esta, Moritz apuesta de nuevo por el carácter alternativo de su comunicación, basada en iniciativas originales y sorprendentes al margen de las estrategias habituales en el sector cervecero como pueden ser el fútbol y los conciertos, a la que se han abrazado sus grandes competidores, ya que, según Castellón, lo considera “Demasiado fácil e impersonal”⁵⁹. (P8)⁶⁰

⁵⁹ http://moritz.com/uploads/2014/08/27/DossierFabricaMoritzBarcelonaCATCAST_o.pdf

⁶⁰ Hace referencia a la pregunta numero ocho de la entrevista mostrada en el anexo, página 88

5. Análisis de la competencia

5.1. Estrella Damm: El branding asociativo

Uno de los hitos de cualquier marca es conseguir conectar con sus consumidores en un estadio emocional, más allá del producto o servicio. Es en ese momento, cuando la marca no vende un producto, sino un estado emocional, es cuando se convierte en una actitud.

Si existe una marca que en el último lustro haya conseguido algo parecido, esa es Estrella Damm. Fundada en 1876 en la ciudad de Barcelona por Joseph Damm, se convierte en la cerveza española más antigua del país y en la que el nombre Damm figura en dos versiones dentro de las diez mejores cervezas españolas según un artículo publicado por el ABC (véase anexo en la pagina 86).

Conocida hasta 1991 como Estrella Dorada, adquiere su nombre actual para potenciar el *heritage* o herencia y tradición de la marca, recuperando la receta original de 1876, suponiendo una nueva etapa e hito para la marca barcelonesa, perteneciente al Grupo Damm.

Actualmente Estrella Damm, posee más del 86% de cuota de mercado en Cataluña, y es una de las marcas de cerveza nacional más reconocidas del país.

Una marca que ha conseguido despegarse de la competencia de producto y elevar la disputa a un plano por encima de los atributos racionales de la bebida, evocando el producto en una cuestión de actitud, así como otra manera de vivir la vida.

A priori, es algo que toda marca quiere conseguir, pero lo especial de este caso es que Estrella Damm ha provocado que el resto de marcas nacionales y regionales tengan que añadirse al carro de la emoción para crear su propio *storytelling* y así poder desmarcarse de la competencia tal y como había hecho la popular marca barcelonesa cervecera.

Todo empezó en el año 2009, cuando Estrella Damm decidió abandonar la lucha de producto con sus competidores locales como Moritz, y los nacionales como San Miguel, e intentar adueñarse de una parte emocional de sus consumidores: el Mediterráneo.

Con su primer spot, “Mediterráneamente”, la marca trabajó algunos de sus valores más importantes y empezó a construir una nueva personalidad y posicionamiento de marca que la situaba más allá del producto en sí, como si de un estilo de vida se tratase.



Imagen del spot “Mediterráneamente” de Estrella Damm.

El anuncio pretendía ligar la cerveza con el verano y con un estilo de vida relajado, plagado de paradisíacas playas del Mediterráneo. Durante el vídeo se podían ver una serie momentos llenos de diversión: música, fiesta, baños en la playa, chicas guapas, todo ello envuelto con una estética moderna y un carácter muy internacional. Además, la música jugaba un papel primordial en todos y cada uno de los spots convirtiéndose en auténticos *hits* del verano que sonaban sin descanso en cualquier ambiente festivo, como fue la banda sonora del grupo de *indie* inglés *The Vaccines*. Añadir que la música ha sido un recurso muy utilizado en las distintas campañas del Grupo Damm, como por ejemplo cuando sonaba el jazz en los anuncios televisivos de “Doble o nada” de Voll Damm, dirigidos a un público más adulto para dar fuerza y cuerpo a la cerveza de doble malta.

Volviendo a los anuncios veraniegos de Estrella Damm, algunos de los valores como la amistad, el optimismo, lo cotidiano, la cercanía, la juventud, el mediterráneo, la luz, el mar, la gastronomía, la naturaleza, la diversión, el amor y en definitiva, el verano, estaban perfectamente escenificados en su nueva idea de posicionar la cerveza. La construcción de un imaginario que alinearía todos los recursos de la marca en favor de un sólo objetivo: convertirse en la cerveza española del Mediterráneo.

En ese momento, Estrella Damm no estaba vendiendo cerveza, vendía amistad, ilusión, felicidad, solidaridad, altruismo, libertad, naturalidad, calor, vacaciones, etc. Es decir, todo un universo positivo de asociaciones directas con el producto, el cual ejercía de conector para todos y cada uno de los valores asociados.

Cuando se construyen valores emocionales anclados en el atributo funcional (el producto) se le llama *branding* asociativo. De esta manera, se consigue transmitir esas características intrínsecas del producto en un plano asociativo emocional.

Las otras campañas posteriores de la marca han trabajado dichas asociaciones, pero con el añadido de la estacionalidad.

La marca ha sabido construir una escalera de valores emocionales, basada no tan solo en el mediterráneo, sino en el mediterráneo veraniego. Sin embargo, este hecho está desgastando el imaginario de la marca, puesto que solamente tiene validez en una determinada época del año.

Así lo confirman los resultados de la última campaña donde, después de pasar por las islas de Formentera, Menorca y Mallorca pasando previamente por el Restaurante Bulli del *Alt Empordà*, se demuestra que no han conseguido la retención y la notoriedad de las acciones anteriores, debilitando así las asociaciones construidas en las dos primeras campañas.

Este hecho está provocando que marcas como Moritz, que lejos de construir valores emocionales temporales como Estrella Damm, cimienta y alimenta su particular *branding* asociativo sobre una escalera de valores esenciales y con autenticidad, depositadas en la ciudad de Barcelona, obteniendo así una progresión de cuota de mercado frente a Estrella Damm, ya que su imaginario es más estable.

En cualquier caso, Estrella Damm ha propiciado al resto de marcas cerveceras a subirse al carro de la creación de actitudes como por ejemplo San Miguel con "Ciudadano del Mundo" o Mahou con "Lo que realmente importa".

Además, Estrella Damm mantiene la consistencia y coherencia de su universo de marca. La apropiación de un color como el rojo, sostiene los valores emocionales que intenta proyectar: pasión, alegría, optimismo, fuerza, día, noche, sangre, alimentación. Éste ha sido uno de sus grandes éxitos para construir el universo de marca que

mantiene su propuesta de valor, creando una diferenciación absoluta con el resto de la competencia.

Al final, el *branding* consiste en transformar tangibles en intangibles que conecten con nuestro público objetivo. Luego se puede apreciar como Estrella Damm consigue lograr este objetivo comunicando el producto sin mencionarlo, transmitiendo atributos racionales mediante la emoción y que crea una actitud de marca que se desmarca de la competencia.

5.2. Cervezas artesanas

La cerveza se ha despertado. Su historia empresarial es significativa. Desde el siglo XIX, las bodegas han ido produciendo vino de calidad de generación en generación. Pero desde hace relativamente poco, muchas instalaciones para la producción de sus caldos se aprovechan para lanzarse al mercado con la elaboración de las cervezas artesanas. En el anexo del trabajo figura una entrevista a un prescriptor de cervezas artesanas, en la cual se muestra la opinión de un experto sobre este sector cervecero (véase anexo en la pagina 88).

Una cerveza artesanal está hecha con los mismos ingredientes que una industrial: agua, malta, lúpulo y levadura. A partir de ahí, empiezan las variantes, que son prácticamente infinitas. De hecho, no hay una definición clara. En EE.UU., país pionero, donde ocho de cada cien cervezas son artesanas (P9), califican con este nombre aquellas cervezas que tienen una producción limitada. En España no hay regulación específica alguna, salvo los controles sanitarios a los que se somete cualquier bebida que se comercializa.

Por lo general, estas cervezas no están pasteurizadas. Son un producto vivo, utilizan el carbónico natural de su fermentación alcohólica para gasificarse. La fermentación en botella hace que estas cervezas puedan contener a veces una turbidez o sedimento natural. El alcohol puede ir del 2% hasta el 17% (las hay que llegan a 60%). El precio por lo general, es más elevado en comparación con las cervezas industriales, que puede oscilar entre poco más de un euro a más de 300.

Los colores, las sensaciones, y aromas son de una gama amplísima. En este aspecto tal vez se halla su fortaleza. A diferencia de las industriales, que siguen unas pautas de producción estándar, las artesanas ofrecen un vasto abanico de experiencias. Por eso la han llamado “la cerveza de autor”, porque ninguna se parece a otra. (P4)

“Estas cervezas no están pensadas para un consumidor pasivo. Los productores apuestan por bebidas que tengan un aroma agradable, un buen gas, que sean finas, elegantes. Se toman con tranquilidad, tienen volumen y cuerpo y un sabor marcado, para todas aquellas ocasiones en que se necesita una pausa de relax”, indica un productor de cervezas artesanales. Dicen las estadísticas que España se hizo cervecera en 1987, cuando el consumo de cerveza superó al del vino. En aquel entonces, se pasó de la cultura de la taberna a la cultura del bar de las ciudades. La eclosión de la *craft beer*⁶¹, en su versión inglesa, es el fenómeno más reciente de este largo camino. Si se miran los números, en España se pueden encontrar más de 150 marcas distintas de cervezas artesanas. Solamente en Cataluña, la comunidad más activa en este sector, hay 40 marcas y unas 25 microcervecerías. Algunas de ellas cuentan con un importante número de empleados.

Es el caso de *Cervesa del Montseny*, la líder del sector a nivel estatal y en instalación de fábricas de cervezas artesanales. En el año 2013 el grupo cervecero incrementó sus ventas en un 40%, produciendo un total de 190.000 litros de cerveza artesana y facturando un total de 600.000 euros. Datos como éstos demuestran el auge de la cerveza artesana en España, que poco a poco va alcanzando la dimensión de la que ya goza en otros países, como Italia o Estados Unidos. Estas cifras pueden parecer descabelladas para una empresa artesana, pero lo cierto es que en Estados Unidos, por ejemplo, fábricas artesanas tales como Sierra Nevada elaboran anualmente 922.000 hectolitros. Así pues, la realidad demuestra que una microcervecería puede alcanzar altos niveles de producción, sin por ello perder muchas de las cualidades que toda cerveza artesana debe tener. (P10)

Pero el tejido productivo de este sector es todavía muy pequeño. Apenas alcanza el 0,3% del mercado. Eso sí, hay una notable ebullición, ya que su cuota se duplica cada año. “Hace seis años este escenario habría sido ciencia ficción. Es fascinante”⁶², apunta Mikel Rius, productor de Barcelona *Beer Fest*, un festival dedicado a este sector que ha llegado a la tercera edición en 2014, con una presencia de más de 300 marcas de cervezas. *La Mostra de Cervesa artesana* de Mediona, en el *Penedès* catalán (lugar donde se conoce por su gran productividad del cava), es otro de los certámenes que se ha consolidado como referencia.

⁶¹ Cerveza artesana o artesanal en inglés

⁶² <http://www.lavanguardia.com/estilos-de-vida/20140418/54405023479/el-boom-de-las-cervezas-artesanas>

Salvador Fortea, elaborador de cerveza artesana y miembro del GECAN, Gremi d'Elaboradors de Cervesa Artesana i Natural, explica que ahora ha llegado el cambio cultural, puesto que "Desde hace unos años se registra un verdadero *boom* con las cervezas artesanas. El fenómeno ha entrado en progresión geométrica. En la actualidad prácticamente todos los días aparece alguna nueva microcervecera. Nuestro país, de tradición vitivinícola, no está acostumbrado a tantas variedades de cerveza. Por lo tanto, existe en general, un desconocimiento total de la cultura de la misma. Pero la cerveza es algo más que un refresco que se debe tomar muy frío y con mucho gas"⁶³. (P3)

Cada vez hay más bares que, junto al surtidor de la cerveza industrial han añadido otro especializado en artesanales. También existen establecimientos que desde hace ya un tiempo han optado por elaborar su propia cerveza y la han convertido en su seña de identidad. Pero donde estas bebidas empiezan a tener una notable penetración y desarrollo es en la alta restauración. Hasta hace unos años, restaurantes con estrellas Michelin tenían cartas de agua, de whisky, de gin tonic y de vino. Pero no de cervezas. Y esto ahora está cambiando. Por ejemplo, en el restaurante de Barcelona *El Racó d'en Cesc* ofrecen a sus clientes hasta 150 diferentes. Cabe destacar que en este local muchas botellas quedan almacenadas en la misma cantina donde se custodian los vinos. El mimo, el trato y el cariño parece ser el mismo. (P3)

Y es precisamente en la alta restauración donde estas cervezas están encontrando su razón de ser. Ya sea por su precio (similar al coste que un vino de calidad media-alta pueda tener, de 20 euros o más), por su sofisticación y/o por su capacidad de maridar mejor con los platos. Juan Muñoz, presidente de la Academia de Sumillería, afirma que "Estas cervezas *premium* se dirigen más a la gente adulta. Son más caras, sus botellas son especiales y hay pocas economías de escala"⁶⁴. Por eso, están encontrando su lugar en este particular nicho del mercado. "Han entrado en la gastronomía de gran nivel. Hoy no es extraño tomar una cerveza con un osobuco o degustando un jabalí. Creo que un buen restaurante debería tener en su carta por lo menos tres tipos de cerveza. Y cada carta debería indicar la gradación y la cantidad de extracto seco, que es lo que confiere el cuerpo a la misma"⁶⁵, añade Muñoz.

⁶³ <http://www.lavanguardia.com/estilos-de-vida/20140418/54405023479/el-boom-de-las-cervezas-artesanas>

⁶⁴ <http://www.lavanguardia.com/estilos-de-vida/20140418/54405023479/el-boom-de-las-cervezas-artesanas>

⁶⁵ <http://www.lavanguardia.com/estilos-de-vida/20140418/54405023479/el-boom-de-las-cervezas-artesanas>

Por lo general, dicen los expertos que quien consume vino también consume cerveza. Y quien consume cerveza, no siempre consume vino. Pero esta dicotomía, gracias precisamente al impulso de las artesanales, está cambiando. De hecho, entre el vino y la cerveza empiezan a aparecer algunas similitudes. En el sector cervecero se está hablando de llevar a cabo un sistema de guía con puntuación, al igual que lo que sucede ya con los vinos. Además, algunas marcas fabrican cervezas que envejecen en barrica y que cuentan con una fecha de embotellado, como si se tratara de una añada especial. Otras en cambio, se beben en copa de cava, como si fueran un espumoso.

En EE.UU. y algún otro país existe la figura del sumiller de cervezas, una profesión que en España no existe como tal. En un curso de formación en sumiller de dos años apenas se dedican tres horas a la cerveza, pero sí que se organizan cursos de cata en escuelas de hostelería, donde se registra un interés creciente.

Asimismo, hay expertos que destacan que las capacidades de maridaje de la cerveza son incluso superiores a la del vino, porque al haber tanta variedad pueden combinar mejor con los platos. En efecto, al tomarse en cantidades más pequeñas, es posible asociar cada sabor gastronómico con una cerveza determinada, mientras que con una botella de vino es más difícil. Y además, todos los comensales acaban bebiendo de la misma botella, cuando a lo mejor cada persona tiene un gusto y unas preferencias especiales.

Los gastrónomos, por lo general, subrayan que las cervezas combinan muy bien con alimentos grasos como los fritos, escabeches, salados y en todos aquellos alimentos en los que el avinagrado sería incompatible con el vino. Luego están las cervezas negras, que se acoplan bien con el chocolate y los postres. Existen múltiples combinaciones de alimentos que se pueden lograr con las artesanas, platos que a primera vista uno no asociaría tradicionalmente con la cerveza. Por ejemplo, los pies de cerdo, foie, langostinos, carrillera de ternera, requesón, regaliz, tártares y también germinados y fruta.

Todavía queda mucho camino por recorrer. En la región de Flandes, en Bélgica, dicen que hay más tipos de cerveza que días del año. Esto se debe también a que ninguna cervecería trabaja en exclusiva con una única marca. La diversidad está asegurada. En España es diferente, porque los grandes grupos cerveceros se llevan la gran porción del mercado. No obstante, hay algunos factores que invitan al optimismo. Jacobo Olalla, director general de Cerveceros de España, apunta a unas cifras muy interesantes: “en España más del 80% de la cerveza se consume con algo de comer. Y entre el 25% y

40% de los ingresos de los bares depende de la cerveza”⁶⁶. Esto significa que el potencial para asociar la cerveza a las comidas es muy alto. De este modo, el hecho de que los bares sigan siendo los principales vehículos del consumo, con una adecuada formación, pueden orientar al consumidor para que comience a apreciar tipos de cervezas fuera de las habituales.

España es un país con cultura gastronómica, y de vino. Por lo tanto este tipo de cervezas pueden funcionar. En países de reputación más cervecera como Alemania se tiende más a beber por beber, como sucede cada año en el mes de Octubre con el tradicional festival cervecero *Oktoberfest*.

Hay otro punto sobre el que las cervezas artesanas tienen mucho que decir, la seducción del público femenino. “Tradicionalmente se percibía la cerveza como una bebida muy masculina. Pero la artesana es más para ellas, que tienen una mayor sensibilidad para detectar los aromas”⁶⁷, asegura Martina Mohillo, socia de la microcervecería *BeerCat*. “El 40% de nuestros visitantes del festival *Barcelona Beer Fest* son mujeres”⁶⁸ (P5), añade Mikel Rius, también socio de la microcervecería *BeerCat*.

Las artesanas empiezan a hacer cierto ruido. Prueba de ello es que este sector está teniendo lugar un fenómeno indicativo. Grandes grupos cerveceros se están fijando en muchas de estas marcas artesanales y en algunos casos han llegado a comprarlas. Tanto es así, que las marcas industriales han extendido su gama para seducir a este consumidor, añadiendo en su catálogo ediciones especiales, cervezas sin pasteurizar o aromatizadas con combinaciones de lúpulos diferentes. (P7)

La última incógnita que queda por despejar es si esta tendencia será sostenible en el tiempo y podrán sobrevivir todas estas pequeñas marcas con una cuota de mercado tan reducida. O de lo contrario, se está creando una burbuja de microcervecías, ya que los márgenes de estas pequeñas empresas, si se comparan con los grandes grupos industriales, son mínimos. Asimismo, no pueden ofrecer a los distribuidores los mismos descuentos que los grandes grupos cerveceros, que consiguen el monopolio en muchos bares.

⁶⁶ <http://www.lavanguardia.com/estilos-de-vida/20140418/54405023479/el-boom-de-las-cervezas-artesanas>

⁶⁷ <http://www.lavanguardia.com/estilos-de-vida/20140418/54405023479/el-boom-de-las-cervezas-artesanas>

⁶⁸ <http://www.lavanguardia.com/estilos-de-vida/20140418/54405023479/el-boom-de-las-cervezas-artesanas>

Según Guzmán Fernández, se necesita una producción mínima de 2.000 litros para conseguir colarse en el mercado. Y la firma que no calcule bien el plan de negocio puede quedarse fuera. “Nuestra preocupación es que estas empresas mantengan estándares de calidad mínimos”⁶⁹, confiesa Olalla. En efecto, al haberse puesto de moda la posibilidad de hacer cerveza en casa, son muchos los que se han subido al tren, pero no siempre ofrecen productos dignos de este nombre. Al final, será el consumidor quién decidirá qué cerveza tomar.

5.3. Análisis DAFO

El análisis DAFO, también conocido como análisis FODA, es una metodología de estudio de la situación de una empresa o un proyecto, analizando sus características internas (Debilidades y Fortalezas) y su situación externa (Amenazas y Oportunidades) en una matriz cuadrada. Proviene de las siglas en inglés SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities y Threats*). Es una herramienta para conocer la situación real en que se encuentra una organización, empresa o proyecto, y planear una estrategia de futuro.

Durante la etapa de planificación estratégica y a partir del análisis DAFO se debe poder contestar cada una de las siguientes preguntas:

- ¿Cómo se puede destacar cada fortaleza?
- ¿Cómo se puede disfrutar cada oportunidad?
- ¿Cómo se puede defender cada debilidad?
- ¿Cómo se puede detener cada amenaza?

Este recurso fue creado a principios de la década de los setenta y produjo una revolución en el campo de la estrategia empresarial. El objetivo del análisis DAFO es determinar las ventajas competitivas de la empresa bajo análisis y la estrategia genérica a emplear por la misma que más le convenga en función de sus características propias y las del mercado en que se mueve.

Con un análisis DAFO se busca detectar y aprovechar las oportunidades particulares para un negocio en un momento dado, eludiendo sus amenazas, mediante un buen uso de sus fortalezas y una neutralización de sus debilidades.

⁶⁹ <http://www.lavanguardia.com/estilos-de-vida/20140418/54405023479/el-boom-de-las-cervezas-artesanas>

5.3.1. Matriz DAFO Estrella Damm:

DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Poca exportación • Alta concentración en el mercado nacional • Sabor del producto muy “estándar” y poco diferencial • Producto cuantitativo más que cualitativo • Notoriedad estacional (verano) 	<ul style="list-style-type: none"> • Bajada de consumo de cervezas desde la crisis • Bajada del consumo de cervezas en los bares, en detrimento a otras formas de consumo • Existencia de muchos productos substitutivos • Fuerte competencia
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • 80% de cuota de mercado en Cataluña • Notoriedad muy alta (en verano) • Producción exitosa para marca blanca • Imagen de marca y posicionamiento concuerdan 	<ul style="list-style-type: none"> • Creciente oferta gastronómica • Como patrocinio, más presencia en los medios de comunicación • Más exportación

5.3.2. Matriz DAFO Cervezas artesanas:

DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Precio elevado • Poca variedad de productos • Distribución local • No hace publicidad • Poca Información 	<ul style="list-style-type: none"> • Boicot producto • Etiquetaje • Vino como competencia • Cervezas Industriales más competitivas • Cuota de mercado • Falta de Información • Se tiende a pensar que es poco higiénica
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Cerveza de alta calidad (<i>Premium</i>) • Auténtica • Ingredientes utilizados • Exclusividad • Target bastante definido • Tradición • Esencia • Aromas 	<ul style="list-style-type: none"> • Exportación • Pertenencia muy local • Modernidad con raíces • Restauración • Cultura cervecera • Nuevo Target: Mujeres • Crecimiento en los últimos años

5.3.3. Matriz DAFO Moritz

DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Precio elevado • Poca variedad de productos • Distribución local • No hace publicidad convencional 	<ul style="list-style-type: none"> • Boicot producto catalán • Etiquetaje en catalán • Fuerte competencia
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Cerveza de alta calidad (<i>Premium</i>) • Auténtica • Ingredientes utilizados • Exclusividad • Marketing fresco • Target muy bien definido • Tradición • Esencia • Coherencia 	<ul style="list-style-type: none"> • Exportación • Uso de nuevas tecnologías • Pertenencia a Barcelona • Modernidad con raíces • Nostalgia • Cultura catalana • Estrategias <i>Below the Line</i>

Se puede observar que Moritz es una mezcla entre las cervezas artesanas y las industriales, convirtiendo lo que es una debilidad para unas en una oportunidad para ella, como por ejemplo la exportación en el caso de la Estrella Damm y la no publicidad de las cervezas artesanas, son dos de los puntos en que se aprovecha la marca de cervezas catalana y que la distinguen del resto de sus competidores.

6. El Marketing Experiencial: Casos prácticos

6.1.1. Los orígenes de Starbucks

Starbucks apareció en el mercado cuando una mera taza de café no significaba nada más que eso y era adquirida en cualquier tienda, restaurante o cafetería. Starbucks comienza su andadura en el año 1971, con una tienda en Pike Place Market, en Seattle.

Desde su estrecho escaparate, Starbucks ofrecía algunos de los mejores cafés en grano recién tostados del mundo. El nombre, inspirado por la novela *Moby Dick*, evocaba el romanticismo de alta mar y la tradición marítima de los primeros comerciantes de café.



Primera tienda Starbucks en Pike Place Market, en Seattle. Fuente: www.starbucks.es

En 1981, Howard Schultz, Presidente y consejero delegado de Starbucks, entró por primera vez en una tienda Starbucks. Desde que tomó su primera taza de Sumatra se sintió atraído por Starbucks. Un año después se incorporó a la empresa.

En 1983, Howard viajó a Italia y quedó cautivado por las cafeterías italianas y el romanticismo de la experiencia de tomar un café. Tuvo la visión de llevar la tradición de la cafetería italiana a los Estados Unidos. Un lugar donde conversar y sentirse parte de la comunidad. Un tercer lugar, entre el trabajo y el hogar. Se marchó de Starbucks durante un tiempo para poner en marcha sus propias cafeterías con el nombre de // *Giornale*, pero regresó en agosto de 1987 y compró Starbucks con ayuda de otros

inversores locales. Desde el principio, Starbucks se propuso ser una empresa diferente. Una empresa donde no sólo se honrase al café y a su larga tradición, sino donde también se crease una sensación de conexión.

Para Beatriz Navarro, Directora de marketing de Starbucks en España y Portugal, todo se parece a todo, lo que determina la diferencia es la experiencia sensorial que un producto le proporciona a un cliente frente a la que puede proporcionar el resto de alternativas. También establece las bases que guían a su empresa en las relaciones con sus clientes y que se basan fundamentalmente, en tres pilares básicos:

Las tiendas: En las tiendas Starbucks el café se puede oler, tocar, oír y probar. Además, éstas son tiendas eco-eficientes que se personalizan en función del lugar donde estén ubicadas.

Los empleados: Son una parte de vital importancia en los valores de Starbucks. Para ellos, los empleados son llamados *partners* y se les concede un grado de autonomía muy elevado, con el fin de que sean ellos mismos los que gestionen su tienda.

Los clientes: Se les debe demostrar cada día el compromiso de la marca con ellos y la gratitud que sienten por serles fieles a la marca. Por ejemplo, hay que saber escucharles y pedir disculpas cuando un *partner* no le pone el café a su gusto. El objetivo final de Starbucks, es convertir a los clientes en auténticos fans de la marca, para que sean los mejores embajadores y la mejor publicidad que ésta puede tener: el boca oreja o *buzz marketing*.

Bajo estos tres pilares, Starbucks ofrece a sus clientes una auténtica experiencia a la hora de comprar su café diario.

Como se ha comentado anteriormente, cada tienda Starbucks es diferente a las demás, personalizándose en función de dónde se encuentre. A continuación, se detallan las principales características de la tienda Starbucks de la Rambla de Canaletas, en Barcelona y la tienda Starbucks situada la Calle Fuencarral, en Madrid.

6.1.2. Tienda Starbucks de la Rambla de Canaletas de Barcelona

Esta tienda fue renovada inspirándose en el espíritu propio de esta ciudad. La directora de diseño global de Starbucks, Liz Muller, fue la encargada de plasmar este nuevo concepto en la tienda buscando los detalles capaces de homenajear la historia de Barcelona y reforzando así los lazos de unión entre sus clientes y la marca.



Tienda Starbucks Rambla de Canaletes, en Barcelona. Fuente: www.starbucks.es

En este sentido, la tienda incorpora elementos puramente catalanes en la decoración. Los azulejos se presentan como pieza clave en la composición de la tienda en la que tienen distintos motivos entre los que destacan los dragones y diseños modernistas muy utilizados en las casas tradicionales catalanas.

Cabe resaltar que las paredes se encuentran con la piedra y el ladrillo originales para mantener y respetar la esencia natural del edificio. La tienda cuenta además con *Pour Over Cone*, cafetera de filtro artesanal que muele y prepara el café de manera personalizada para cada cliente. De esta forma permite preparar *in situ* el café que cada cliente elija.

6.1.3. Tienda Starbucks de la calle Fuencarral de Madrid

Otro ejemplo de personalización de la tienda, es el que se encuentra el cliente en la tienda Starbucks de la Calle Fuencarral, en Madrid. Starbucks ha llevado a cabo la renovación de la tienda de Fuencarral, inspirándose en el espíritu propio del barrio donde esta tienda está localizada. Al igual que en el caso de Barcelona, Liz Muller, ha sido la encargada de plasmar los detalles propios del barrio madrileño en la tienda, para reforzar de nuevo, los lazos de unión entre sus clientes y la marca.

De este modo, la tienda transmite la sensación de estar en una panadería de barrio, de manera que invita a degustar tanto los cafés como la bollería horneada al estilo artesanal. Para esta tienda se pensó en la importancia de crear un ambiente de reunión

y unión, por lo que incluyó una larga mesa principal de madera reciclada en la que poder compartir un café recién hecho en la máquina Marzocco.

Fuencarral busca crear un ambiente confortable, dedicado únicamente a las necesidades y gustos de la comunidad que las rodea. “Se trata de un concepto basado en elementos reciclables y reutilizados que construyen el espacio adecuado para la innovación del café”, según explica Muller, y que reflejan el compromiso de la compañía con un exclusivo diseño de tiendas sostenibles. “El concepto se basa en una inspiración de la cultura de cada ciudad, una manera de traer las costumbres locales a un espacio reservado a reunirse con la propia comunidad”, dice la diseñadora sobre su proyecto en Madrid.



Tienda Starbucks Fuencarral, en Madrid. Fuente: www.starbucks.es

Como se puede observar, gracias a la personalización de cada tienda en función del lugar donde esté ubicada, se crea un vínculo especial entre los habitantes de ese lugar y la tienda, ya que identifican en ella, costumbres o recuerdos propios de su ciudad. Además, el trato que reciben los clientes, siendo tratados por su nombre, si es cliente frecuente, y sabiendo sus gustos y preferencias, hacen que el consumidor se sienta como en su hogar. Asimismo, puede sentarse y disfrutar del café con la conexión wifi desde su teléfono móvil, ordenador o tablet. Es por ello, que Starbucks es, hoy en día, un centro de reunión, dónde quedar para hablar con compañeros de trabajo o con amigos de toda la vida.

Además, todos los locales Starbucks cuentan con una zona de merchandising, en donde los clientes pueden adquirir tazas de diferentes modelos, termos, galletas y un sinfín de productos que les lleven a seguir viviendo la experiencia en sus hogares.

6.2. *Del café a la cerveza: El proyecto Moritz*

Del mismo modo que sucede en los establecimientos de Starbucks, donde se consumen experiencias, se podría trasladar esa sensación con en el universo cervecero de Moritz, pero con lúpulo y cebada en lugar de café.



6.2.1. *Fábrica Moritz*

Tras siete años de obras y un coste de unos 30 millones de euros, renace la antigua Fábrica de Cerveza Moritz como centro neurálgico de la gastronomía, cultura y ocio en el céntrico barrio de Sant Antoni de Barcelona. El proyecto entendido como un espacio multifuncional de de tres plantas con un total de 4.500 metros cuadrados fue llevado a cabo por el prestigioso arquitecto francés Jean Nouvel, quien supo conjugar la modernidad y el estilo, tanto por el efecto de luces cálidas y los colores marcando el contraste de épocas, así como la nueva visión de los materiales, como por ejemplo la contención que implica trabajar sobre unas paredes de hormigón armado de 140 años de vida.

Al lado del arquitecto Jean Nouvel, también se encuentran otros talentos artísticos como el diseñador América Sánchez, responsable de adaptar la imagen gráfica de la marca, y Albert Planas, para evolucionar el legendario logotipo de la cerveza Moritz y la jarra que da protagonismo a la cerveza acompañando a la “M” de antaño. Otro aspecto destacable es el jardín vertical dentro del recinto, una obra del botánico francés Patrick Blanc.

La Fábrica, fue promovida por los herederos de la familia Moritz y dirigida por Albert Castellón, actual consejero estratégico de la compañía. Según Castellón, han conseguido erigir de nuevo una fábrica no sólo de cerveza sino de “ilusiones y sueños”⁷⁰.

⁷⁰ www.moritz.com

Además de albergar la sede social de la empresa, la Fábrica Moritz quiere ser un espacio abierto a los ciudadanos como plataforma para el desarrollo de diferentes actividades, así como lugar de encuentro donde poder disfrutar del tiempo libre y vincular el acto de tomar una cerveza con un momento de placer en un entorno creado exclusivamente para ello.

Como se ha comentado anteriormente, la gastronomía es uno de los pilares del proyecto. Así pues, el encargado de llevar la batuta de todos los espacios culinarios y el que ha diseñado la carta de la Cervecería Moritz es el chef Jordi Vilá. La carta ofrece una variedad mixta de platos catalanes y platos típicos alsacianos. Lo más destacable de esta cervecería es que cuenta con la barra de estaño más larga de la ciudad, 25 metros, y con una capacidad entre barra y mesas de 250 personas.

Sin embargo, la estrella indiscutible es la cerveza. Una cerveza elaborada diariamente a la vista de los consumidores, compartiendo así la experiencia de la fabricación y degustación en el mismo local, hasta entonces inédito en la ciudad de Barcelona. Esta microcervecería es una de las más grandes en su género y está preparada para producir 6.000 Hl anualmente de cerveza fresca. Asimismo, tiene la particularidad de no estar pasteurizada en distintas versiones de su gama de productos como la Moritz Pilsen, Moritz Epidor y algunas más especiales de edición limitada según la temporada. Dentro de esta variedad, cabe destacar la Moritz Pilsen “sin filtrar”, una cerveza con levadura en suspensión que potencia y maximiza los componentes aromáticos de la cerveza fresca. La fórmula y la receta para la elaboración de la cerveza Moritz que se comercializa actualmente no posee enzimas ni aditivos, sólo ingredientes naturales como lúpulo, agua, malta y levadura, siguiendo la ley de pureza alemana. El agua para estos menesteres se transporta del *Montseny* y se almacena en tanques de acero ubicados en la misma fábrica. Cabe destacar la recuperación y restauración de dos de las antiguas máquinas que permiten descubrir cómo se envasaba y se etiquetaba la cerveza hace más de medio siglo.



Interior Fábrica Moritz. Imagen: www.moritz.com

6.2.2. M-Store

En el ala izquierda de la fábrica se encuentra la *M-Store*, la tienda de Moritz con un estilo *concept store* que cuenta con artículos vinculados a la galaxia Moritz, tanto en el diseño, moda, tendencia, creatividad y gastronomía entre otras muchas cosas. Tal y como dice el director general de Munich Xavier Berneda, “Tenéis que ir a la *M-Store* de Munich, es una experiencia”⁷¹. En ella, es posible comprar cerveza fresca para consumir en casa, con un innovador sistema de envasado en botellas de litro, y que se pueden personalizar a gusto del cliente. En otra parte de la tienda, cuenta con un horno de pan, que ofrece panes gastronómicos de alta calidad. Y por último, para complementar este espacio, hay una zona de quiosco donde se puede encontrar la prensa nacional y una cuidada selección de revistas de tendencias, moda, gastronomía, arquitectura o economía 2.0, de difícil acceso en otras tiendas de la ciudad.



⁷¹ <http://www.numintec.com/moritz-y-munich-el-cobranding-es-posible-si-se-%E2%80%8Ecomparten-valores-se-debe-buscar-la-vinculacion-con-el-%E2%80%8Eentorno%E2%80%8E/>



Clientes experimentando el ambiente de la *M-Store*. Imagen: www.moritz.com

6.2.3. *Bar à Vins*

Otra zona a destacar es el Moritz Bar à vins, un espacio adjunto a la cervecería, donde se puede encontrar vinos de alta calidad y cuya característica principal es el consumo de vino al peso. El consumidor, asesorado por un experto de la Asociación Catalana de Sumilleres, puede escoger entre los diversos vinos catalanes o de otras denominaciones de origen, en función de lo que quiera pagar. Un revolucionario sistema para democratizar la degustación de vinos de alta gama.

Dentro de la selección, existen alrededor de un total de 400 referencias entre vinos tintos, blancos, rosados, cavas y dulces, destacando los vinos catalanes, aunque también se pueden encontrar los famosos vinos blancos alsacianos de la zona del Rin, remarcando el origen de la familia Moritz, con los que se puede maridar la gastronomía catalano-alsaciana que tanto caracteriza a la cultura gastronomía de Moritz.

En el sótano del complejo arquitectónico, el que fuera el espacio que albergaba las antiguas bodegas de fermentación desde el siglo XIX, se encuentra la Sala 39. Se trata de una estancia que ha sido rediseñada y preparada para eventos culturales de todo tipo, como exposiciones, *showrooms*, conciertos, programas de radio y televisión, así como presentaciones. Cabe destacar de esta sala la plataforma circular hidráulica de cuatro metros de alto por cuatro metros de ancho, la cual permite transformar su configuración en diferentes posiciones de acuerdo a cada tipo de evento. Al lado de esta sala, se ubica el restaurante *Brasserie Louis Moritz*, fusión de la cocina histórica catalana y la francesa con pretensión de restaurante popular de calidad.

Por si fuera poco, también dispone del Museo Moritz, el Restaurant Atelier como aula gastronómica y el Moritz *ThinkTank*, un lugar de encuentro de emprendedores, donde las ideas innovadoras y los negocios confluyen para futuros proyectos que dejen su impronta en la ciudad, gracias al espacio ideal que otorga la marca catalana de cervezas.

Como guinda a este sensacional proyecto, el espacio Moritz brinda a todos sus clientes con la conexión gratuita de 100 Mb, mediante la fibra óptica de última generación de ONO, con la que la compañía llegó a un acuerdo. Además de la conexión gratuita, la colaboración de ambas empresas ofrece múltiples entretenimientos como partidos de fútbol a través de la televisión digital TiVo en grandes pantallas HD, repartidas por toda la fábrica.

6.3. *El Bar Velódromo: La recuperación de un clásico de Barcelona*

Uno de los principales proyectos de la cervecera catalana dentro de la línea de recuperación del patrimonio arquitectónico de Barcelona es el histórico Bar Velódromo, situado en la calle Muntaner de la ciudad Condal. El local vuelve a reunir a todos los públicos que antiguamente llenaban el establecimiento, des de literatos a miembros destacados de la *gauche divine* barcelonesa, pasando por toda una colección de públicos que le daban su personal estilo. Pero, a la vez, el Bar Velódromo también hace una apuesta por atraer a un público más joven que no había tenido la suerte de “experimentar” el local. De esta manera la propuesta hostelera recupera un clásico de Barcelona prácticamente desaparecido.

Cervezas Moritz adquirió el establecimiento a su antiguo propietario cuando éste lo puso en venta al jubilarse para reabrirlo en el año 2009. La compañía catalana tuvo desde el principio la intención de recuperar el aspecto original *art déco* que tanto le caracterizaba. De hecho, Moritz ha trabajado para rehabilitar el Velódromo más que reformarlo, para que el emblemático establecimiento siga manteniendo, aunque renovado, su aspecto visual y carácter único. Por eso, todos los espacios originales existentes en el local se mantienen con su configuración inicial, recuperando tanto los revestimientos como el mobiliario.

Como ya fue en el pasado, se trata de un bar pensado para convertirse en un punto de encuentro del mundo cultural barcelonés, por su oferta de restauración y las distintas actividades culturales y artísticas que se desarrollan.



Aspecto actual del Bar Velódromo. Imagen: www.moritz.com

Además del conjunto de espacios gastronómicos que dispondrá la Fábrica Moritz Barcelona y siguiendo su voluntad de vincularse con el mundo de la gastronomía, la empresa de cervezas catalana también pone en manos de la dirección gastronómica del Bar Velódromo al que fuera estrella Michelin en el Restaurante Alkimia de Barcelona, Jordi Vilà, junto a su equipo de confianza.

Cuando Moritz recuperó y reabrió el Velódromo, fichó al cocinero Carles Abellán, que se encargó del relanzamiento con un concepto de tapas y horario 'non stop' de las seis de la mañana hasta las tres de la madrugada los 365 días del año, arrancando la actividad con desayunos y finalizando de madrugada. Con Jordi Vilà, se sigue conservando el mismo horario. "Mantendremos una cocina que respeta el producto por encima de las modas, además de mantener la herencia de la cocina catalana"⁷², señala Vilà a través de un comunicado emitido por Moritz.

"Queremos que la cocina que lleva el sello Moritz se consolide como una de las más representativas de la ciudad de Barcelona, con una estrategia que refuerza su indisoluble vinculación con la ciudad, haciendo de Moritz la cerveza de Barcelona algo más que un eslogan de marketing"⁷³, afirma Albert Castellón, y añade "Estamos seguros que la tendencia a recuperar espacios históricos irá en alza, ya que la gente aprecia mucho estas iniciativas. Restaurar un local histórico como el Velódromo es una forma de vincular los espacios con las personas de forma especial".⁷⁴

⁷² <http://www.gastroeconomy.com/2011/09/cervezas-moritz-ficha-a-jordi-vila-para-gestionar-bar-velodromo/>

⁷³ <http://www.gastroeconomy.com/2011/09/cervezas-moritz-ficha-a-jordi-vila-para-gestionar-bar-velodromo/>

⁷⁴ <http://www.gastroeconomy.com/2011/09/cervezas-moritz-ficha-a-jordi-vila-para-gestionar-bar-velodromo/>

Conclusiones

Moritz vuelve a posicionarse como la cerveza de Barcelona desde su retorno “físico” a la capital catalana en 2004. Cabe destacar el término físico porque en realidad nunca se fue. La marca de cervezas permaneció en silencio en la memoria de los catalanes y especialmente de los barceloneses.

Su pasado dejó una huella imborrable con lo que los estrategas de la marca han sabido aprovechar desde su relanzamiento hace ya una década. Esa modernidad con raíces como posicionamiento de marca viene dada por la vinculación de su producto en su actividad comercial, cultural y de ocio con la ciudad Condal. Nunca ha perdido esa esencia tan característica que la define, ni en su logotipo, ni en su imagen corporativa, ni en sus valores. Por eso, siempre ha tratado mantener esa coherencia con su exitoso pasado, pero renovándose sin morir en el intento.

Durante el trabajo se ha podido comprobar que la marca está presente en los medios de comunicación. Sin embargo, la estrategia publicitaria no se basa en un modelo publicitario convencional como el de la mayoría de la competencia, ni en el uso de medios de comunicación de masas como la televisión, la prensa o la radio, sino que se lleva a cabo en el *buzz marketing* o boca oreja, así como en los medios de comunicación *online*, con el fin de mantener una relación constante y fluida con el cliente.

Esta empresa catalana nacida en el s. XIX y con una gran tradición en Barcelona, ha sabido reposicionar su marca a través de la idiosincrasia de la ciudad y mediante una estrategia muy clara y diferente de la competencia. Desde Barcelona se proyecta al resto de Cataluña y al mundo, y este es uno de sus mayores activos. Es la primera marca de cerveza en atreverse a usar íntegramente el catalán para su etiqueta y su comunicación. Consolidó su relación con la ciudad Condal al desarrollar dos proyectos arquitectónicos de gran envergadura como la rehabilitación del histórico Bar Velódromo y la renovación de la antigua Fábrica Moritz, toda una experiencia para los consumidores. Además, la marca está presente en los eventos culturales y festivos de la ciudad y desarrolla acciones *de co branding* con otras marcas de ADN catalán.

Cuando hay un posicionamiento de marca claro y se expresa desde una personalidad auténtica, siempre sale premiado por el consumidor. Porque como cualquier otra cosa en la vida, aquello que se hace de una manera natural, sin intentar parecer algo, tiene un efecto magnético.

Moritz en el 2004 decidió tener postura de marca, algo muy valiente y que podía parecer especialmente arriesgado en ese momento en el que ninguno de sus competidores lo hacía y ni siquiera se hablaba de ello. La postura significa implicarse. Tener una visión hacia el entorno y la sociedad y expresarla de manera clara. Defender valores que están detrás de la marca. Es decir, no intentar gustar a todos y quedarse a medias, sino expresar la manera de ser y de sentir, tal y como hace la marca de cervezas catalana con sus polémicas acciones. Se podría decir que es algo más propio de las personas, pero precisamente esa manera de implicarse humaniza a las marcas y las ayuda a relacionarse de una manera mucho más cercana, con lo que actualmente es de vital importancia para conectar con el consumidor.

El incremento de la competencia y los cambios producidos en el comportamiento de compra de los consumidores han puesto de manifiesto la necesidad de adoptar un enfoque de marketing más adaptado a la realidad actual del mercado. En consecuencia, el concepto de Marketing ha evolucionado a lo largo del tiempo desde un enfoque centrado en la transacción o el acto de venta a un enfoque orientado al establecimiento de relaciones estrechas y duraderas con el cliente. En la actualidad, es necesario dar un paso más allá y tratar de establecer una vinculación especial del cliente con la marca, basada en las emociones y sentimientos que ésta le despierta. Surge así el denominado Marketing Experiencial que persigue proporcionar al cliente una experiencia de consumo única y sorprendente.

Los clientes no analizan los productos considerando única y exclusivamente sus características y beneficios funcionales, sino que, además, evalúa cuáles son las experiencias que estos le aportan, lo que va a resultar clave para su satisfacción y lealtad. Es decir, los clientes no son individuos puramente racionales sino que también se dejan llevar por los estímulos emocionales y estéticos que percibe del producto, de la compra y/o consumo del mismo. El consumidor actual se centra en la búsqueda y experimentación de sensaciones, recuerdos o emociones, de modo que las empresas pueden aumentar el valor de sus productos o servicios incorporando estos aspectos intangibles contribuyendo a su diferenciación. En este sentido, es lo que le sucede a los consumidores a la hora de elegir una Moritz y no otra marca, ya sea por su pertenencia a Barcelona, por la fidelidad con su historia y/o por la autenticidad de la marca.

También queda demostrado que si se unen dos marcas que comparten unos valores muy parecidos, como es el caso de Moritz y Munich, puede resultar exitoso. Y es que ambas marcas de Barcelona respiran tradición, con lo que han conseguido conservar

los *insights*⁷⁵ esenciales de su historia y, lo más importante, se han adaptado a las peticiones de los consumidores.

La creación de experiencias únicas e irrepetibles para el consumidor puede realizarse de diferentes formas que no son excluyentes, más bien complementarias. Por un lado, estaría el propio *producto* teniendo gran relevancia el diseño del mismo, en especial, la estética y el packaging de cara a proporcionar valores sensitivos y emocionales al cliente. Por otro lado, las experiencias también pueden ocurrir durante el *uso o consumo del producto*, despertando en el individuo sentimientos, fantasía y diversión. Por último, la experiencia puede vivirse durante la *compra*, adquiriendo en este caso el establecimiento una importancia especial de cara a proporcionar valor añadido al cliente y establecer una vinculación y una preferencia clara por la marca.

Precisamente, razones como la crisis económica y de consumo que existe actualmente, y la cantidad de productos homogéneos con características similares que se pueden encontrar en casi todo el mundo, y más aún en el sector cervecero, ponen de manifiesto la auténtica revolución que se está viviendo en torno al punto de venta, en la cual, las tiendas se han convertido en un elemento clave en el proceso de decisión de compra de los clientes. En consecuencia, es necesario crear un ambiente que envuelva al consumidor y lo identifique con la tienda y su entorno, a través de diferentes factores relacionados tanto con el diseño externo (localización, fachada, entrada y escaparate) como con la disposición interna del establecimiento (emplazamiento de las secciones, colocación del mobiliario, entre otros). Un buen ejemplo de ello sería la Fábrica Moritz con todas las experiencias que ofrece al consumidor.

Otro elemento fundamental para crear experiencias positivas para el cliente es el personal del establecimiento. Aquellos empleados que crean en lo que hacen, disfruten con su trabajo y se sientan reconocidos y motivados por la empresa están en mejor disposición de asesorar y atender a los clientes y hacerles vivir una experiencia de compra memorable. Para conquistar el corazón de los consumidores es necesario ponerse en su lugar y que se sientan comprendidos.

Finalmente, la empresa que se ha analizado en el presente trabajo ha sido elegida porque es una marca que ha sabido conquistar el corazón de un colectivo concreto de consumidores a los que se ha dirigido especialmente y en los que ofrece una bebida emocional con todo lo que conlleva y no una mera cerveza refrescante, lo que le hace

⁷⁵ Anglicismo utilizado en psicología que se refiere a la percepción que uno tiene acerca de un producto o de una marca.

ser percibida como una marca diferente y única. En el eje amor y respeto de la pagina 29 del trabajo, queda patente que son muy pocas las marcas que consiguen tener mucho amor y mucho respeto, y Moritz, una marca de cervezas catalana, es una de ellas.

Por eso una cerveza de ámbito autonómico en la que su distribución no contempla el territorio español puede conseguir el reto de figurar entre las diez mejores cervezas españolas según un artículo publicado por el ABC (véase Anexo pagina 86). Eso dice mucho de la cerveza Moritz. Además de hacer las cosas bien a nivel estratégico, la cerveza catalana consigue pertenecer al prestigioso podio de cervezas nacionales para conseguir satisfacer a los paladares más exigentes de esta bebida popular. Tanto es así, que en la entrevista realizada a un experto de cervezas artesanas (véase anexo pagina 88) corrobora el hecho de que existen cervezas industriales muy buenas, en las que menciona Moritz.

Bibliografía

- AAKER, D. *Building Strong Brands*. Ed. The Free Press, 1995.
- BRAKUS J., SCHMITT B. y ZARANTONELLO. *Brand Experience: What Is It? How Is It Measured? Does It Affect Loyalty*. *Journal of Marketing*. Vol. 73, 2009.
- CALLÍS, M. *La ergonomía sensorial en el punto de venta (I)*. "Marketing+Ventas". N° 231, 2008.
- COSTA, J. *La imagen de marca*. Ed. Paidós Ibérica: Barcelona, 2005.
- JIMENEZ. Z., ANA, I., *Dirección de productos y marcas*. Ed. UOC, 2004.
- LICONA, L. *¿Una nueva tendencia o una vuelta al origen?* "Marketing+Ventas". N° 265, 2011.
- MORAL M., FERNÁNDEZ M. *Nuevas tendencias del marketing: El marketing experiencial*. Revista Entelequia, nº 14, 2012.
- PETERS, T. *El meollo del Branding*, Ed. Nowtilus, 2002.
- Revista Galega de Economía, vol.14, núm. 1-2, 2005.
- RIES, A.; TROUT, J. *Posicionamiento: la batalla por su mente*. Ed. Mc Graw Hill, 2002.
- ROBERTS, K. *Lovemarks: the future beyond brands*. Nueva York: Ed. Powerhouse, 2004.
- SCHMITT, B. *Experiential Marketing*. *Journal of Marketing Management*, 1999.

a) Webgrafía

- http://noticias.juridicas.com/base_datos/Privado/l17-2001.t2.html
- www.rae.es
- www.moritz.com
- <http://www.numintec.com/moritz-y-munich-el-cobranding-es-posible-si-se-%E2%80%8Ecomparten-valores-se-debe-buscar-la-vinculacion-con-el-%E2%80%8Eentorno%E2%80%8E/>
- <http://www.caffereggio.net/2007/02/02/en-memoria-louis-moritz-quim-monzo-la-vanguardia/>
- www.esade.edu
- http://pymerang.com/ventas-y-servicio/ventas/estrategia-de-ventas/index.php?option=com_content&view=article&id=538&catid=84&Itemid=795
- <http://www.gastroeconomy.com/2011/09/cervezas-moritz-ficha-a-jordi-vila-para-gestionar-bar-velodromo/>
- <http://www.abc.es/20110514/estilo-gastronomia/abci-mejores-cervezas-espana-201105132324.html>

b) artículos

ABC.ES. *Las diez mejores cervezas españolas*. [Consultado: 15 de noviembre de 2014]. Disponible en Internet:

<http://www.abc.es/20110514/estilo-gastronomia/abci-mejores-cervezas-espana-201105132324.html>

ALTO NIVEL. *Claves de Kevin Roberts para construir una marca*. [Consultado: 8 de noviembre de 2014]. Disponible en Internet:

<http://www.altonivel.com.mx/39222-claves-para-construir-una-lovemmark.html>

BARCELONA COMMUNITY MANAGER. *Moritz significa Barcelona y redes sociales*. . [Consultado: 30 de septiembre de 2014]. Disponible en Internet:

<http://www.barcelonacommunitymanager.com/blog/marketing/online/moritz-barcelona/>

BLOGS TNS GLOBAL. *5 claves para el reposicionamiento exitoso de una marca*. [Consultado: 30 de octubre de 2014]. Disponible en Internet:

http://blogs.tnsglobal.com/marca_comunicacion/2012/06/claves-reposicionamiento-marca.html

CLUB DE CREATIVOS. *Moritz: una cerveza con ADN catalán*. [Consultado: 29 de octubre de 2014]. Disponible en Internet:

<http://www.clubdecreativos.com/noticias/moritz-una-cerveza-con-adn-catalan-2#>

CULTURAL BRANDS. *Moritz: Una marca no es lo que dice, es lo que hace*. [Consultado: 20 de octubre de 2014]. Disponible en Internet:

<http://www.culturalbrands.es/1-moritz-una-marca-no-es-lo-que-dice-es-lo-que-hace/>

EXPANSIÓN.COM. *Crous: "Damm es la única cerveza realmente de Barcelona"*. [Consultado: 29 de octubre de 2014]. Disponible en Internet:

<http://www.expansion.com/2013/05/15/catalunya/1368621043.html>

FERRAN SALA CASASAMPERE. *Cervesa Moritz- Barcelona- Catalunya*. [Consultado: 2 de diciembre de 2014]. Disponible en Internet:

<http://ferransala.com/cervesa-moritz-barcelona-catalunya/>

LA VANGUARDIA.ES. *El boom de las cervezas artesanas*. [Consultado: 18 de noviembre de 2014]. Disponible en Internet:

<http://www.lavanguardia.com/estilos-de-vida/20140418/54405023479/el-boom-de-las-cervezas-artesanas.html>

MARKETIPS. Estrella Damm: *Rindiendo tributo al verano*. [Consultado: 5 de noviembre de 2014]. Disponible en Internet:

<http://marketips.es/estrella-damm-rindiendo-tributo-al-verano/>

YOROKOBU. *Fábrica Moritz, un escondite para la cultura, el diseño y la gastronomía en Barcelona*. [Consultado: 6 de octubre de 2014]. Disponible en Internet:

<http://www.yorokobu.es/fabrica-moritz-un-escondite-para-la-cultura-el-diseno-y-la-gastronomia-en-barcelona/>

Anexos

1. Top 10 cervezas españolas según el diario ABC (2/4/2012)

Muchas veces, se sobre valoran las marcas de cerveza extranjeras por encima de las nacionales por la gran cultura y tradición cervecera que existe en Europa. Sin embargo, en España también se elaboran cervezas de gran calidad y con una considerable aceptación popular.

Según un artículo de gastronomía publicado por el diario ABC el día dos de abril de 2012, estas son el ranking de las diez mejores rubias españolas:

Damm Inedit

Creada por los cerveceros de Damm junto a Ferrán Adriá y los sumilleres de El Bulli, se elabora con una mezcla de malta de cebada y trigo aromatizada con cilantro, piel de naranja y regaliz. Graduación: 4,8°. Precio: Botella de 75 cl., 3,90 euros.

Alhambra 1925

Con su característica botella de color verde, se trata de una cerveza extra con una graduación de 6,8°. Se distingue por su peculiar toque acaramelado y por su perfecto y refrescante amargor final. Gran cuerpo y mucho equilibrio. Precio: Botella de 33 cl., 1 euro.

Mahou Cinco Estrellas

Un auténtico clásico entre nuestras cervezas. Muy ligera y agradable, resulta especialmente refrescante. Con una ligera acidez, sabor a cebada tostada y un correcto amargor final. Graduación: 5,5°. Precio: Pack de 6 botellines de 25 cl., 2,70 euros.

San Miguel 1516

Entre las varias opciones de esta marca, una de las más internacionales de las españolas, destaca esta 1516 elaborada según métodos tradicionales. Fresca, amarga y con baja graduación (4,2°), lo que la hace muy agradable a cualquier hora. Precio: Botella de 33 cl., 0,80 euros.

Cruz Campo Gran Reserva 1904

Cerveza cien por cien malta, de gran calidad. Intensa y equilibrada, con agradable final amargo. Graduación de 6,4° muy adecuada para acompañar cualquier tipo de comida. Precio: Botella de 33 cl., 1 euro.

Voll Damm

Elaborada con el doble de malta, lo que le proporciona un sabor muy característico, y un cuerpo intenso y peculiar, diferente de otras. Alta graduación alcohólica: 7,2°. Adecuada para tomar como copa. Precio: Botella de 33 cl.: 1,10 euros.

Ámbar Especial

La Zaragozana es una centenaria fábrica de cervezas de la capital zaragozana. Ofrece una amplia variedad. La más atractiva es esta Especial, una lager de baja fermentación que resulta muy fácil y agradable de beber. Graduación: 5,2°.

Moritz

Una cerveza casi artesanal, que es una institución en Barcelona desde 1856. En su elaboración se emplean agua de un manantial de Vichy Catalán y flores de lúpulo en lugar de extractos, lo que le confiere más aroma y menos amargor. Graduación: 5,4°. Precio: Botella de 33 cl.: 1,20 euros.

Estrella Galicia 1906

Cerveza gallega que incorporó esta 1906, en homenaje al año de fundación de la fábrica. Muy intensa, ofrece un color ámbar y un amargor superior al habitual que equilibra un ligero toque dulce. Graduación: 6,5°. Precio: Botella de 33 cl.: 0,80 euros.

Brabante Blanca

Elaborada en Bélgica con métodos tradicionales, se puede considerar española pues la hacen empresarios madrileños para el mercado nacional. De sus variedades destaca esta blanca de trigo, ligera y suave. Graduación de 5°. Precio: Botella de 33 cl.: 1,50 euros.

Por supuesto, dentro de las cervezas catalanas más valoradas, figuran algunas de este listado como Moritz, San Miguel y Voll Damm, además de Estrella Damm.

2. Entrevista

Perfil del entrevistado:

David López (Barcelona). Dependiente especializado en cervezas artesanas. Lleva cuatro años atendiendo en *Rosses i Torrades*

Pregunta (P): ¿Cómo ves la situación actual en el sector cervecero? ¿Qué es lo que está cambiando? Entrevista Pregunta1 (P1)

Respuesta (R): Se nota que hay más interés. Hay un incremento tanto de facturación como de tráfico de personas en la tienda. Estamos al principio de todo, pero la dinámica es positiva y ascendiente en este sector.

P: Por lo general, la cerveza es un producto artesanal elaborado con ingredientes naturales y sin conservantes ¿Cuál es el factor determinante para que se pueda hablar de cerveza artesana? ¿Es el nivel o el proceso de producción que la hacen más especial? (P2)

R: Ambos factores determinan a una cerveza artesana. Las materias primas son importantes, pero de igual modo lo es la manera de elaborar una cerveza artesana, es decir, sin filtrar ni pasteurizar. Yo lo comparo con el vino, con la diferencia de que un vino no tiene fecha de caducidad, en cambio las cervezas artesanas están obligadas a marcar el tiempo de consumo de las mismas.

P: ¿Es cierto que está habiendo un “boom” de las cervezas artesanas? ¿Está notando este crecimiento? De ser así, ¿Es el sector de la Restauración quienes están empujando este incremento? (P3)

R: Sí, aunque todavía queda mucho camino por recorrer. Pero es cierto que poco a poco se va notando un aumento de consumo. Sin embargo, no creo que este incremento se deba al sector de la Restauración, sino más bien a las pequeñas tiendas y algunos bares que apuestan por tener barriles de cerveza artesana. Si me haces la pregunta por el restaurante de *El Racó d'en Cesc*, es la excepción que confirma la regla.

P: Es sabido que las cervezas artesanas despiertan un fuerte sentimiento patriótico (por ejemplo el etiquetaje está en la misma lengua del lugar que se produce) En este sentido, ¿Cuál es el factor más determinante para los consumidores a la hora de elegir una cerveza artesana en vez de una industrial y qué es más importante para ti como

prescriptor de las mismas: el sentimiento nacional de pertenencia, el sabor, el aroma, el color...? (P4)

R: No creo que se deba a un fuerte sentimiento patriótico. Habrá algún caso aislado por lo que dices del etiquetaje en catalán, pero no es significativo. Para mí el factor más determinante es el sabor, la calidad. Es otra división. Una vez te adentras en este mundo de las cervezas artesanas, no quieres volver a probar una industrial (risas).

P: Tradicionalmente la cerveza se percibía como una bebida muy masculina. Sin embargo, las mujeres tienen una mayor sensibilidad para detectar los aromas. De hecho, el 40% de los visitantes de la pasada edición del *Barcelona Beer Fest* fueron mujeres ¿Cuál es el perfil de consumidor más adepto? ¿Son las mujeres un nuevo target para las cervezas artesanas? (P5)

R: Sí que es verdad que las mujeres también consumen cervezas artesanas, pero no es algo que sea muy determinante, ya que siguen consumiendo más hombres que mujeres, mayoritariamente de clase media-alta con indistinta edad.

P: Existe cierta controversia respecto a los controles de calidad. Según el Presidente de Estrella Damm, Demetrio Carceller, en una entrevista que le realizó el Economista decía que “son cervezas que se producen en garajes y tenemos miedo de que pueda producirse un fallo de calidad que afecte a la imagen de la cerveza española en todo el mundo y que eso nos acabe afectando” ¿Qué opinión merece al respecto? (P6)

R: El Presidente de la Damm está imputado con dos casos de intoxicación (de muerte) con sus cervezas. La respuesta de algunas marcas catalanas de cerveza artesana como *La Espiga* fue lanzar una variedad con el nombre de *Garaje* (risas) como golpe de efecto para confirmar, todavía más si cabe, la elaboración de esta clase de cervezas.

P: A pesar de este debate sobre la calidad de las cervezas artesanas, muchos grandes grupos cerveceros se han fijado en ellas, e incluso han llegado a comprarlas. Tanto es así, que algunas marcas industriales han extendido su gama de productos para seducir a este tipo de consumidor, añadiendo en su catálogo ediciones especiales, cervezas sin pasteurizar o aromatizadas con combinaciones de lúpulos diferentes. Luego ¿Son una amenaza real para las microcervecerías? (P7)

R: En cualquier caso, la pregunta sería al revés ¿Son las microcervecerías una amenaza para la industriales? Ya que éstas estaban mucho antes en el mercado. Igualmente la respuesta es no, porque la cuota de mercado no llega al 1%.

P: La cerveza Moritz se caracteriza por ser una cerveza moderna pero con raíces, con un claro posicionamiento catalán, perteneciente a Barcelona, y por ser una cerveza *Premium* o de calidad. Además, se desmarca de la competencia utilizando un marketing fresco y sin hacer publicidad convencional, alejada de los estereotipos que unen a la cerveza con el fútbol ¿Se podría decir que Moritz anda a caballo entre las cervezas industriales y las artesanales, cogiendo lo mejor de cada una de ellas? ¿Cómo definirías a la marca Moritz? ¿Y a Estrella Damm? (P8)

R: Hay cervezas industriales muy buenas también, Moritz es un ejemplo de ellas. No tiene porqué ser una cerveza artesana para ser buena y de calidad, por lo que Moritz es una buena cerveza industrial que además sabe de qué manera dirigirse al consumidor. Quizá la que elaboran en la Fábrica Moritz podría ser un tipo de cerveza artesana, dependiendo del proceso de elaboración, pero en ningún caso se podría hablar de cerveza artesana la que fabrican en grandes cantidades. En cuanto a Estrella Damm es la peor cerveza que he probado. Incluso las de marca blanca alemanas que se encuentran en los supermercados son mejores que la Estrella Damm.

P: Todavía queda mucho camino por recorrer en comparación con países como EEUU, donde ocho de cada diez cervezas son artesanas. ¿Qué elementos potenciaría para que poco a poco se produjera el mismo fenómeno que en EE.UU? ¿Es un problema de falta de información o de hábitos de consumo? (P9)

R: EE.UU nos lleva 25 años de ventaja. El mercado local está mejorando, es un proceso que lleva su tiempo. Sin ir más lejos, ha habido tres festivales importantes de cerveza como el *Barcelona Beer Festival* con mucha asistencia y expectación en muy poco tiempo, y parece que cada vez habrá más. Las cosas se están haciendo bien. Todo lleva su tiempo de implantación, hay que ser pacientes y no caer en el error de pensar que se trata de un cambio de hoy para mañana.

P: El caso de *Cervesa del Montseny*, líder del sector a nivel estatal y en instalación de fábricas de cervezas artesanales, incrementó sus ventas en un 40% en el año 2013, produciendo un total de 190.000 litros de cerveza artesana y facturando un total de 600.000 euros. En este sentido, ¿Cataluña es un referente para el resto de España en cuanto a la elaboración de cervezas artesanas? ¿Qué otras marcas de cervezas artesanas destacarías a nivel catalán y estatal? (P10)

R: Por supuesto. Cataluña debe de ser un espejo para el resto de España en este aspecto. Aquí se elaboran cervezas artesanas de gran calidad. La *Cervesa del Montseny* es una de ellas, pero para mí están un escalón por encima otras como la

Espiga, *La Pirata* o *La Calavera* de Gerona. En el ámbito estatal destacaría la pamplonica *Naparbier* y la *Dougall's* de Cantabria. Todas ellas por su inconfundible sabor y su política de empresa. Gracias a ello se están consolidando como las cervezas artesanas de referencia en nuestro país.

P: Me consta que hay mucha importación en este sector, habiendo grandes cervezas artesanas locales ¿Puede resultar la exportación una vía de escape para fomentar el consumo local? ¿O más bien se trata de una política de distribución poco extendida y muy centralizada en establecimientos como *Rosses i Torrades*? Aunque, por ejemplo, no me imagino ver la cerveza *Almogàver* en el *Sorli Discau*...Precisamente es esa política de distribución lo que les otorga exclusividad a las artesanas. (P11)

R: Exacto, pero ya se empiezan a ver cervezas artesanas en los lineales de los supermercados. De hecho, me atrevería a decir que la *Almogàver* se puede encontrar en algún supermercado. Por otra parte, existe mucha importación porque la que viene es mucho mejor que la de aquí. Se trata de un movimiento mundial con muchos años de tradición según que países.

P: La calidad y el sabor de las cervezas artesanas contrastan claramente con el de las industriales. Es calidad frente a cantidad. No obstante, el precio elevado puede frenar el consumo de las mismas ¿Podrías decirme pros y contras de las cervezas artesanas? (P12)

R: Sí, pero la calidad es mucho mayor, por lo que la relación calidad-precio es más rentable en las cervezas artesanas que en las industriales. Es como comparar el precio de un vino Rioja a un Don Simón, el precio es mucho mayor pero la calidad todavía lo es más. De ventajas destacaría por encima de todo el sabor y la calidad, como ya he dicho. Es un pequeño mundo que solo los apasionados que se adentran en él pueden llegar a entender. Yo haría la analogía con los cocineros dentro del mundo de la restauración, ya que se trata de crear para luego poder degustar.

P: Para terminar, me gustaría que añadieses algún punto importante que consideres que haya quedado en el aire a lo largo de la entrevista y qué futuro ves en este sector tan particular dentro del mundo cervecero. (P13)

R: Soy optimista y veo un futuro *in crescendo* en todos los sentidos. Cada vez hay más bares que incluyen varias cervezas artesanas diferentes en sus cartas, ya sea de barril o de botellas. Eso quiere decir que el público es más exigente y no se conforma con la primera cerveza que le traen. La cerveza se está convirtiendo en un producto sibarita

más que una bebida refrescante, y es aquí precisamente donde las cervezas artesanas deben estar presentes y saber actuar.