



GRADO EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS
2015/16

TRABAJO FIN DE GRADO

Mención en marketing

PLAN DE MARKETING
MARKETING PLAN



JAIME CAMBERO YLLERA
MARIA LUISA GALLO ALEGRIA
JUNIO 2016

INDICE

1. INTRODUCCIÓN.....	6
2. MISIÓN, VISIÓN Y VALORES.....	7
3. ANÁLISIS DEL ENTORNO	8
3.1. ANÁLISIS ENTORNO EXTERNO.....	9
3.1.1. Delimitación del mercado de referencia.....	9
3.1.2. Análisis del macroentorno.....	10
3.1.3. Análisis del microentorno.....	14
3.2. ANÁLISIS ENTORNO INTERNO	19
3.2.1. Recursos.....	19
3.2.2. Capacidades	20
4. ANALÍSIS DAFO.....	21
5. DEFINICIÓN DE ESTRATEGIAS Y PROGRAMAS DE MARKETING	23
5.1. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	23
5.2. DEFINICIÓN ESTRATEGIAS DE MARKETING	24
5.2.1. Estrategia de liderazgo en costos	24
5.2.2. Estrategia de diferenciación.....	24
5.2.3. Estrategia de enfoque o alta segmentación.....	24
5.3. SEGMENTACIÓN Y POSICIONAMIENTO	25
5.3.1. Segmentación del mercado.....	26
5.3.2. Selección del mercado.....	27
5.3.3. Posicionamiento estratégico.....	27
6. PLAN DE ACCIÓN (MARKETING OPERATIVO).....	27
6.1. PLAN DE PRODUCTO	28
6.1.1. Nombre.....	29
6.1.2. Ingredientes	29
6.1.3. Envase.....	29
6.1.4. Etiquetado	30
6.2. PLAN DE PRECIO	31
6.2.1. Estrategias de precios	32
6.3. PLAN DE DISTRIBUCIÓN	34
6.3.1. Canales de distribución de Dougall's	34
6.4. PLAN DE COMUNICACIÓN	35
6.4.1. Publicidad.....	35

6.4.2.	Promoción de ventas	36
6.4.3.	Ventas personales.....	36
6.4.4.	Relaciones públicas	36
6.4.5.	Marketing directo.....	37
7.	EJECUCIÓN Y CONTROL.....	37
7.1.	EJECUCIÓN	37
7.2.	CONTROL	38
8.	CONCLUSIÓN.....	39
9.	BIBLIOGRAFÍA.....	40

RESUMEN

El presente Trabajo Fin de Grado supone un acercamiento al sector cervecero en España, y su objetivo fundamental es elaborar un Plan de Marketing para una empresa de cerveza en Liérganes, Cantabria; cerveza Dougall's. El Plan de Marketing de la empresa estará enfocado a la creación de un nuevo producto, una cerveza de trigo. Para ello partiremos de cero, mostrando todos los pasos necesarios que conlleva el lanzamiento del producto, desde el comienzo de su elaboración en fábrica hasta su puesta en el mercado.

Empezaremos el estudio con un resumen de lo que la empresa es y cuál es su filosofía, tratando posteriormente de plasmar uno de los puntos clave a la hora de emprender un nuevo proyecto, como son la misión, la visión y los valores, sobre los que se va a basar el plan estratégico. Seguidamente se realizará un análisis de la situación actual de la empresa con el objetivo de elaborar un correcto plan estratégico. Primero se hace el estudio a nivel externo (mercado de referencia, microentorno y macroentorno) y seguidamente a nivel interno (recursos y capacidades de la empresa), con los que poder obtener una visión realista de la situación de la empresa.

A continuación se realizará el análisis DAFO con la información recopilada anteriormente, donde describiremos las amenazas, oportunidades, fortaleza y debilidades de la empresa.

Una vez concluida esta parte, se establecen los objetivos, las estrategias y la segmentación o posicionamiento que en este plan de marketing se proponen, permitiendo con ello plantear una estrategia global enfocada a la realización de distintas acciones para alcanzar los objetivos. Seguidamente se realiza el plan de acción o marketing mix de la empresa caracterizado por las 4 P: Producto, precio, plaza o distribución y promoción.

Finalmente se determinaran las medidas necesarias para llevar a cabo la ejecución y control del plan de acción nombrado anteriormente al igual que las conclusiones del estudio, sintetizando los aspectos más relevantes del sector y de la empresa estudiada.

SUMMARY

This Final Project is an approach to the brewing sector in Spain, and its main objective is to develop a marketing plan for a beer company in Liérganes, Cantabria; Dougall's beer. The Marketing Plan of the company will be focused on the creation of a new product, a wheat beer. To do this we start from zero, showing all the necessary steps involved in the product launch, since its elaboration at the factory to its placing on the market.

We start the study with a summary of what the company is and what its philosophy, then trying to show one of the key points when starting a new project, such as mission, vision and values on which it will be based the strategic plan. Then we will do an analysis of the current situation of the company with the aim of develop an right strategic plan. First we will perform the external study (market, micro and macro-environment) and then the internal (resources and capabilities of the company), with which we get a realistic view of the situation of the company.

We will continue with the SWOT analysis thanks to the previously information collected; here we describe the threats, opportunities, strengths and weaknesses of the company.

Once finished this part, the goals are set, the strategies and the segmentation or positioning that are proposed in this marketing plan, thereby allowing give a global strategy focused in the actions to achieve the objectives. Then we do the action plan characterized for the 4 P's: Product, price, place and promotion.

Finally we will do the implementation and monitoring as well as the conclusions of the study, summarizing the most relevant aspects of the sector and company studied.

1. INTRODUCCIÓN

En el presente plan de marketing que vamos a desarrollar se analizará a la empresa cervecera Dougall's. Instalada en la localidad de Liérganes desde el 2006, Thomas Dougall, antiguo editor londinense, nos obsequiará con la primera cerveza artesana de la región y sin duda la que será una de las mejores de España.

Elaborada con las más selectas materias primas, es una cerveza de estilo inglés, que sigue los métodos tradicionales de producción de los viejos taberneros de las islas. Se trata de una cerveza viva, fresca y natural, con un gran cuerpo y sabor, elaborada por gente que ama lo que hace.

Andrew Thomas Dougall tras no encontrar cervezas a su gusto en nuestro país, decidió embarcarse en la creación de una cerveza distinta a las que existían en el mercado, siguiendo la estela cervecera de los países del norte de Europa, aún no implantada en España. Por ello Andrew, con la ayuda de sus socios Enrique Cacicedo y Anna Cufí crea Dougall's, una cerveza artesanal de producción muy limitada, fruto del anhelo y pasión.

Desde entonces la empresa se ha ido consolidando en el mercado hasta ser considerada una de las mejores cervezas de nuestro país. Ya en el 2012 Dougall's se hizo con el Glutton Awards, uno de los premios que reconoce la labor de las personas, empresas o instituciones que trabajan en el sector agroalimentario y gastronómico, y cuyo trabajo destaque de manera sobresaliente.

Partiendo de un mercado de cerveza artesanal, donde se sitúa la empresa Dougall's, hemos decidido crear un nuevo tipo de cerveza, el cual no comercializaba aún. Habiéndonos documentado sobre el mundo cervecero y analizando el mercado detalladamente, observamos que en España hay una escasez de cervezas elaboradas a base de trigo. Por ello el proyecto se basa en el desarrollo de un plan de marketing para una cerveza de trigo por medio de esta empresa.

El plan de marketing tendrá la siguiente estructura:

1. En primer lugar realizaremos un análisis de la misión y visión de la empresa; para empezar el plan de marketing deberemos tener muy en cuenta quienes somos y que es lo que queremos.
2. Después procederemos a realizar un análisis del entorno de la empresa, donde se analizara interna y externamente a la empresa.
3. Una vez concluido el análisis del entorno continuaremos con un DAFO, muy importante en todo plan de marketing si se quiere saber de las oportunidades, amenazas, debilidades y fortalezas de la empresa.
4. A continuación nos centraremos en los objetivos que persigue la empresa y su estrategia para alcanzarlos.
5. Decidida la estrategia más conveniente, debemos analizar su evolución, y establecer un plan de acción caracterizado por la toma de decisiones, también llamado marketing mix o las 4 P: Producto, precio, plaza o distribución y promoción.
6. Finalmente se determinaran las medidas necesarias para llevar a cabo la ejecución y control del plan de acción nombrado anteriormente.

2. MISIÓN, VISIÓN Y VALORES

De acuerdo con Patrick J. Below, ("The executive guide to Strategic Planning" 1987), la Misión describe el concepto y la naturaleza de una organización. Es su razón de ser. Establece lo que se planea hacer, cuál es el mercado o sector que va dirigido, así como las premisas filosóficas primordiales.

Mientras la visión es definida por Fleitman Jack en su obra "Negocios exitosos" (McGraw Hill, 2000) como "el camino al cual se dirige la empresa a largo plazo y sirve de rumbo y aliciente para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad".

La empresa Dougall's tiene como misión ofrecer una cerveza única a esos clientes de paladar exigente, que buscan un producto de calidad, con gran sabor, aroma y cuerpo. Por eso la empresa enfatiza mucho con el proceso de fabricación, elaborando una cerveza artesanal única en el mercado. Con la creación de la cerveza de trigo, la empresa saciará la sed de todos esos clientes que están cansados de la escasa oferta de este tipo de cerveza en nuestro país. Dougall's se dio a conocer como una cerveza de Cantabria, dirigida a un segmento de mercado meramente local, pero tras unos años de penetración y posicionamiento, la empresa es conocida nacionalmente y empieza a tener notoriedad en el extranjero. Su lema "Piensa global, bebe local" lo explica todo.

En cuanto a la visión, la empresa ha conseguido afianzarse como una de las mejores del sector cervecero de Cantabria, en donde, aunque fuera de las primeras cervezas artesanas conocidas en nuestra región, empieza a existir una fuerte competencia.

Pero para su creador Thomas Dougall, ser referencia local no le basta. Por ello tratará de conseguir ser uno de los principales productores de cerveza artesanal de nuestro país, donde en los últimos años ha crecido la competencia a niveles nunca vistos con anterioridad.

Figura 1. Evolución cervecera en España.



Fuente: Asociación de cerveceros de España. Informe Brewers of Europe.

Al igual que toda empresa, darse a conocer mundialmente es un objetivo que no se puede dejar pasar por alto, por ello una penetración en el mercado mundial será una de las acciones que Dougall's intentará llevar a cabo.

Una vez definida la misión y visión de la empresa, cabe destacar la importancia que tiene determinar cuáles son los valores adoptados de Dougall's ya que le permite

definirse como empresa y guiará los valores de aquellas personas que trabajan allí. Por ello los valores de Dougall's son los siguientes:

- Calidad de sus productos.
- Mejora continua hacia la excelencia como forma de trabajar, evitando los cambios drásticos y repentinos.
- Trabajo en equipo.
- Responsabilidad con el medio ambiente.
- Marcar la diferencia en todo lo que hacemos gracias a la pasión por ganar.
- Relaciones personales basadas en la confianza y en el respeto mutuo.
- Seguridad orientada a generar un vínculo de confianza, con el cual los clientes crean que serán satisfechos en sus necesidades y deseos.

3. ANÁLISIS DEL ENTORNO

Para realizar correctamente un plan de marketing, será necesario llevar a cabo un análisis del entorno de la empresa.

El entorno de la empresa, es definido por Kotler y Armstrong en su libro “Fundamentos de marketing” (Philip Kotler y Gary Armstrong, 11 edición, México 2013) como los actores y fuerzas ajenas al marketing que afectan la capacidad de la dirección de marketing para generar y mantener relaciones exitosas con los clientes meta. El entorno a su vez se divide en dos tipos:

- *Entorno externo*, considerado como todo aquello que está fuera de los límites de la empresa o bien como el conjunto de elementos externos a la organización que son relevantes para su actuación. Dentro del entorno externo de la empresa podemos distinguir:
 - Microentorno; Kotler y Armstrong lo definen en su obra como actores cercanos a la empresa que afectan su capacidad de servir a los clientes, es decir, todo aquello del exterior que afecta a la empresa pero que se puede controlar (proveedores, intermediarios del marketing, mercados de clientes, competidores y públicos)
 - Macroentorno; grandes fuerzas de la sociedad que afectan el microentorno (Kotler y Armstrong), esto es aquello que afecta a la empresa y no podemos controlar, pero si prever (demográficas, económicas, naturales, tecnológicas, públicas y culturales).
- *Entorno interno*; constituido por todas las competencias y recursos propios de la empresa, es decir, recursos tangibles como son los financieros, humanos y físicos, y recursos intangibles, más complicados de cuantificar tales como la reputación o las habilidades humanas.

3.1. ANÁLISIS ENTORNO EXTERNO

Según Goodstein L., Nolan T.Y Pfeiffer (1998) refieren que: el análisis externo se compone de una serie de tareas como son la recopilación de datos, estudio, observación y análisis del mercado en el que se va a actuar o está actuando la empresa. El autor indica que es de suma importancia realizar un estudio de profundidad para detectar cuáles serán los obstáculos a los que tendrá que enfrentarse.

Por eso al realizar un análisis externo estaremos detectando oportunidades que podrían beneficiar a la empresa, y amenazas que podrían perjudicarla, para así formular estrategias que le permitan aprovechar las oportunidades, y estrategias que le permitan eludir las amenazas o, en todo caso, reducir sus efectos.

Para que sea más fácil la explicación y comprensión, vamos a dividir este apartado en varias partes:

- Delimitación del mercado de referencia
- Análisis del macroentorno
- Análisis del microentorno

3.1.1. Delimitación del mercado de referencia

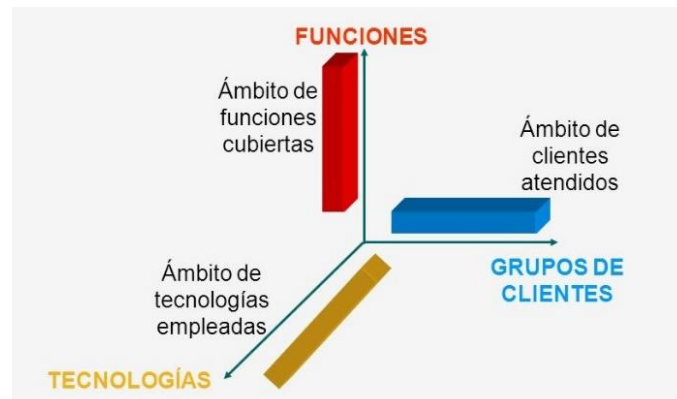
Para llevar a cabo la definición del mercado de referencia de Dougall's, debemos hacer un análisis de nuestra empresa y establecer los parámetros o variables de segmentación desde un punto de vista relativamente amplio. Para ello debemos responder a tres cuestiones básicas:

- *A quien* queremos satisfacer (grupos de compradores / clientes). Estableceremos grupos de consumidores, observando los distintos comportamientos de compra y uso del producto. Por ello cabe destacar, que en Dougall's observamos tres tipos de clientes:
 1. Empresas privadas, que hacen de intermediarios entre nuestra empresa y el cliente final. Abarca tiendas especializadas en la venta de productos cervenceros o supermercados de gran notoriedad en la región.
 2. Locales gourmet de hostelería, esto es, bares o restaurantes gourmet, que hacen de la venta de nuestra cerveza un toque de exclusividad.
 3. Particulares, estos son clientes que compran el producto directamente de fábrica, online o a base de intermediarios como explique con anterioridad.
- *Qué* queremos satisfacer (necesidades y funciones). En este apartado estableceremos grupos dentro del mercado en base a las funciones o beneficios buscados por el consumidor. Por ello, en este caso, nuestra empresa quiere satisfacer la sed de todos esos clientes de paladar exigente, es decir, intentamos abrimos paso en un mercado cervencero distinto al que existía en España hasta ahora, por ello satisfacemos las necesidades de un grupo de consumidores cansado de la cerveza industrial.
- *Como* lo queremos satisfacer (con que tecnología). Definiremos las alternativas tecnológicas que permitan producir las funciones descritas o beneficios demandados por el cliente. Por ello en Dougall's existen diferentes medios para satisfacer las necesidades de los consumidores, es decir, diferentes productos, desde la cerveza de levadura lager (Raquera) hasta la Ale de fuerte aroma (Leyenda). La empresa fabrica actualmente 6 tipos de cerveza pasando por todos los gustos y sabores, ahora bien, con la creación de la cerveza elaborada

a base de trigo se busca satisfacer un mercado en auge con una demanda cada vez más exigente.

Para representar dicha delimitación del mercado de referencia se utiliza la matriz de Abell (1980), que indica a quien satisface la empresa (clientes), qué se satisface (funciones) y como (tecnología).

Figura 2. Matriz de Abell (1980).



Fuente: Universidad de Cantabria

3.1.2. Análisis del macroentorno

Al realizar un análisis del macroentorno de la empresa, estaremos detectando y evaluando acontecimientos y tendencias que suceden en el entorno de la misma, pero que están fuera de nuestro control, aunque si se pueda prever. Esto son grandes fuerzas de la sociedad que afectan el microentorno (Kotler y Armstrong, 2013).

Todo ello podría beneficiar o perjudicar a la empresa, por eso el motivo de nuestro análisis es el de detectar las oportunidades y las amenazas, para así formular estrategias tanto como para aprovechar las oportunidades como para eludir las amenazas, o al menos minimizar sus consecuencias.

El análisis, le realizaremos mediante un análisis de PEST, el cual nos da la situación general del país y de donde obtenemos las oportunidades o las amenazas. En el grafico siguiente se muestran las variables elegidas y su ponderación correspondiente.

MN→Muy negativo; **N**→Negativo; **E**→Equilibrio; **P**→Positivo; **MP**→Muy positivo

	MN	N	E	P	MP
<u>Dimensión político-legal</u>					
- Legislación estatal (regulación alcohol)					
- Salario mínimo interprofesional					
- Políticas fiscales y tributarias					
- Ayudas y subvenciones					
<u>Dimensión económica</u>					
- Renta per cápita					
- Inflación (IPC)					
- Tasa de paro					
<u>Dimensión socio-cultural</u>					
- Diferencias culturales					
- Globalización					
- Defensa del consumidor					
<u>Dimensión tecnológica</u>					
- Maquinaria					
- Uso TIC empresas					
- Equipamiento de TIC hogares					

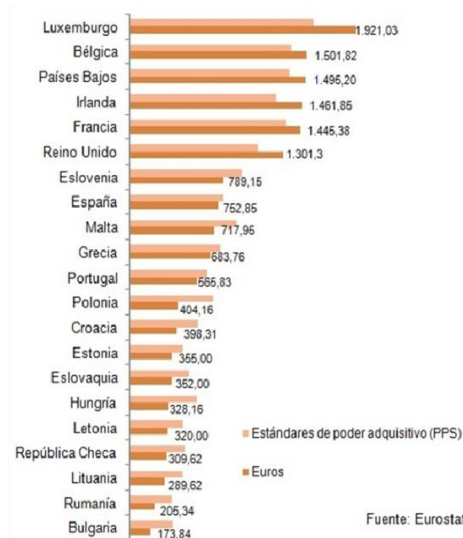
Todas las variables mostradas son datos reales y analizados que muestran la situación actual del país, en comparación con países de la zona euro.

Dimensión político-legal

- Legislación estatal, esta variable la consideramos muy negativa, ya que los gobiernos regulan de manera muy estricta la fabricación, distribución y comercialización de bebidas alcohólicas, y por lo tanto serán muchas las pegs que vamos a tener en el mercado. Una de las últimas leyes que afecta a nuestra empresa, es la normativa para la publicidad de bebidas alcohólicas, con la cual se restringe la publicidad de este tipo de bebidas.
- Salario mínimo interprofesional, esta variable se considerara también muy negativa, ya que el SMI de España está muy por debajo de nuestros vecinos del

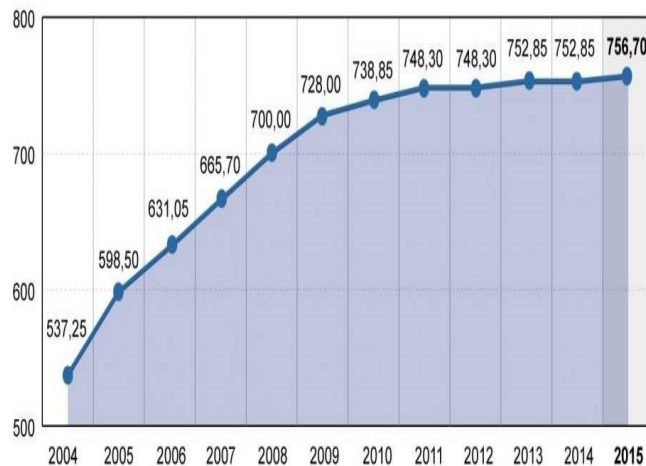
norte, de esta forma, afectara muy notablemente al consumo de nuestro producto por sus sustitutivos.

Figura 3. SMI en países de la UE.



Fuente: Eurostat

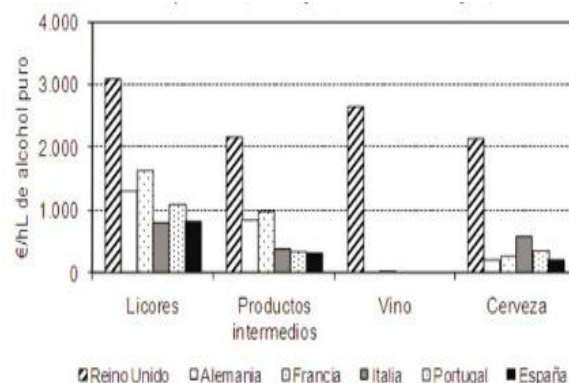
Figura 4. Evolución del SMI en España.



Fuente: Eurostat

- Políticas fiscales y tributarias, en este apartado la valoración será de equilibrio ya que los impuestos sobre el alcohol son elevados, pero nunca tanto como otros países vecinos. Cabe destacar que dependiendo del tipo de bebida alcohólica los impuestos varían, por eso, la cerveza en nuestro país posee una situación privilegiada respecto a otras bebidas, ya que tanto la cebada como el fruto de la vid tienen una tradición milenaria en el Mediterráneo y en Europa, y por ello en nuestro país por cada envase de cerveza se paga un 22 % de impuestos.

Figura 5. Impuesto específico sobre el alcohol.



Fuente: Revista española de salud pública.

- Ayudas y subvenciones, esta variable se considerará muy positiva, ya que los gobiernos locales y estatales fomentan la creación de nuevas empresas con ayudas económicas. Por eso aunque en España estemos a la cola de Europa en

cuanto a subvenciones para emprendedores y nuevos negocios, la empresa se benefició de una subvención por parte del gobierno regional para la ampliación de la nave industrial.

Dimensión económica

- Renta per cápita, mide la riqueza económica de un país, y se obtiene de la división entre el PIB de un país y el número de habitantes del mismo. Por ello esta variable tendrá una valoración de equilibrio, ya que aunque en la unión europea existen países con mayor PIB per cápita que España, nuestro país se sitúa en la media de Europa.
- Inflación (IPC) o aumento generalizado y sostenido de los precios de los bienes y servicios existentes en el mercado durante un período de tiempo. Es una variable negativa en España, ya que en comparación con otros países de la UE estamos a la cola, pero si comparamos con años anteriores el IPC español poco a poco va disminuyendo o permaneciendo constante.

Figura 6. Índice de precios al consumo

IPC	1T15	2T15	3T15	4T15	2015	1T16	2T16	3T16	4T16	2016	1T17	2T17	3T17	4T17	2017
EE.UU.	-0,1	0,1	0,0	0,5	0,3	0,5	0,7	0,9	1,2	1,2	1,2	1,4	1,5	1,7	1,7
ESPAÑA	-0,7	0,1	-0,9	-0,3	-0,3	-0,5	-1,7	0,6	0,3	0,3	1,3	1,8	0,9	1,5	1,5
UEM	-0,3	0,2	0,1	0,1	0,1	0,7	0,9	0,9	1,0	1,0	1,1	1,2	1,5	1,6	1,6
PORTUGAL	0,0	0,8	0,6	0,6	0,6	0,7	0,7	0,8	1,0	1,0	1,0	1,1	1,2	1,3	1,3
R. Unido	0,1	0,0	0,1	0,4	0,4	0,8	0,9	1,2	1,4	1,4	1,7	1,8	1,9	2,0	2,0
JAPÓN	2,3	0,4	0,0	0,3	0,3	0,5	0,7	0,9	0,9	0,9	1,1	1,6	1,6	2,0	2,0
CHINA	1,4	1,4	1,6	1,5	1,5	1,7	1,8	1,8	1,9	1,9	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0
BRASIL	7,7	8,5	9,5	10,0	10,0	8,0	7,5	7,0	7,0	7,0	6,6	6,3	6,0	5,8	5,8
INDIA	6,6	5,9	4,6	5,3	5,3	5,3	5,0	5,1	5,2	5,2	5,4	5,5	5,4	5,3	5,3

Fuente: Departamento de análisis de Bankinter.

- Tasa de paro, considerada una variable muy negativa, porque aunque actualmente la tasa de paro española no se puede comparar con la de periodos anteriores, ya que se ha notado una mejora considerable, nuestro país sigue estando a la cola de Europa con un 20,8%.

Dimensión socio-cultural

- Diferencias culturales, este apartado se valorara como negativo. Ya que nuestra cerveza es de estilo inglés, y por lo tanto va a costar más afianzarse en el mercado que cualquier otro tipo de cerveza común de elaboración industrial. Esto es, deberá de pasar tiempo hasta que nuestro producto se dé a conocer.
- Globalización, sin lugar a dudas esta variable se valorara como muy positiva, ya que hoy en día son muchas las ventajas que la globalización aporta a las empresas que operan en el entorno europeo, incluso a nivel mundial.
- Defensa del consumidor, esta variable es muy positiva ya que son muchas las organizaciones en defensa de los consumidores que existen y por lo tanto siempre se velara intensamente por los derechos de los consumidores.

Dimensión tecnológica

- Maquinaria, este apartado es positivo ya que la empresa posee de un equipo muy completo para la fabricación de la cerveza, aunque otras empresas industriales dispongan de mejor maquinaria. Pero como estamos hablando de una fabricación artesanal nunca podremos automatizar todos los procesos.
- Uso de TIC empresas, es una variable positiva ya que no todos los fabricantes de cerveza artesanal pueden presumir de tener una página web tan bien estructurada y con posibilidad de compra online. Aunque sí que es verdad que Dougall's está bastante lejos de las grandes compañías cerveceras de nuestro país.
- Equipamiento de TIC hogares, este apartado se valorará positivamente. Gracias a la revolución en las tecnologías, la gran mayoría de población dispone de un ordenador en casa, con el que interactuar en nuestra página web, recaudar información sobre nosotros o realizar una compra online directamente de nuestra fábrica.

3.1.3. Análisis del microentorno

El microentorno es, como ya explique anteriormente, todo aquello del exterior que afecta a la empresa pero que se puede controlar. Es decir, actores cercanos a la empresa que afectan su capacidad de servir a los clientes (Kotler y Armstrong, 2013).

Presentamos a continuación una síntesis de la propuesta de Michael E. Porter "Estrategia competitiva" (1982). Para él, la competencia en un sector no sólo está determinada por el grado de rivalidad entre los competidores en el sector, también la posible entrada de nuevos competidores, la existencia de productos sustitutivos, el poder negociador de los clientes y el poder negociador de los proveedores, contribuyen como fuerzas determinantes a configurar la estructura competitiva del sector. Teniendo en cuenta esta definición, podremos distinguir distintas variables, las cuales iremos definiendo seguidamente.

Figura 7. Gráfico de Porter.



Fuente: Granada empresas.

Basándonos en el gráfico de Porter (1982), vamos a distinguir 4 variables a analizar.

1. El sector y la competencia
2. Los clientes
3. Los intermediarios y proveedores
4. Los grupos de interés

3.1.3.1. *Análisis del sector y la competencia*

Sector cervecero

Según el Informe socioeconómico del sector de la cerveza en España 2014, si hablamos del sector cervecero a nivel nacional podemos afirmar que en los últimos años se ha notado una gran mejoría, observando los primeros indicios de recuperación económica después de años marcados por la crisis. La hostelería, motor de la economía y la creación de empleo en España, experimentó un crecimiento del 3,3%. Datos que sin duda van de la mano con el excelente comportamiento del turismo donde en 2014 se volvió a registrar una cifra récord de llegada de turistas extranjeros a nuestro país. La hostelería y el turismo jugarán dos papeles claves en esta recuperación del sector cervecero. Por ello vamos a analizar las variables de mejora del sector.

- *El consumo de cerveza*, en 2014, creció ligeramente en sintonía con los síntomas de recuperación de la economía nacional, ya que el consumo se incrementó en más de un 3% respecto al año anterior. Este incremento es más significativo si se tiene en cuenta el descenso de la población en España durante el último año.
- *Ventas de cerveza*, tras años marcados por la crisis económica, en 2014 las ventas de cerveza subieron por primera vez de forma significativa en el conjunto del año. En total, las compañías del sector comercializaron en 2014 cerca de 32,3 millones de hectolitros, cifra que supone un aumento del 2,3% respecto al año anterior y constituye el mayor incremento desde 2006, antes del inicio de la crisis.
- *Producción del sector*, del mismo modo que las ventas, la producción del sector cervecero creció en 2014. En total, las compañías cerveceras de nuestro país elaboraron más de 33,6 millones de hectolitros en 2014, un 2,8% más respecto al año anterior.
- *Comercio exterior*, las exportaciones de cerveza elaborada por las compañías en España continuaron creciendo en 2014, por quinto año consecutivo, con un aumento del 28% respecto al ejercicio anterior. En total en 2014 se comercializaron fuera de nuestras fronteras 1,7 millones de hectolitros. Sin duda, el excelente comportamiento del turismo extranjero en España contribuye al conocimiento y al reconocimiento de nuestras marcas fuera de nuestras fronteras. Especialmente en países como Reino Unido y Alemania, principales países de origen de los turistas que nos visitan, y países de gran tradición cervecera con un consumo per cápita que supera ampliamente el dato nacional.

Competencia

Para analizar la competencia estudiaremos el mercado de cerveza artesanal, donde Dougall's actúa. Dejaremos de lado las grandes empresas industriales, para centrarnos en los productores de cerveza artesanal.

Siguiendo esta estructura podemos afirmar que en los últimos años se ha notado un gran incremento de la presencia microcervecera en nuestro país, como se aprecia en la figura 1. Pasando de 21 microcerveceras en 2008, a 314 en 2014, por lo tanto se aprecia una variación del 1395% cotas nunca vistas en ningún otro país de Europa.

Los competidores son empresas que satisfacen la misma necesidad. Existen empresas competidoras de muchos tipos:

- *Competencia genérica*; conjunto de productos o servicios que ofrecen satisfacción a la misma necesidad. (La necesidad principal sería calmar la sed del consumidor, de este modo en la competencia genérica encontramos: cervezas, refrescos, zumos...).
- *Competencia de industria*; conjunto de productos o servicios que ofrecen la satisfacción de la misma necesidad a un costo bajo y de un modo estándar. (En este caso estaríamos hablando de cervezas de precio más bajo, pero menor calidad)
- *Competencia de marca*; cada una de las marcas que brindan la misma satisfacción al mismo costo y del mismo modo. (Las cervezas de la zona que cubren la misma necesidad y con características similares).

En este análisis, solo vamos a analizar la competencia de marca, ya que es la que afecta más directamente al funcionamiento de la actividad comercial de Dougall's. De este modo la competencia de marca estaría formada por empresas locales:

- *Cerveza Smach*, con fábrica en Santander. Es una cerveza nueva, con una creciente expansión en el mercado local. Fabrica tres tipos de cerveza, donde destaca la Smach Brown Ale.
- *Cerveza Cierva*, se trata de una cerveza artesana de doble fermentación fabricada en Ampuero, Cantabria, con agua del río Asón. Tiene 4 tipos de cervezas destacando la Cierva Blond Ale por su sabor suave y afrutado.
- *Cervezas La Grua*, con fábrica en Ponteijos, elaboran 3 tipos de cerveza. Siendo la Grua Australian Pale Ale la más conocida, gracias a su equilibrio entre las Ales inglesas más maltosas y las cervezas americanas.
- *Cerveza artesana Portus Blendium*, fabricada en Suances, esta empresa cuenta con 4 cervezas distintas, donde destaca la cerveza Blenda, cerveza de trigo estilo Weissbier.

Como podemos observar a nivel local la empresa no cuenta con mucha competencia, y con menos contara cuando hablemos del lanzamiento de la cerveza de trigo. Ya que solamente existirá una empresa que fabrique este tipo de cerveza en nuestra región. Que si comparamos con los años de experiencia de Dougall's y su expansión de los últimos años la empresa goza de una situación de privilegio.

3.1.3.2. *Análisis de los clientes (tipos y comportamiento del consumidor)*

Según The Chartered Institute of Marketing (CIM, del Reino Unido), el cliente es "una persona o empresa que adquiere bienes o servicios (no necesariamente el Consumidor final)" o lo que es lo mismo son todos aquellos a los que la empresa ofrece su producto a cambio de una contraprestación económica determinada con anterioridad. Por eso la empresa Dougall's se ofrece a todo tipo de clientes, aunque cabe destacar que en nuestra empresa se diferencian dos grupos de clientes:

Clientes intermedio

Son clientes que actúan de intermediarios entre la empresa y el consumidor final. Se distinguen:

- Empresas privadas; tiendas especializadas en la venta de productos cerveceros o supermercados de gran notoriedad en la región.
- Locales gourmet de hostelería, esto es, bares o restaurantes gourmet, que hacen de la venta de nuestra cerveza un toque de exclusividad.

Cliente final

Particulares que compran el producto directamente de fábrica, online o a base de intermediarios. Destacan dos tipos:

- Jóvenes cerveceros; con gran entusiasmo en degustar nuevas sensaciones. Es decir, jóvenes experimentadores cansados de la cerveza industrial, con ganas de disfrutar nuevos sabores. Su consumo se centra sobre todo en los fines de semana, cuando salen con los amigos.
- Adultos experimentados; que actúan de críticos cerveceros. Son personas con gran experiencia en el sector, en donde cada cerveza es un mundo que descubrir. Suelen ser clientes fieles a la marca, de un consumo moderado pero constante.

En cuanto al comportamiento del consumidor, nos centraremos en tres enfoques diferentes:

- *Enfoque económico*; relacionado con la importancia que tienen las variables económicas en el comportamiento del consumidor.
- *Enfoque psicosociológico*, donde el comportamiento del consumidor también se ve afectado por la variables internas del individuo y externas.
- *Enfoque motivacional*; basado en la motivación o causas que explican el comportamiento del consumidor.

Aparte de estos enfoques también existen variables internas o externas que modifican el comportamiento del consumidor:

- *Variables internas*: motivación, percepción, aprendizaje, experiencia características personales.
- *Variables externas*: entorno, cultura, clase social, grupos sociales, familia, influencias personales y situación.

3.1.3.3. *Análisis de intermediarios y proveedores*

Proveedores

Los proveedores son las personas o empresas que abastecen a otras empresas con artículos que serán transformados para venderlos posteriormente o directamente se compran para su venta. En Dougall's tenemos los siguientes:

- *José Combalia*; unos de los fabricantes de tapones corona más antiguos del mundo, serán los encargados de la provisión de las chapas de nuestras botellas.
- *Vitroval*; empresa dedicada al sector de envases de vidrio, será nuestros proveedores de botellas.
- *Formas y servicios del norte*, empresa dedicada al etiquetaje industrial, encargada de proveer a nuestra empresa de etiquetas para las botellas.
- *Saicapack*; compañía dedicada al embalaje. Nos proporcionara las cajas necesarias para la correcta distribución.
- *Lightweight Containers*; creador del innovador sistema KeyKeg cuyo resultado es una gama de barriles desechables que sobresalen en el mercado por su calidad, comodidad, seguridad y sostenibilidad. Se encargaran de proporcionarnos los barriles desechables utilizados en el proceso de distribución.
- *Crisp Malting Group*; empresa que se dedica a la venta de maltas, nos proporcionara las maltas necesarias para la elaboración de nuestros productos.
- *Yakima chief*; compañía lupulera proveedora de los diferentes tipos de lúpulos que se utilizan en el proceso de producción de la cerveza.
- *Ricardo Molina*; compañía dedicada a la fabricación de productos químicos e ingredientes naturales, nos proporcionara la levadura.
- *Sopura*; empresa que se encargará de administrarnos los productos de limpieza.
- *Praxair*; compañía dedicada a la venta de gases. Será la encargada de proporcionarnos el CO2 que utilizamos para conservar los productos.

Intermediarios

Los intermediarios son las empresas o individuos que se dedican a hacer intercambio de los productos entre los fabricantes y los consumidores. Estas organizaciones son buenas para generar competencia entre las empresas existentes. Pueden ser de varios tipos:

- *Intermediarios*; aquellos que ayudan a encontrar clientes o realizar ventas para la empresa (agentes comerciales).
- *Empresas de transporte*; son las que trasladan bienes desde la fábrica de origen hasta el consumidor final.

- *Agencias de servicios de marketing*; apoyan la comercialización de los productos (publicidad, investigación de mercados...).
- *Intermediarios financieros*; permiten el cierre de las operaciones comerciales financiando o asegurando.

3.1.3.4. *Análisis de los grupos de interés (megamarketing)*

Los grupos de interés son colectivos que tienen un impacto actual o potencial sobre la capacidad de la empresa para alcanzar sus metas y objetivos. Conocer sus intereses y opiniones es vital para realizar el plan de marketing de una empresa.

Los grupos de interés que afectan a Dougall's son los siguientes:

- *Las entidades de crédito*; afecta a la capacidad de inversión y endeudamiento de la empresa y a la capacidad de gasto de los clientes.
- *Las Administraciones Públicas*; creación o modificación de leyes y normas relacionadas con el comercio y consumo de alcohol, que puedan afectar a nuestra empresa.
- *Los medios de comunicación*, los cuales afectan positiva o negativamente dependiendo de la imagen que den de nuestra empresa, o lo que es lo mismo, el tipo de publicidad que hagan de nosotros.
- *La sociedad*; este grupo tendrá gran peso en las decisiones de marketing, ya que será este el que tome la última palabra sobre nuestros productos. Por ello Dougall's deberá dar una buena imagen a la sociedad, es decir, llevar a cabo una adecuada Responsabilidad Social Corporativa.

3.2. ANÁLISIS ENTORNO INTERNO

Gracias al análisis interno, la empresa conoce los recursos y capacidades de los que dispone y establece las debilidades y fortalezas de la empresa.

A través de la gestión de recursos y capacidades podemos conocer la posición relativa de la empresa frente a los competidores actuales, detectar carencias o debilidades en el funcionamiento del negocio o conocer posibles necesidades.

3.2.1. Recursos

Los recursos de la empresa se integran en capacidades que le permiten llevar a cabo acciones específicas con propósitos estratégicos.

La economía ha determinado como recursos los factores productivos, tierra, capital y trabajo; a nivel estratégico, los recursos productivos de la empresa se clasifican en físicos, financieros, tecnológicos, humanos y de capital organizacional.

Edith Penrose (1959) fue pionera en el desarrollo de la teoría al establecer: "Una firma es más que una unidad administrativa, es también una colección de recursos productivos dispuestos entre los diversos usuarios y en un cierto plazo, dada una decisión administrativa. Cuando miramos el proceso de negocio de la empresa privada desde este punto de vista, el tamaño de la firma es mejor calibrado a través de la medición de los recursos productivos que emplea".

Los recursos de la empresa Dougall's se dividen en:

- Recursos tangibles; encontramos los recursos físicos que hacen referencia a tecnología física, planta y equipo, localización geográfica, acceso a materia prima, infraestructura en lotes y construcciones y otros factores que afectan el costo de producción. También se consideran en este grupo los recursos financieros, considerados como fuentes para financiar las inversiones de la empresa, y provenientes de los fondos que se genera internamente, o de afuera, como son los aportes de capital de los dueños y los otorgados por terceros en forma de créditos (Weston y Brigham, 1994).
- Recursos intangibles; estos son la marca, como valor y como potencial de ampliar los ingresos por los ámbitos de productos o mercados; la reputación, con relación a las relaciones con el cliente, la calidad de los productos, las relaciones con los proveedores y con otros entes; las patentes y propiedad intelectual en la que se apoya la protección legal del conocimiento y la generación de mayores ingresos, entre otros (Barney y Arikan, 2001; Grant, 2006).
- Los recursos humanos; Como recursos de capital humano, se cuenta con las personas que ejercen los distintos cargos de la compañía y sus competencias, entre otros: su grado capacitación, la experiencia, la forma de razonar y de tomar decisiones, el potencial de aprendizaje, la apertura al cambio, la capacidad de adaptación, habilidad de trabajo en equipo, las relaciones personales, el liderazgo, el espíritu emprendedor, así como aspectos psicológicos y sociológicos (Barney, 1991; Grant, 2006).

Figura 8: Relación entre recursos, capacidades y ventaja competitiva.



Fuente: Robert. M. Grant (2006).

3.2.2. Capacidades

Las capacidades organizativas de una empresa se refiere a la capacidad o habilidad de la empresa para acometer una actividad concreta. El interés de Dougall's, y de cualquier empresa, no reside en las capacidades por sí mismas sino en las capacidades en relación con otras empresas, es decir, qué puede hacer una empresa mejor que sus competidores.

Para comprender la estructura y determinantes de las capacidades, así como su identificación, se pueden usar dos criterios: de un lado, el de capacidades funcionales, por las distintas áreas funcionales; en segundo lugar, el de las actividades de la cadena del valor, integrando actividades secuenciales, clasificadas a su vez en primarias (transformación de materias primas y relación con los clientes) y en actividades de apoyo. (Grant, 2006)

4. ANALISIS DAFO

En este punto del plan de marketing de Dougall's, se tabulan todos los datos obtenidos en el análisis que hemos realizado con anterioridad.

La siguiente tabla muestra las debilidades y fortalezas de la empresa y las amenazas y oportunidades del mercado.

Figura 9: Análisis DAFO de Dougall's.

	POSITIVOS	NEGATIVOS
	<u>FORTALEZAS</u>	<u>DEBILIDADES</u>
ORIGEN INTERNO	<ul style="list-style-type: none"> - Orientación al cliente. - Gran experiencia en el sector. - Calidad de sus productos. - Sabores de la cerveza como elemento diferenciador. - Producto local. 	<ul style="list-style-type: none"> - Capacidad financiera limitada. - Ausencia de imagen de marca. - Escasa notoriedad.
	<u>OPORTUNIDADES</u>	<u>AMENAZAS</u>
ORIGEN EXTERNO	<ul style="list-style-type: none"> - Aumento del consumo de cerveza. - Ubicación fabrica cercana al rio. - Facilidades por parte del gobierno local. - Incremento de la cultura cervecera. - Poca competencia a nivel local. 	<ul style="list-style-type: none"> - Crisis económica mundial. - Experiencia competidores nacionales. - Aumento significativo de las microcerveceras en el país. - Gusto por la cerveza industrial en España.

Fuente: elaboración propia.

A continuación se explican los factores de la tabla anterior:

- Fortalezas:

- Orientación al cliente: la empresa se centrará en la satisfacción al cliente.

- Gran experiencia en el sector: Dougall's fue una de las primeras cervezas artesanas de nuestra región, por lo tanto, si comparamos con la competencia local, la empresa goza de más experiencia que el resto.
- Calidad de sus productos: como incentivo para la fidelización de clientes, la empresa comercializara productos de alta calidad, reconocidos en ferias y exposiciones.
- Sabores de la cerveza: en este caso, la empresa se diferenciará del resto por el sabor de sus productos, ya que todas sus cervezas tienen un toque inglés en su elaboración.
- Producto local: al ser una cerveza de la región, la población se sentirá identificada, por eso la empresa se beneficia del impulso al consumo de productos locales.

- Debilidades:

- Capacidad financiera limitada: al ser una empresa gestionada de forma individual, los recursos financieros de la empresa serán limitados a lo aportado por los socios.
- Ausencia de imagen de marca: al no pertenecer a una compañía cervecera industrial, la empresa no posee una imagen de marca definida, por lo que será importante crear una acorde con la filosofía de la empresa.
- Escasa notoriedad: tiene mucha relación con lo mencionado anteriormente; en la región la empresa goza de una posición notoria respecto a las demás marcas de cerveza artesanal, pero en el país aún le queda mucho camino para imponerse a las demás marcas.

- Oportunidades:

- Aumento del consumo de cerveza: según las estadísticas, existe un aumento del consumo de cerveza en los últimos años, todo ello de la mano del turismo que se hace en nuestro país.
- Ubicación fábrica cercana al río: la ubicación de la empresa es excepcional, ya que se encuentra a los pies del río Miera, donde se obtendrá el agua que le da ese toque distintivo a la cerveza.
- Facilidades por parte del gobierno local: el gobierno regional apoya a las empresas que se quieran instalar en Cantabria, pero sobre todo a los emprendedores. Es así que Dougall's se benefició de una subvención para la ampliación de su fábrica.
- Incremento de la cultura cervecera: en los últimos años a parte de incrementarse el consumo de cerveza también se ha notado un cambio en la cultura cervecera, aumentando el interés de la gente por cervezas más elaboradas y de mayor calidad, como son las artesanales.

- Poca competencia a nivel local: en la región la empresa no cuenta con mucha competencia de cerveza artesanal, y menos va a contar cuando hablemos de nuestra cerveza elaborada a base de trigo.

- Amenazas:

- Crisis económica mundial: Aunque cada vez se nota menos, el consumo de los hogares ha estado en constante descenso y por ello el sector cervecero también se ha visto afectado.
- Experiencia competidores nacionales: destacar que los competidores nacionales cuentan con más experiencia, una imagen de marca y notoriedad que Dougall's no posee.
- Aumento significativo de las microcerveceras en el país: en los últimos años se ha incrementado en un 1395% la presencia microcervecera, lo que supondrá cada vez una mayor competencia.
- Gusto por la cerveza industrial en España: según las encuestas las cervezas que mas gustan en nuestro país son las industriales, las cuales suelen ser de peor calidad.

5. DEFINICIÓN DE ESTRATEGIAS Y PROGRAMAS DE MARKETING

Cualquier negocio empresarial debe conocer cuáles son sus objetivos básicos y como los va a llevar a cabo mediante los planes de actuación.

5.1. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Según Thompson y Strickland en su obra "Administración estratégica", los objetivos estratégicos se podrán definir como los resultados específicos que pretende alcanzar una organización por medio del cumplimiento de su misión básica.

Por eso los objetivos estratégicos de Dougall's se definen en base a lo establecido en nuestra misión, visión y el resultado de los análisis externo e interno que permitirán determinar los logros que nuestra empresa quiere alcanzar en un plazo determinado y alcanzar los propósitos definidos de la misión.

Los objetivos son esenciales para el éxito de la organización porque establecen un curso, ayudan a la evaluación, revelan prioridades, permiten la coordinación y sientan las bases para planificar, organizar, motivar y controlar con eficiencia. (Thompson y Strickland)

Los objetivos estratégicos deberán ser: medibles, comprensibles, realistas, estimulantes, coherentes, alcanzables, motivadores y serán planteados para un cierto periodo de tiempo, habitualmente a medio o largo plazo.

Por otro lado se deberán formular de manera que permitan crear y agregar valor a la empresa a través de ventajas competitivas, obtener un mayor beneficio social y económico y mayores niveles de rentabilidad e inversión.

Es muy importante la definición de los objetivos estratégicos de Dougall's en este plan de marketing ya que según Fred R. David en su obra "Conceptos de administración estratégica" aportan beneficios tales como:

- Brindar dirección.
- Permitir la sinergia.

- Ayudar a la evaluación.
- Establecer prioridades.
- Reducir la incertidumbre.
- Minimizar los conflictos.
- Estimular el esfuerzo.
- Ayudar en la asignación de recursos y diseño de puestos dentro de la organización.

Con todo esto, los objetivos estratégicos de Dougall's son:

- Mejorar la posición competitiva frente a otras compañías cerveceras en la región.
- Obtener notoriedad a nivel local y regional, para posteriormente pasar a niveles nacional e internacional con el paso del tiempo.
- Fidelización de los clientes.
- Recuperar la inversión realizada, sobre todo la de la nave, en un plazo de 5 años.
- Demostrar continuamente el compromiso con el desarrollo sostenible del medio ambiente.
- Posicionarse en el mercado como una cerveza de calidad con toque de exclusividad.
- Conseguir un alto índice de satisfacción de los clientes.

5.2. DEFINICIÓN ESTRATEGIAS DE MARKETING

La estrategia es el camino que la empresa debe recorrer para alcanzar sus objetivos previamente definidos.

Existen varias estrategias cuyos objetivos se basan en la ventaja competitiva a desarrollar, de qué forma o modo van a contribuir al desarrollo empresarial y la posición que va adoptar respecto a la competencia. Según M. Porter (1985) las estrategias genéricas son tres:

5.2.1. Estrategia de liderazgo en costos

Supone lograr una ventaja competitiva a través de una ventaja en costes, o lo que es lo mismo, mediante unos costes lo más reducidos posibles. De este modo la empresa se situará en una posición de ventaja no solo frente a los competidores, sino también ante los proveedores y clientes. Este no es el caso de Dougall's, ya que al ser una empresa de tamaño reducido, no conseguirá esa estandarización que se da en las grandes marcas industriales.

5.2.2. Estrategia de diferenciación

El objetivo de la diferenciación es crear algo que sea percibido en el mercado como único. Esto no significa que la empresa ignore los costos ni sepa cuál es su segmento de mercado más importante, sino que no son el objetivo estratégico primordial.

5.2.3. Estrategia de enfoque o alta segmentación

La empresa se concentra en un mercado concreto. La organización trata de lograr una ventaja baja en costes o una ventaja de diferenciación en un mercado bien definido.

Figura 10: Estrategias genéricas de Porter.



Fuente: Porter (1985)

La estrategia que Dougall's va a llevar a cabo, será una mezcla entre la diferenciación y la alta segmentación.

- Estrategia de diferenciación. Esta estrategia consiste en dotar al producto o servicio de determinadas cualidades distintivas que permitan diferenciarlo de la competencia. Las ventajas competitivas de Dougall's para llevar a cabo en esta estrategia son:
 - Imagen atractiva y cuidada: a través de su página web y estrategias de comunicación.
 - Ubicación de la fábrica: ubicada cercana al río Miera, donde obtendremos el agua que le da ese toque distintivo a la cerveza.
 - Ingredientes utilizados en la elaboración de la cerveza: serán distintos a los de la competencia, y por lo tanto nuestras cervezas tendrán un sabor diferenciado.
 - Métodos de fabricación: los métodos utilizados en el proceso de producción serán mayormente artesanales, lo que proporcionará a la cerveza un toque de calidad y exclusividad.
- Estrategia de focalización. La empresa especializada en la fabricación y comercialización de cerveza, también ofrecerá en su nave catas a sus clientes más curiosos. Dentro del sector cervecero, la organización busca diferenciarse de la competencia por la siguientes razones:
 - Una página web atractiva y fácil de utilizar en la que poder realizar compras de productos o reservas para catas en el acto.
 - Venta de los productos en locales gourmet que le da a nuestra empresa un toque de exclusividad.
 - Constante lanzamiento de nuevos productos que satisfagan la sed de los clientes más exigentes.

5.3. SEGMENTACIÓN Y POSICIONAMIENTO

Debido a la complejidad del mercado, es necesario realizar una segmentación del mismo para comercializar los productos y servicios de la empresa. Cada cliente tiene unos gustos y necesidades diferentes, de ahí la necesidad de segmentar, focalizando la oferta hacia un público en concreto.

La segmentación del mercado es un proceso para dividir el mercado total de clientes de nuestros servicios en varios grupos más pequeños e internamente homogéneos.

Según Kotler a través de la segmentación del mercado, las empresas dividen los mercados grandes y heterogéneos en segmentos a los que pueden llegar de manera más eficiente y eficaz con productos y servicios que coinciden con sus necesidades únicas.

Para poder segmentar el mercado es necesario conocerlo, para ello la empresa necesita determinar una serie de variables:

- Beneficios buscados. El beneficio buscado por los clientes de Dougall's será la posibilidad de degustar una cerveza distinta, de calidad a un precio asequible.
- Comportamiento del consumidor. El público objetivo al que quiere dirigirse la empresa son personas adultas, es decir, un público mayor de 18 años con interés en consumir una cerveza meramente artesanal, diferenciada del resto.
- Características del consumidor. Los clientes de Dougall's se caracterizan por tener una disposición económica media-alta, ya que en el mercado habrá cervezas de menos calidad y por tanto menor precio. Los consumidores podrán ser tanto particulares como empresas que comercializan nuestros productos.

Figura 11: Fases para un posicionamiento en el mercado.



Fuente: Kotler (1995)

5.3.1. Segmentación del mercado

Los criterios que se tienen en cuenta a la hora de segmentar el mercado se dividen en objetivos y subjetivos, que a su vez se subdividen en generales y específicos. Los criterios objetivos analizan aspectos sociodemográficos, económicos y geográficos; mientras que los subjetivos se basan en la personalidad, estilos de vida y valores de los consumidores.

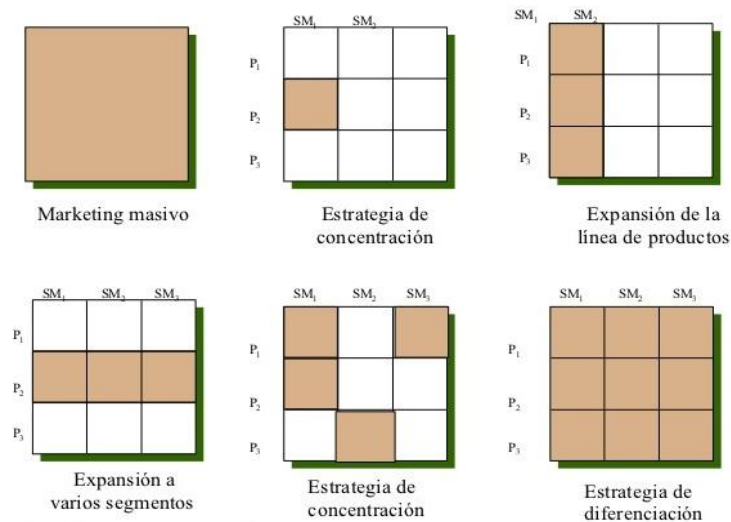
Dougall's se ofrece a todo tipo de clientes mayores de 18 años, ya que es una empresa que ofrece sus productos a todo el que quiera degustar una buena cerveza, aunque si que es cierto que se distinguen 3 clientes principales:

- Empresas privadas; dedicadas a la comercialización de nuestros productos en la región.
- Jóvenes cervecedores; con gran entusiasmo en degustar nuevas sensaciones. Es decir, jóvenes experimentadores cansados de la cerveza industrial, con ganas de disfrutar nuevos sabores.
- Adultos experimentados; que actúan de críticos cervecedores. Son personas con gran experiencia en el sector, en donde cada cerveza es un mundo que descubrir.

5.3.2. Selección del mercado

Una vez evaluados los segmentos, el siguiente paso es seleccionar el más adecuado y atractivo para nuestra empresa. Según el modelo de Abell existen varias estrategias de segmentación.

Figura 12. Modelos de selección del mercado objetivo.



Fuente: Estrategias de marketing (J.L.Munuera y A.I.Rodríguez)

Dougall's basará su modelo de negocio en una expansión de la línea de productos ya que ofrece diferentes tipos de cervezas para diferentes segmentos de mercado (particulares jóvenes, adultos y empresas)

5.3.3. Posicionamiento estratégico

Para conseguir una ventaja competitiva es necesario tener un buen conocimiento de la competencia y ofrecer un servicio de mayor valor añadido, adaptándose a las necesidades de cada segmento.

Existen dos tipos de posicionamiento del producto: el centrado en el consumidor y el centrado en la competencia. Dougall's ha elegido un posicionamiento centrado en el consumidor.

La empresa pretende posicionarse en la mente del consumidor como una cerveza exquisita de calidad a un precio muy asequible, siendo un elemento clave la diferenciación del producto o servicio e intentar que sea percibido como único por los proveedores y clientes.

6. PLAN DE ACCIÓN (MARKETING OPERATIVO)

El plan de acción de cualquier empresa consiste en combinar las diferentes variables del marketing-mix para alcanzar las metas de la organización. Fue McCarthy quien en 1960, lo denominó "La teoría de las 4-P":

- Product – Producto / Servicio
- Price – Precio
- Place – Distribución
- Promotion – Promoción/ Comunicación

Figura 13: Las cuatro P's del marketing mix.



Fuente: McCarthy (1960)

6.1. PLAN DE PRODUCTO

Podemos definir la variable “producto” como cualquier “bien, servicio, idea, persona, lugar, organización o institución que se ofrezca en un mercado para su adquisición, uso o consumo y que satisfaga una necesidad”. (Einnova. 2010)

Analizando nuestra empresa podemos asegurar que Dougall's ofrece un producto tangible, como es la cerveza.

Es conveniente en este momento del análisis hacer la siguiente clasificación:

- Bien tangible puro: es la oferta de un bien tangible, sin ningún tipo de servicio asociado. Este es el caso de Dougall's, donde se ofrece un producto, la cerveza sin ningún otro servicio asociado.
- Bien tangible con servicios anexos: el bien se vende acompañado de uno o más servicios y añaden valor a éste.
- Híbrido: igual proporción de bienes y servicios.
- Servicio principal con bienes secundarios anexos, posibilitan la prestación del bien.
- Servicio puro: la oferta es básicamente un servicio.

Ahora bien, si nos centramos en el lanzamiento de nuestra cerveza de trigo, en relación al plan de producto cabe destacar lo siguiente:

1. Nombre
2. Ingredientes
3. Envase
4. Etiquetado

6.1.1. Nombre

Jándala. Así va a llamarse nuestro producto; cerveza de trigo *Jándala*. Este nombre proviene de la palabra Jándalo, que es como se denominaba a todos esos cántabros que emigraron a Andalucía sobre todo Cádiz y Sevilla, a raíz de la reconquista, hecho que se hizo más relevante a partir de la conquista de América.

Como todos los nombres de las cervezas de nuestra empresa tienen alguna relación con Cantabria, es el caso de Dougall's Leyenda, en relación a la leyenda del niño pez de Lierganes o Dougall's Tres Mares en alusión al pico cántabro, hemos querido poner un nombre que se identifique también con la región.

6.1.2. Ingredientes

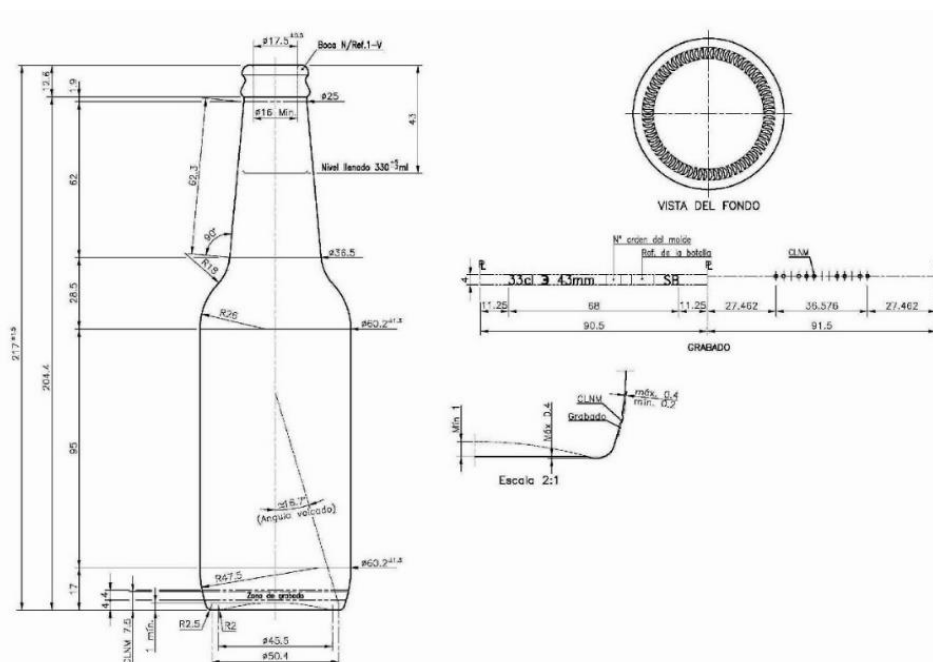
Nuestra cerveza será fruto de una mezcla de maltas pálidas de cebada (Château Pilsen 2RS, Château Pilsen 6RW y Château Vienna), lúpulo Tettnager Flor y trigo redondeado con un toque de arroz.

Estos ingredientes le darán un sabor dulce, suave, con toques de frutas recordando a las cervezas tradicionales belgas, y con bastante carbonatación debido a su doble fermentación a alta temperatura y su tercera fermentación en la botella.

6.1.3. Envase

Nuestra cerveza de trigo va a tener el envase tradicional utilizado por la empresa, es decir, el tipo “botella cerveza Smart 33 cl. Ambar”. Que como podemos observar se trata de una botella de 33 cl muy común en el sector cervecero.

Figura 14: Plano envase elegido.



Fuente: Vitroval.

Figura 15: Representación del envase.





Fuente: Vitroval.

6.1.4. Etiquetado

Para el etiquetado de nuestro producto hemos continuado con el formato que sigue la empresa.

Figura 16: Etiqueta de nuestra cerveza de trigo.

<p>Bienvenido al mundo del trigo</p> <p>La cerveza de trigo, más popularmente conocida como cerveza blanca, es típica de la región de Baviera al sur de Alemania, donde su origen remonta a los bávaros, quienes han venido produciendo este tipo de cerveza desde el siglo XV. En 1516 el Duque Guillermo IV promulga la Ley de la Pura, que prohibía el uso de cualquier otro ingrediente en la elaboración de cerveza que no fuera el agua, la cebada malteada y el lúpulo. Lo que supuso un duro revés a esta variedad que a pesar de las continuas disputas que acacia ha conseguido llegar a nuestros paladares.</p> <p>La cerveza Jándala será una cerveza ligera de sabor dulce, con un toque afrutado y a la vez suave gracias a las maltas pálidas y el trigo.</p> <p>www.dougalls.es</p>		<p>INGREDIENTES:</p> <p>Maltas: Château Pilsen 2RS, Château Pilsen 6RW y Château Vienna Lúpulos: Tettnager Flor Levadura: ALE Trigo redondeado con un toque de arroz</p> <p>MARIDAJE: Ideal para acompañar con pescado.</p> <p>TEMPERECOMENDADA: 8-13°C IBU'S: 58 COLOR EBC: 9</p> <p>Elaborado por Cervezas A. de Cantabria S.L. en Liérganes, 39722 Cantabria www.facebook.com/cervezadougalls</p> <p>REG.SANITARIO: RGSEA. 32.124643/T EMBOTELLADO: RE: 987-P</p> <div style="border: 1px solid black; height: 20px; width: 100%;"></div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px;">  1 234567 890128 </div> <p>www.mutta.es</p>
<p>33 cl CERVEZA WEISSBIER Alc. 5,2% vol</p>		

Fuente: Elaboración propia

Como se puede observar la etiqueta elegida consta de tres partes:

- La historia. Situada en la parte izquierda de la etiqueta, donde se resume la historia de la cerveza de trigo; también comentaremos las propiedades y sensaciones de nuestra cerveza.
- La imagen. Situada en el centro de la etiqueta. Consta de una fragata navegando, en representación de las expediciones a las américas. Con lo que se quiere hacer referencia a los cántabros que dejaron su casa para emigrar a tierras lejanas desde puertos andaluces en busca de oportunidades. En la parte central de la etiqueta también aparecerá el nombre “*Jándala*” y el tipo de cerveza con sus grados correspondientes. Cerveza de trigo más popularmente conocida como cerveza *Weissbier*.
- Ingredientes. En la parte derecha resumiremos los ingredientes utilizados en la fabricación de la cerveza, como el acompañamiento recomendado, es decir, el maridaje.

Figura 17: Montaje del etiquetado en botella.



Fuente: Elaboración propia.

6.2. PLAN DE PRECIO

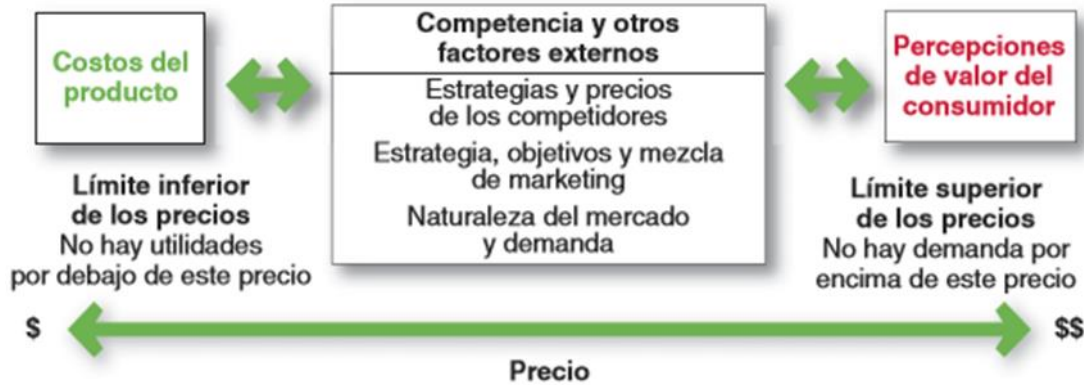
El plan de precio es una de las variables del marketing mix que será clave en la toma de decisiones de la empresa. Para Kerin, Berkowitz, Hartley y Rudelius, desde el punto de vista del marketing, el precio es el dinero u otras consideraciones (incluyendo otros bienes y servicios) que se intercambian por la propiedad o uso de un bien o servicio.

Está definido como la expresión de valor que tiene un producto o servicio, manifestado en términos monetarios u otros elementos de utilidad, que el comprador

debe pagar al vendedor para lograr el conjunto de beneficios que resultan de tener o usar el producto o servicio.

Para fijar un precio adecuado, debemos fijarnos en la demanda, la competencia y los costes que suponen la fabricación y posterior puesta en venta de nuestro producto.

Figura 18: Consideraciones en la fijación de precios.



Fuente: Kotler y Armstrong (2013)

La demanda es la encargada de fijar el límite superior, que según Laura Fisher y Jorge Espejo la definen en su obra "Mercadotecnia" como las cantidades de un producto que los consumidores están dispuestos a comprar a los posibles precios del mercado. Actualmente, debido a los efectos coyunturales de la crisis, consideramos que la demanda es inelástica, es decir, que es muy sensible a los cambios en los precios. En condiciones económicas normales la demanda actuaría de forma diferente, fijándose más en el beneficio reportado por el producto o servicio y menos en el precio.

Los costes marcan el límite inferior, que es el mínimo al que la empresa está dispuesta a comerciar su producto. Este límite inferior estaría formado por los costes totales de fabricación y distribución más un margen que permita obtener beneficios. Para los autores Barfield, Raiborn y Kinney, en su libro "Contabilidad de Costos Tradiciones e innovaciones" existen multitud de costes en la empresa, distinguiéndose según su función, su nivel de actividad, el tiempo en que fueron calculados o su comportamiento entre otros. Pero para estimar los costes totales nuestra empresa atenderemos a dos formas de coste; los costes fijos y los variables. Los fijos están formados por: sueldos y salarios, seguros sociales, amortización, tributos, seguros, mantenimiento y reparaciones, servicios exteriores, gastos bancarios...; mientras que los costes variables se componen de: publicidad, comunicación, gastos energéticos, materias primas, etc.

La competencia se encuentra entre el límite superior y el inferior. Es una variable a tener en cuenta a la hora de fijar los precios, ya que es un indicador comparativo de nuestra empresa frente a la competencia.

6.2.1. Estrategias de precios

Las estrategias que va adoptar la empresa no van a tener un carácter fijo o permanente, sino un carácter dinámico que se adapte a las fluctuaciones económicas del mercado buscando la rentabilidad. Philip Kotler y Gary Armstrong en su libro "Fundamentos de marketing" distinguen las siguientes estrategias:

- Fijación de precios de valor para el cliente. Fijación de precios con base en las percepciones de valor hechas por el cliente más que con base en el costo del vendedor.
- Fijación de precios basada en el buen valor. Ofrecer la combinación correcta de calidad y buen servicio a un precio justo.
- Fijación de precios de valor agregado. Aumentar características y servicios de valor agregado para diferenciar las ofertas de la empresa a la vez que ésta cobra precios más altos.
- Fijación de precios basada en costos. Fijar los precios con base en los costos de producción, distribución y venta del producto más una tasa de rendimiento justa según el riesgo y el esfuerzo.
- Fijación de precios mediante márgenes (recargos o incrementos). Fijar el precio de un artículo mediante un incremento estándar al costo del producto.
- Fijación de precios por punto de equilibrio (fijación de precios para alcanzar una tasa de rentabilidad). Determinación del precio para lograr un punto de equilibrio entre los costos de fabricación y comercialización de un producto, o determinar el precio para alcanzar una tasa de rentabilidad determinada (meta).
- Fijación de precios basada en la competencia. Fijación de precios con base en las estrategias de los competidores, sus precios, costos y ofertas de mercado.

La estrategia que llevará a cabo Dougall's con el lanzamiento de Jándala, va a ser una mezcla entre:

- Fijación de precios basada en costos. Al igual que el resto de productos de la compañía, Dougall's deberá tener en cuenta los costos incurridos en la fabricación y distribución de la cerveza, para no vender sus productos por debajo de los costes totales.
- Fijación de precios basada en el buen valor. La relación calidad-precio será uno de los pilares fundamentales de la empresa.

Figura 19: Tabla de precios de nuestros productos.

LEYENDA	1,60 €
942	1,60 €
942 IPA	2,10 €
TRES MARES	1,60 €
HAPPY OTTER	2,10 €
RAQUERA	1,60 €
JÁNDALA	1,60 €

Fuente: Elaboración propia.

Los precios para los clientes intermedio (supermercados, locales gourmet, tiendas especializadas y bares) serán menores, ya que estos clientes suelen comprar en grandes cantidades por lo que se les hace precio de fidelidad. Se les vende en paquetes de 24 cervezas donde cada cerveza les cuesta 1,10 €.

6.3. PLAN DE DISTRIBUCIÓN

Para Philip Kotler la distribución es una herramienta de la mercadotecnia que incluye un conjunto de estrategias, procesos y actividades necesarios para llevar los productos desde el punto de fabricación hasta el lugar en el que esté disponible para el cliente final en las cantidades precisas, en condiciones óptimas de consumo o uso y en el momento y lugar en el que los clientes lo necesitan o desean.

La distribución comercial es una variable imprescindible para la venta de productos, puesto que las dimensiones sobre la misma afectan a la empresa durante un largo periodo de tiempo. El coste y la eficiencia de los mismos repercuten en el precio de venta final.

6.3.1. Canales de distribución de Dougall's

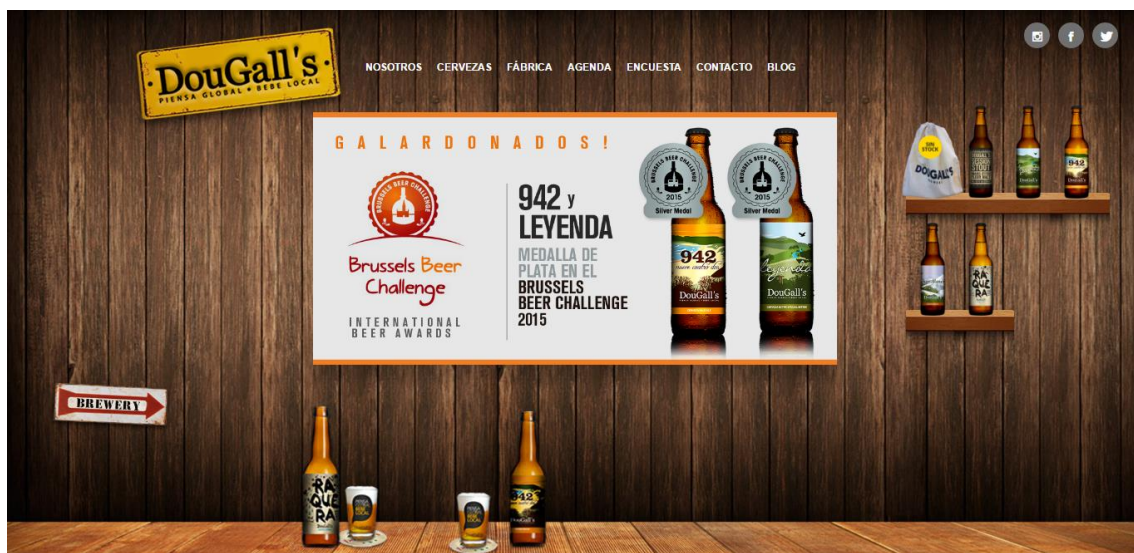
La distribución y venta del producto se lleva a cabo, de forma selectiva, mediante dos tipos de canales: el directo (sin intermediarios) y el indirecto (con uno o más intermediarios). Dougall's tendrá un sistema mixto en el que se mezclará el canal directo y el indirecto.

- El canal directo se produce cuando el producto va desde el fabricante al consumidor sin pasar por ningún intermediario.

Los clientes se podrán poner en contacto directamente con la empresa vía telefónica, correo electrónico o a través de la página web (www.dougalls.es) desde donde podrán realizar sus pedidos. Las ventajas de este tipo de canal son las siguientes:

- Ahorro en costes de distribución e intermediarios.
- Relación más personal y continua con el cliente.
- Control total del producto y su imagen.

Figura 20: Extracción de la pagina web.



Fuente: www.dougalls.es

- El canal indirecto se produce cuando el producto llega al consumidor final a través de uno o varios intermediarios.

Nuestra empresa utilizara un canal de distribución indirecto corto, es decir, en el que solo va a intervenir un intermediario. Estará formado por lo que anteriormente hemos denominado clientes intermedios:

- Empresas privadas; tiendas especializadas en la venta de productos cerveceros o supermercados de gran notoriedad en la región.
- Locales gourmet de hostelería, esto es, bares o restaurantes gourmet, que hacen de la venta de nuestra cerveza un toque de exclusividad.

6.4. PLAN DE COMUNICACIÓN

La comunicación es la última de las variables del marketing mix que interviene en el desarrollo de las estrategias comerciales de la empresa.

Se define como la difusión de información sobre la empresa, sus actividades, productos ofrecidos, marca, precio, distribución y servicios, es decir, el proceso por el que la empresa transmite determinada información sobre sí misma y oferta a sus principales públicos, a través de distintos medios, para conseguir un fin determinado.

Kotler distingue cinco herramientas principales en la comunicación de una empresa y se definen como sigue:

- **Publicidad:** Cualquier forma pagada e impersonal de presentación y promoción de ideas, bienes o servicios por un patrocinador identificado.
- **Promoción de ventas:** Incentivos a corto plazo para fomentar la compra o venta de un producto o servicio.
- **Ventas personales:** Presentación personal por la fuerza de ventas de la empresa con el propósito de realizar ventas y construir relaciones con los clientes.
- **Relaciones públicas:** Forjar buenas relaciones con los diversos públicos de la empresa al obtener publicity (publicidad no pagada) favorable, construir una buena imagen corporativa y manejar o desviar rumores, historias y eventos desfavorables.
- **Marketing directo:** Conexiones directas con consumidores individuales cuidadosamente seleccionados tanto para obtener una respuesta inmediata como para cultivar relaciones duraderas con los clientes.

La estrategia de comunicación de Dougall's utiliza las cinco herramientas definidas anteriormente:

6.4.1. Publicidad

La empresa carece actualmente de notoriedad de marca por lo que la campaña publicitaria tendrá como principal objetivo que el cliente nos conozca y perciba la calidad, satisfacción y beneficio que le aportara nuestro producto.

El mensaje será realizado por una agencia de publicidad a la que Dougall's ha contratado para realizar esta tarea.

El slogan "Salvajemente natural" será el concepto de nuestra campaña publicitaria que aparecerá en diferentes medios de comunicación:

- **Radio:** Aparecerán inserciones de formatos publicitarios en emisoras de ámbito local. Se determinarán, mayoritariamente, programas relacionados con el mundo de la gastronomía. Los tipos de inserciones serán cuñas, menciones, anuncios grabados y programas patrocinados.

- Internet: Será donde más se publicite nuestra empresa, con banners o videos en youtube (<https://www.youtube.com/watch?v=rV2qrziZbKg>).

Figura 21: Campaña de publicidad.



Fuente: Dougall's

6.4.2. Promoción de ventas

Aunque la empresa carece de este método de promoción, para el lanzamiento de nuestra cerveza de trigo llevaremos a cabo las siguientes acciones:

Se realizara un concurso, en donde a los premiados se les obsequiara con una cata gratis para dos personas de nuestros productos, acompañada de quesos de la tierra en nuestra fábrica de Liérganes.

Para concursar solo tendrán que subir a las redes sociales una foto con su "Jándala" en la que nos nombren y etiqueten con el hashtag #PIENSAGLOBALBEBELOCAL.

Las cinco mejores fotos, serán las premiadas.

6.4.3. Ventas personales

Las ventas personales o fuerza de ventas será una herramienta imprescindible en cualquier estrategia de promoción. Ya que ninguna actividad de la empresa es más importante para su viabilidad que la función de venta.

Dougall's dispone de dos técnicos comerciales que, en la medida de lo posible, mantendrán un contacto personal con los clientes y proveedores pudiendo aclarar dudas, resolver problemas y ampliar información. También serán los encargados de presentar los productos que ofrece la empresa en eventos o ferias para captar un mayor volumen de ventas, es decir más clientes.

6.4.4. Relaciones públicas

Las relaciones públicas será uno de los pilares promocionales de nuestra empresa.

Será en las ferias nacionales e internacionales de cerveza donde Dougall's se dará a conocer con mayor intensidad. Y será aquí donde la empresa obtendrá premios de prestigio con los que la empresa ganará imagen de marca.

Figura 22: Reconocimiento a nuestra cerveza.



Fuente: Dougall's

6.4.5. Marketing directo

El marketing directo no será una de las herramientas más utilizadas por la empresa, pero aun así en nuestra pagina web nuestros clientes tienen a su disposición una pequeña encuesta, donde se formulan preguntas que nos ayudan a mejorar.

7. EJECUCIÓN Y CONTROL

Para la creación de cualquier empresa es necesario seguir una serie de procesos ordenados en el tiempo, es decir desarrollar un proceso de ejecución.

Después de desarrollar el plan de marketing hay que establecer un método de control para poder ver los posibles errores o desviaciones que este plan puede tener y así poner medios para que esos errores no vuelvan a suceder.

7.1. EJECUCIÓN

Para la correcta ejecución de todas las actividades planteadas en el plan de acción, es necesario el establecimiento de un cronograma, que muestre los plazos que se deben ejecutar para cumplir las acciones de marketing.

Dougall's inició su actividad en enero de 2010, dos meses más tarde de su constitución; por lo que las acciones de investigación de mercados, planificación estratégica, diseño de la empresa y registro de la marca se deben de hacer en los meses anteriores, de abril a agosto.

Figura 23: Cronograma de Dougall's para el primer año.

	Abril	Mayo	Junio	Agos	Sept	Octu	Nov	Ene	Febr	Marz
PREVIO										
Investigación de mercados										
Planificación estratégica										
Diseño de la empresa										
Registro de la marca										
Constitución de la empresa										
Inicio de la actividad										
PRODUCTO										
Planificación										
Desarrollo de productos										
Contratación proveedores										
Parametros de calidad										
Investigación competencia										
Niveles de rentabilidad										
PRECIO										
Planificación de precios										
Decisiones de precio										
Aplicación de tarifas										
DISTRIBUCIÓN										
Presencial										
Telefonica										
Electrónica										
COMUNICACIÓN										
Planificación										
RR.PP										
Publicidad										
Creación pagina web										
Selección agencia publicidad										
Selección comerciales										
Formación comerciales										
Ejecución comercial										

Fuente: Elaboración propia.

7.2. CONTROL

Una vez que hayamos iniciado la actividad, Dougall's deberá establecer unos mecanismos de control para saber si la empresa está funcionando correctamente.

Por eso el control de la gestión y la utilización de cuadros de mando nos van a permitir saber el grado de cumplimiento de los objetivos, a medida que se van aplicando las estrategias y tácticas definidas, y con ello detectar los posibles fallos y desviaciones, que se puedan generar durante su cumplimiento y poder reaccionar de forma inmediata, para corregir dichas desviaciones.

Los métodos que Dougall's va a utilizar para llevar a cabo este control, se harán una vez seleccionadas e identificadas las áreas de resultados clave, es decir, aquellos aspectos que mayor contribución proporcionan al rendimiento de la gestión comercial.

Para realizar el control, la empresa tendrá en cuenta aspectos como:

- Resultado de ventas.
- Resultado de la rentabilidad.
- Porcentaje de satisfacción de los clientes.
- El grado de satisfacción del cliente.
- El porcentaje de cuota de mercado.

8. CONCLUSIÓN

Una vez analizado el entorno externo e interno de Dougall's, elaborar el DAFO, el plan de acción y la ejecución y control, se puede decir que esta empresa posee el potencial suficiente para triunfar más allá de los límites de la región.

La empresa deberá explotar los puntos fuertes que posee y estar continuamente reinventándose, ofreciendo al cliente productos que necesite en cada momento según el análisis de sus necesidades y expectativas.

Gracias al trabajo y esfuerzo que el equipo lleva realizando durante años la empresa puede llegar a ser muy rentable, pero siempre sin olvidar los pilares que persigue la empresa: satisfacción al cliente, calidad del producto y diferenciación respecto a los competidores.

El crecimiento económico que poco a poco se aprecia en nuestro país, va ayudar a nuestra empresa a conseguir sus objetivos estratégicos. El consumo de las familias mejorará respecto a años de crisis, lo que supondrá un incremento significativo de las ventas de nuestra empresa.

Todo ello junto con los años de experiencia y estudio exhaustivo de los mercados que la empresa lleva realizando desde su constitución, ha desembocado en un aumento de la notoriedad de Dougall's en los mercados al igual que también se ha conseguido una imagen de marca muy bien considerada.

Dougall's fue la primera cerveza artesanal que se hizo en Cantabria, y ha conseguido con el paso de los años afianzarse como la más vendida y no solo por su calidad, sino también por el gran trabajo que realiza el equipo día a día.

9. BIBLIOGRAFÍA

- Administración estratégica: Teoría y casos. 18va Edición. Thompson, Peteraf, Gamble y Strickland. Mc Graw Hill.
- Apuntes Grado en Administración y Dirección de Empresas. Universidad de Cantabria.
- Conceptos de Administración estratégica. Fred R. David. 14ta Edición. Pearson.
- Contabilidad de costos. Tradiciones e innovaciones. Jenice Prather-Kinsey, Cecily A. Raiborn, Michael R. Kinney. 2004.
- Dirección Estratégica. Robert M. Grant. Civitas, 2006.
- Estrategia competitiva. Michael Porter. Pirámide, 2009.
- Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. Barney, J. Journal of management, 1991.
- Fundamentos de administración financiera. J. Fred Weston y Eugene F. Brigham. Interamericana de Mexico.
- Fundamentos de Marketing. Philip Kotler y Gary Armstrong. Addison- Wesley, 2015.
- Informe socioeconómico del sector de la cerveza en España 2014. Cerveceros de España y Gobierno de España.
- Marketing. Roger Kerin, Steven Hartley, William Rudelius. McGraw-Hill Education, 2008.
- Mercadotecnia. Laura Fisher y Jorge Espejo. Mc Graw Hill, 2011.
- Negocios exitosos. Fleitman Jack. McGraw-Hill Interamericana, 2000.
- Planeación Estratégica Aplicada. Goodstein Leonard D., Nolan, Timothy M y Pfeiffer J. William. Graw Hill Interamericana, S.A, 1998.
- The Executive Guide to Strategic Planning. 1st Edition. Patrick J. Below, George L. Morrissey, Betty L. Acomb.
- The Chartered Institute of marketing. CIM, Reino Unido.
- The Theory of the Growth of the Firm. Edith Penrose. 1995.
- Cerveza Dougall's [sitio web] www.Dougalls.es