



SERIE **GESTION**

LA CERVEZA ARTESANAL, UN CAMINO

22.09.18

Joan Aragonés Signes

Es consejero y escritor de pasiones. Ha sido empresario y presidente de Consum. La palabra, cambio y aporte de valor

En pocos años ha crecido a buen ritmo, en un mercado maduro controlado por pocos operadores de tamaño. *¿Cómo es posible que en un sector en el que está todo inventado surjan nuevos competidores que van adquiriendo cuota de mercado?*

Los nuevos negocios deben satisfacer las necesidades de mercado que los operadores descubren o que las grandes corporaciones no desean satisfacer, porque no les aportan el tamaño suficiente que justifique un nuevo producto. Esta es una de las claves que *los promotores de negocio* deben tener en consideración para ubicarse en una aventura empresarial.

La siguiente clave tiene que ver con la distribución de una cerveza artesanal y para ello, aporta algunas consideraciones:

1º.- No es fácil compatibilizar la comercialización del producto en la Gran Distribución y en el Canal Horeca, porque **chocan en los costes indirectos**. La una desea fabricantes eficientes sin estructuras comerciales y el otro necesita de esas estructuras para distribuir el producto en puntos de venta dispersos.

La Gran Distribución busca proveedores que sean fabricantes eficientes con pocas estructuras indirectas. Y lo hacen, de forma parecida a como lo está practicando, desde sus orígenes, la Ford de Almusafes. No hay nada nuevo, ni tampoco perversidad alguna. La tesis es de sentido común, el proveedor forma parte de la *cadena de valor* y, por ende, debe tener una estructura de costes que le permita ganar dinero y aportar precios competitivos.

2º.- Las cervezas artesanales tienen éxito porque satisfacen las necesidades de los consumidores de **productos artesanales, con percepción de serlo en**

todo el recorrido de la marca. El día en que dejen de ser percibidas como artesanales están literalmente muertas, porque tienen competidores *monstruosos* que son los que saben fabricar y al tiempo son mucho más eficientes en la distribución a gran escala. Por tanto, *el aporte de valor* o la *ventaja competitiva* de una cerveza artesanal está en su *percepción de marca*, no en lo que es, ni en la calidad de la cerveza, si no en la *percepción* de ser como una de las fábricas de cerveza que se ubica dentro en un restaurante Polaco, Alemán o Danés. Lo que condiciona la **percepción de la marca, sobre el tamaño, la calidad y el carácter artesanal del producto.**

3º.- Vender la cerveza artesanal en la Gran Distribución Comercial, de forma masiva y con la misma marca puede aportar serias disfunciones, porque incorpora ingredientes que desnaturalizan la percepción artesana del producto.



4º.- No obstante, la Gran Distribución también puede aportar ventajas siempre que se respete la percepción artesanal y al tiempo se mantenga una estructura de costes indirectos que le permita aportar un precio competitivo. Una estrategia posible debe contemplar, **(1)** notoriedad de marca antes de operar con la Gran Distribución; **(2)** presencia en el lineal con un entorno que refuerce la percepción de artesanía y de calidad, **(3)** un precio de venta al público coherente con el del Canal Horeca.

El futuro está por definir y no suele ser la repetición del pasado, motivo por el que hay que pensar y orientar adecuadamente los negocios.

Joan Aragones Signes
Aportar valor con la palabra