

Pensar la Publicidad

SSN-e 1989-5143

<https://dx.doi.org/10.5209/pepu.71988>EDICIONES
COMPLUTENSE

La cerveza Estrella Damm: cómo reposicionar estratégicamente una marca estableciendo un territorio propio y movilizándolo las redes sociales

Antón Álvarez-Ruiz¹; Celia Castro Patiño²

Recibido: 07 de octubre de 2020 / Aceptado: 11 de noviembre de 2020

Resumen. El mercado de la cerveza ha sufrido fuertes cambios en la última década en España. Dentro de él, una marca muy tradicional –Estrella Damm– producida en la región de Cataluña, tuvo que luchar simultáneamente contra varias tendencias comerciales y sociales adversas. Después de una profunda reflexión de *marketing* y estratégica, la marca se afincó en un nuevo posicionamiento que, sin renunciar a sus orígenes geográficos, los positivó notablemente. En paralelo, dio el salto a la comunicación en redes sociales generando un importante volumen de descargas y conversaciones a la vez que reducía drásticamente su inversión en medios convencionales, estacionalizó fuertemente el consumo de su producto vinculándolo a la época veraniega y comenzó a realizar acciones de comunicación notorias y muy creativas, siempre dirigidas al público joven. Por todo ello, Estrella Damm constituye un ejemplo destacado de aplicación de las técnicas de planificación estratégica (*strategic planning*) y de la comunicación en redes sociales donde resulta muy evidente la creación de un «territorio propio de la marca» relacionado, en este caso, con una demarcación geográfica que ostenta fuertes raíces culturales y sociales. Con el fin de realizar este estudio, la presente investigación aplica principalmente la metodología del *case study* (estudio del caso), el análisis de contenido de piezas representativas seleccionadas y el seguimiento de las acciones *on line*, además de analizar de forma cuantitativa y cualitativa el mercado, la evolución de la marca y la situación económica de la empresa, utilizando para ello la literatura científica y profesional existente.

Palabras clave: mercado de cerveza; *planning* estratégico y cerveza; publicidad de marcas catalanas; campañas digitales.

[en] The Estrella Damm Beer Case: Brand Strategic Repositioning Establishing a Territory and Mobilizing Social Networks

Abstract. In the last decade, the Spanish beer market has undergone significant changes. Within this market, the traditional brand Estrella Damm, produced in the Catalan region, had to simultaneously combat adverse commercial and social trends. Following an in-depth marketing and strategy reflection, the brand achieved a new and improved positioning while retaining and enhancing its geographical origins. Simultaneously, the brand made the leap to social network communication, generating a considerable volume of downloads and conversations while drastically reducing its investment in conventional media. It also made product consumption highly seasonal linking it to the summer period and launched highly visible and creative communication actions aimed at young audiences. Estrella Damm is therefore an outstanding example of strategic planning and social networks communication

¹ Doctor en Publicidad y RRPP, Universidad Complutense de Madrid. Profesor investigador en la Facultad de Ciencias de la Información de la Universidad Complutense de Madrid. Miembro del Grupo Complutense de Gestión de Marca y Comunicación Integrada. Email: anton Alv@ucm.es
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3497-8499>

² Grado en Comercio y Marketing, Universidad de Oviedo. Máster en Gestión Publicitaria, Universidad Complutense de Madrid.
Email: celiacastropat@gmail.com

techniques application where the creation of a 'brand's own territory' related, in this case, to a geographical demarcation with strong cultural and social roots is very evident. For the purpose of this study, this research applies mainly the case study methodology, content analysis of selected representative pieces and online actions monitoring. The paper also analyses, by applying quantitative and qualitative techniques, the market, the brand evolution and the economic situation of the company, through the use of existing scientific and professional literature.

Keywords: beer market; strategic planning and beer; Catalan brands advertising; digital campaigns.

Sumario. 1. Presentación. 2. Objetivos. 3. Metodología. 4. El mercado de la cerveza en España. 4.1. Niveles de consumo y otras características. 4.2. Las tendencias del mercado hace una década. 5. Estrella Damm: catalana por origen y evolución. 5.1. Planteamiento estratégico: afincarse en el territorio mediterráneo. 5.2. La competencia casual de «Coronita». 5.3. Análisis de las campañas 2009-2018. 5.4. Primeros comerciales de la serie. 5.5. La importancia de la música. 5.6. Incorporación de celebridades a ambos lados de la cámara. 5.7. Cambio de dirección estratégica, manteniendo el territorio. 6. El uso combinado de los medios digitales. 6.1. La medida del éxito. 7. Comprobación de las cifras de negocio. 8. Conclusiones y debate: la eficacia publicitaria y la calidad del contacto. 9. Agradecimientos. 10. Referencias bibliográficas.

Cómo citar: Álvarez-Ruiz, A.; Castro Patiño, C. (2021) La cerveza Estrella Damm: cómo reposicionar estratégicamente una marca estableciendo un territorio propio y movilizándolo las redes sociales. *Pensar la publicidad* 15(1), 19-42.

1. Presentación

Una de las campañas que más ha llamado la atención durante los últimos años en el sector publicitario y también entre los estudiosos de la comunicación en general ha sido la realizada por la cerveza Estrella Damm. Esta marca, muy tradicional en el mercado español, había presentado anteriormente una enorme variedad de campañas sin saber trasladar una perspectiva clara y continuada a sus acciones de comunicación y se estaba viendo relegada a un papel cada vez menos destacado, en un mercado que estaba experimentando importantes cambios y en el que comenzaba a quedarse obsoleta.

Pero desde 2009 supo darle un giro a su comunicación con un planteamiento fuertemente estratégico, anclado en su región de origen bajo el concepto «Mediterráneamente», y que ha sabido primero establecer y luego hacer evolucionar durante la última década con extraordinario talento comunicativo. Gracias a ello, la marca ha vuelto a reconectar con los jóvenes, utilizando con gran aprovechamiento las redes sociales y logrando un *mix* transmedia notablemente eficaz.

Como es lógico, todo ello ha repercutido muy favorablemente en las cifras de ventas y de notoriedad de Estrella Damm. Pero, sobre todo y por lo que nos interesa, estas acciones de comunicación tuvieron un planteamiento estratégico muy depurado, una calidad creativa sobresaliente y ofrecieron algunos ejemplos notables de *storytelling*. En consecuencia, merecieron el seguimiento en redes sociales y fueron generadoras de conversación en los principales foros digitales. Gracias a su notoriedad y a su éxito comercial en el terreno del *marketing* y del *planning* estratégico, la campaña que vamos a analizar consiguió en la edición de 2010 un galardón de oro en los Premios Eficacia (EFI) celebrados en España (Marketing Directo, 2010; Marketing News, 2010) y el Premio Eficacia a la Trayectoria de una Marca concedido por

la Asociación Española de Anunciantes (AEA) en 2019 (Control de Publicidad-ctrl, 2019-b). Estos premios ostentan un notable prestigio porque no se otorgan, al contrario que en los certámenes de creatividad, por la originalidad de las propias campañas sino por criterios más objetivos, pues para concurrir a ellos deben presentarse cifras contrastadas de los resultados comerciales, las ventas, notoriedad y recuerdo de la campaña, etc.

Precisamente cuando se entregó este premio (2019) estaba finalizando esta campaña, que se denominó de forma genérica «Mediterráneamente», después de diez años de recorrido. Estrella Damm daría en ese momento un importante giro estratégico a su comunicación, entrando en una línea de mayor compromiso social que, sin abandonar el territorio del Mediterráneo, ofreció una nueva línea de campaña llamando a la reflexión sobre el uso sostenible de ese mar.

2. Objetivos

Nuestro objetivo general es estudiar los elementos significativos de comunicación de esta campaña —estrategia, propuestas creativas, historias transmitidas, mensajes de audio, vídeo y de texto, etc.— que hayan originado el interés del público y que expliquen su éxito, analizados especialmente en relación con los ingredientes culturales de su referente geográfico (el Mediterráneo). También deseamos estudiar el efecto de la misma en el mercado de la cerveza y en sus consumidores, contemplándolos como audiencias que consumen contenidos a través de los medios y que interaccionan con los mismos. Y comprobar el efecto final acumulado de estas acciones de comunicación en el mercado de las cervezas y en la evolución económica del Grupo Damm.

3. Metodología

Hemos aplicado principalmente la metodología del *case study* (estudio del caso) lo que ha requerido, a su vez, desarrollar un formato metodológico multimodal que ha incorporado varias técnicas simultáneas que se detallan en el párrafo siguiente. Como es sabido, la metodología del *case study* tiene un uso creciente en el mundo del *marketing* y en el *business research* (Guzmán y Alejo, 2017; Ellet, 2007). Esta técnica de investigación tiene sus precedentes en la Escuela de Chicago (Arzaluz, 2005, pag. 111) y algunos de sus autores más destacados han sido Robert Merton (1970) e Immanuel Wallerstein (1974) (Feagin *et alt.*, 1991). Más recientemente, la Harvard Business School ha tenido un papel muy destacado, desarrollando la moderna teoría del estudio del caso y promoviendo la enseñanza y la práctica del mismo (Garvin, 2003).

Siguiendo esta metodología se han utilizado varias técnicas cualitativas habituales en los estudios de comunicación como la deducción de los planteamientos estratégicos de la marca (*strategic planning*) y el análisis del contenido de las piezas más significativas emitidas en el período estudiado, además de la correlación y el efecto sumatorio existente entre las acciones realizadas en los diferentes medios. Igualmente, también se han utilizado análisis cuantitativos propios del *marketing* para medir los niveles de consumo del producto, los incrementos de ventas, las magnitudes

económicas, la evolución de los beneficios empresariales... Y el análisis de las audiencias a través de las métricas web. Todo ello aplicado de una manera diacrónica, que nos permitiese observar la evolución de las diferentes variables significativas de este *case study* y descubrir las tendencias subyacentes.

Para ello, hemos recogido la información necesaria en la literatura científica y en las publicaciones profesionales. Igualmente, se han realizado entrevistas a algunos especialistas del sector; se han utilizado datos oficiales de consumo y tendencias en el mercado de cervezas, segmentadas por sectores, consumidores y marcas; se ha estudiado la evolución de las principales magnitudes económicas del grupo cervecero Damm, y se ha realizado un trabajo de analítica en entornos digitales para medir el éxito y las interacciones del público con las comunicaciones de la marca.

Como se verá, en cada tema analizado se van ofreciendo las correspondientes conclusiones parciales y por ello el apartado final de «Conclusiones y debate» se ha dedicado a exponer los resultados finales generales, en los que deseamos proyectar las enseñanzas más profundas de este caso de estudio hacia toda la actividad publicitaria.

4. El mercado de la cerveza en España

El movimiento que llevó a Estrella Damm a iniciar la campaña que estudiamos fue provocada en buena medida por los importantes cambios que estaba experimentando el sector de la cerveza en nuestro país hace diez años y que hoy parecen estar prácticamente consolidados. Por eso, comenzaremos estudiando la situación inicial y su evolución. La mayoría de los datos que figuran en este apartado, cuando no se cite otra fuente, han sido tomados de los *Informes socioeconómicos del sector de la cerveza en España* (ISSCE) publicado anualmente por la Asociación de Cerveceros de España y el Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación; se han utilizado los informes de los años 2007 al 2018 porque recogen la situación previa a la campaña estudiada de Estrella Damm y abarcan todo el período que permaneció en el aire.

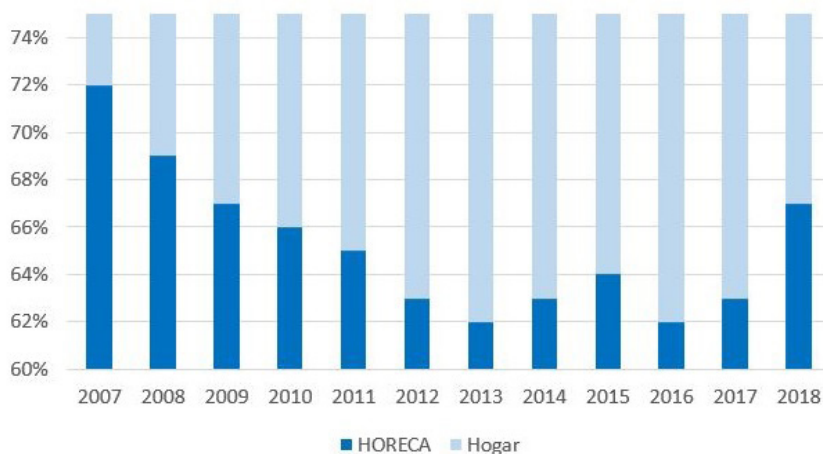
4.1. Niveles de consumo y otras características

El consumo de cerveza en España es uno de los más bajos en la Unión Europea (UE). Desde hace más de una década, los litros de cerveza consumidos por los españoles no han alcanzado los 60 litros per cápita, situándose en menos de 50 litros entre los años 2010 y 2017 (ISSCE, 2007 a 2018). Estas cifras están bastante lejos de la media europea situada en 70 litros y es menos de la mitad del consumo de un alemán (116 litros) o de un checoslovaco (134 litros). Este bajo consumo tiene que ver con la dieta y la cultura mediterráneas: en nuestro país se utiliza con frecuencia el vino para acompañar las comidas y la cerveza casi nunca se toma de manera individual, pues se considera una bebida social, muy adecuada para consumir con familia y amigos (ISSCE 2011, pag. 11).

No obstante, por el volumen de su población y por las exportaciones, España es uno de los principales productores europeos y mundiales de cerveza, siendo el cuarto productor de la UE y el décimo a nivel mundial. Casi el 90% de la cerveza consu-

mida en España se produce en el país (ISSCE 2016, pag. 10). El sector cervecero español mueve en términos generales unos 12.000 millones de euros al año, lo que representa el 1,1% del PIB (ISSCE 2010, pag. 8).

Cuadro 1. Evolución del consumo de cerveza: hogar frente hostelería



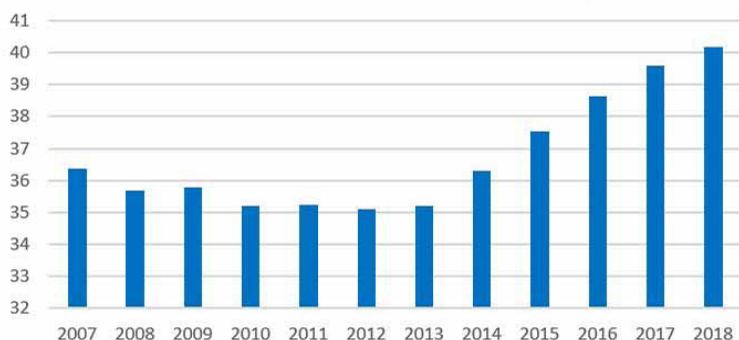
Fuente: elaboración propia con datos del ISSCE, años 2007 a 2018.

A pesar de que su consumo está cada vez más extendido los fines de semana, apenas se realiza en espacios de ocio nocturno (5% del consumo total de la cerveza) donde entre el 90 y el 92% de la población –dependiendo de los años estudiados– prefiere las bebidas destiladas (ISSCE 2010, pag. 9; ISSCE 2011, pag. 9; ISSCE 2012, pag. 9; ISSCE 2013, pag. 16; ISSCE 2014, pag. 17). Estrella Damm ha intentado extender su presencia en estos lugares en varios de los comerciales y los cortometrajes emitidos en sus campañas, como *Vale* (2015), *Las pequeñas cosas* (2016) y *La vida nuestra* (2017), donde se podía observar a los protagonistas consumiendo cerveza de noche y en discotecas. También es de destacar que Estrella Damm fabrica «Voll Damm doble malta», otro tipo de cerveza de sabor fuerte y mayor graduación (7,2 grados), que resulta mucho más adecuada para consumir de noche, y en la que Damm concentra sus esfuerzos como bebida para *pubs* y ambientes de la noche.

La cerveza es la bebida fría más consumida en hostelería, en donde representa el 46% del total de bebidas consumidas (ISSCE 2016, pag. 13). Los hábitos de consumo por canal revelan que la cerveza se consume principalmente fuera del hogar, especialmente en bares y restaurantes. Pero durante la crisis financiera (2008-2014), se moderó a la baja el consumo fuera del hogar, mientras crecía dentro de él (cuadro 1).

También como consecuencia de la crisis, el consumo en general de cerveza estuvo estabilizado con tendencia a la baja entre 2010 y 2013 (cuadro 2) pasando de 36,37 millones de hectolitros en 2007 a 35,11 en 2012, el momento de menor consumo. El consumo personal bajó casi diez litros per cápita, pasando de 56 litros (2007) a 46,3 (2013).

Cuadro 2. Consumo de cerveza en España (2009-2018)



Cifras en millones de hectolitros. Fuente: elaboración propia con datos del ISSCE, años 2007 a 2018.

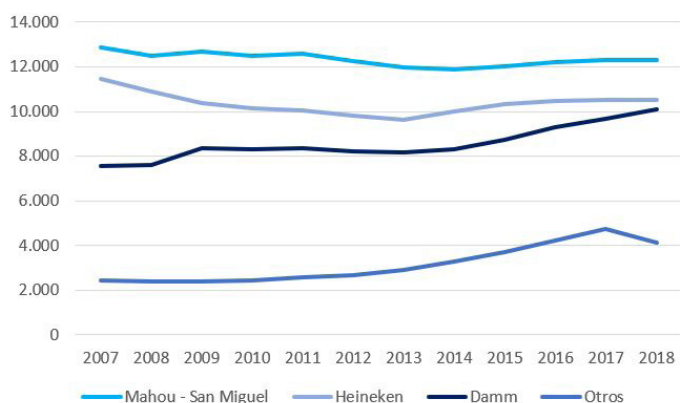
Esto significa que durante la mayor parte del tiempo que duró la campaña «Mediterráneamente» el consumo de cerveza estaba estancado con tendencia a la baja, a pesar de lo cual, como veremos luego, Estrella Damm creció notablemente al ganar cuota de mercado frente a la competencia.

Otra característica propia del mercado español es que es el principal país productor y consumidor de la UE de cerveza sin alcohol que, según el año estudiado, oscila entre el 13% y el 17% del total de la cerveza consumida.

Respecto a las zonas geográficas, las que más cerveza consumen son, por este orden, Andalucía, el centro del país (Madrid), Cataluña y Baleares, y la región de Valencia. Como vemos, exceptuando la zona centro, todas las regiones destacadas por su consumo de cerveza tienen una fuerte vinculación cultural con el mar Mediterráneo y están bañadas por este mar, que es precisamente el territorio de marca elegido y explotado por Estrella Damm en su campaña.

Si observamos la producción en relación con los principales grupos cerveceros del país (cuadro 3) veremos que hay tres de ellos muy destacados por su volumen –grupo Mahou-San Miguel, grupo Heineken y grupo Damm– frente al resto de fabricantes, que se sitúan en una segunda división.

Cuadro 3. Producción por grupos cerveceros



Magnitudes en miles de hectolitros. Fuente: elaboración propia con datos del ISSCE, años 2007 a 2018.

También podemos observar el notable crecimiento de la producción de Damm cuyas ventas, al contrario que los otros grandes grupos, proceden prácticamente de una sola referencia, Estrella Damm. Como vemos en el cuadro, su nivel de producción comenzó a subir en 2009 para hacer frente a la demanda que despertó la campaña que analizamos, y experimentó un importante incremento a partir de 2014, con la salida de la crisis económica, estando ahora prácticamente igualada con el grupo Heineken.

4.2. Las tendencias del mercado hace una década

El mercado de la cerveza en España estaba entonces en pleno proceso de cambio, experimentando una evolución estructural que podemos resumir en tres grandes movimientos paralelos:

- Desaparición de las marcas regionales. Como consecuencia de la progresiva concentración del mercado nacional, las marcas locales que durante el siglo XX habían disfrutado de una existencia tranquila se vieron ante una disyuntiva dramática: tratar de ganar mercado en otras regiones o desaparecer. Esta fue una tendencia que también afectó a una gran variedad de productos de gran consumo, especialmente en el mercado de la alimentación, que entonces se encontraba geográficamente bastante fragmentado, especialmente por cuestiones de distribución. Podemos intuir que este fue uno de los motivos que impulsó el cambio estratégico de la publicidad de Estrella Damm: tratar de salir de Cataluña y la franja mediterránea en la que distribuía casi toda su producción, para atacar el mercado nacional.
- Concentración en grandes grupos. En paralelo al proceso anterior y acelerándolo, se produjo la constitución de grandes grupos cerveceros que, aplicando una política de fusiones y compras, comenzaron a consolidar corporaciones de producción y distribución, buscando un mayor beneficio gracias a la economía de escala (ver cuadro 4).
- Auge de las marcas importadas y las cervezas selectas. Algunas marcas destacadas de cerveza extranjera llevaban tiempo en nuestro país, como es el caso de Heineken, Carlsberg y Coronita. Pero la búsqueda de diferenciación del público propició que los grandes grupos que se estaban constituyendo, muchos de ellos con matrices extranjeras, comenzasen a importar un gran número de marcas, casi todas ellas de imagen selecta y elevados precios que, aunque nunca han ganado una cuota destacable de mercado, prepararían los gustos del público para el posterior auge de las cervezas artesanas y de autor.

Cuadro 4. Principales grupos cerveceros y portafolio de marcas

Grupo cervecero	Marcas más conocidas
Mahou - San Miguel	Mahou San Miguel Alhambra Carlsberg Kronenbourg
Heineken España	Heineken Cruzcampo Amstel Buckler Guinness
Damm	Estrella Damm Voll Damm Keler Estrella de Levante
Hijos de Rivera	Estrella Galicia 1906
Compañía Cervecer de Canarias	Tropical Dorada Modelo
Grupo Agora	Ambar Moritz

Fuente: elaboración propia con datos del ISSCE, años 2007 a 2018.

5. Estrella Damm: catalana por origen y evolución

El grupo Damm fue creado en 1876 por un cervecero alsaciano que llegó a Barcelona huyendo de la guerra franco-prusiana. Allí elaboró una nueva receta de cerveza ligera y suave para adaptarla al gusto local, abriendo, además de una fábrica, un local cara al público (Wikipedia, 2015; Estrella Damm, 2019). A mediados del siglo pasado esta cerveza comenzó su expansión por la costa del Mediterráneo (Valencia, Murcia y Mallorca) y algunas zonas de Andalucía. Y fue entonces cuando la marca —que entonces se denominaba Estrella Dorada y ya lucía en su etiqueta una estrella fácil de recordar— comenzó a hacerse visible relacionada con el público familiar, los veraneos y la playa, elementos que están presentes en el recuerdo de muchas personas que pasaban el verano en Cataluña en los años 60 y 70 del siglo pasado, y que serán retomados y actualizados por la campaña «Mediterráneamente».

Aunque nunca perdió estas señas de identidad visuales y afectivas, la marca se destacó más recientemente en el mundo de la comunicación por su inquietud innovadora, realizando una iniciativa de *branded content* que le permitió aparecer en varias escenas de la película de Woody Allen premiada en los Oscar, *Vicky Cristina Barcelona*. Pero sus acciones de comunicación comercial no parecían tener una estrategia clara y coherente, ofreciendo campañas que cambiaban de dirección y enfoque en cada temporada.

En 2008 la marca presentó la llamativa campaña *Rocket Man* que incorporaba el eslogan «Bienvenido al Mediterráneo» y situaba a Estrella Damm en este territorio geográfico y vital. Mostraba la historia (surrealista) de una persona que bebe una Estrella Damm sentado en la barra de un bar. Inmediatamente, el taburete despegaba como un cohete y lo deja caer en una piscina llena de gente divertida, al lado del

mar. La campaña no fue del todo exitosa, pero inició un cambio en la estrategia de comunicación que se vería profundizado y reajustado en las campañas siguientes con notable éxito.

5.1. Planteamiento estratégico: afincarse en el territorio mediterráneo

Estrella Damm comprendió que tenía que encontrar un posicionamiento competitivo a largo plazo que afincara la marca en un espacio propio y neutralizase la creciente competencia del sector. Así, Estrella podría entrar en el mercado nacional de cervezas ostentando valores únicos y diferenciales, hacer frente a las marcas extranjeras mostrando rasgos locales y, por último, conservar su independencia frente a la política de concentraciones y adquisiciones de los grandes grupos cerveceros. Analizaremos estas decisiones desde los conocimientos que ofrece la moderna planificación estratégica o *strategic planning*, cuyo uso comenzó a generalizarse en las agencias españolas en la primera década de este siglo XXI, siguiendo el manual más divulgado sobre estas técnicas (Álvarez, 2017).

El espacio geográfico y cultural del Mediterráneo parecía adecuado por varios motivos:

- Se correspondía con el origen del producto y con su principal área de distribución. A este respecto, conviene subrayar que el origen catalán podía ser un problema en el resto de España: los movimientos políticos independentistas de Cataluña han provocado reacciones de rechazo en el resto del país que se estaban concretando en el boicot de los productos catalanes, como había ocurrido con el conocido cava Freixenet, que vio mermados sus beneficios un 18,5% en un solo año por este motivo, entre otros (La Empresa Familiar, 2006). Por ello, el concepto *mediterráneo* resultaba muy útil estratégicamente: hace referencia al territorio y al ideario catalán, pero enmarcándolos en un área más amplia y que no suscitaba connotaciones negativas.
- Conectaba con las imágenes y el *heritage* tradicional de la marca: vacaciones en la playa, momentos divertidos y familiares, experiencias inolvidables...
- Despertaba imágenes y sentimientos mediterráneos que le eran favorables a Estrella en varios sentidos: buena gastronomía, cultura del saber vivir, del disfrute y las aventuras, del aprovechamiento gratificante del ocio, etc.

Imagen 1: logotipo del eslogan de la marca



Mediterráneamente

En consecuencia, el departamento de *marketing* de Estrella Damm y su agencia de publicidad Villar-Rosàs –que se mantendría al frente de la comunicación duran-

te los diez años de esta campaña– decidieron profundizar en el espacio territorial del Mediterráneo como patrimonio de la marca y dispositivo de geolocalización de la misma, pero incorporando algunas decisiones estratégicas y formales de gran calado:

- 1) Dirigirse a las nuevas generaciones y conectando de forma decidida con el público *hipster* (Magazine Molismedia, 2017).
- 2) Concentrar toda la inversión de comunicación en el período veraniego, al tratarse de un producto muy estacional, y desarrollar consecuentemente una estrategia muy unificada en todas las acciones a realizar y medios de comunicación a utilizar.
- 3) Incluir en esa estrategia el trabajo desarrollado por la marca en los entornos digitales, que desde ahora se verían potenciados para propiciar el diálogo del público con la marca.
- 4) Respecto al contenido y al campo formal, centrarse como *leitmotiv* en el mar propiamente dicho, que tomará un elevado protagonismo en las campañas.
- 5) Mostrar en sus anuncios historias de jóvenes que están disfrutando de unas vacaciones de verano que seguramente marcarán el resto de su vida por la intensidad y plenitud de sus experiencias.
- 6) Incorporar en la campaña de cada año un tema musical de gran impacto para tratar de transformarlo en la canción del verano y así facilitar el recuerdo y unidad de las diferentes acciones realizadas.

Todas estas decisiones y elementos estarán presentes en las acciones de comunicación y tejerán con notable coherencia la continuidad de la campaña «Mediterráneamente».

5.2. La competencia casual de «Coronita»

Ocurrió que la marca Coronita había elegido en paralelo un motivo muy similar para realizar sus campañas desde 2009, desarrolladas por la agencia de publicidad Delvico. Al estar ligada al verano por ser una cerveza ligera, procedente de México y que se toma con una rodaja de limón, decidió llamar la atención sobre el lugar donde se consume a menudo: las playas (Angosto, 2015; Regueira, 2013). Concretamente, inició una campaña de mentalización para evitar en las playas la creciente contaminación de basura, desechos y restos de plástico (imagen 2). Pero, a pesar de cierta coincidencia con el objeto de las campañas de Estrella Damm, debido al diferente enfoque existente entre ambas no hemos encontrado indicios de que hayan entrado en colisión o de que el público las relacione por este motivo.

Imagen 2. Campaña «Coronita Save the Beach»



Fuente: «Coronita 2009 “Save the Beach”». Captura del comercial para televisión. Descargado de (27/sept./2019): <https://bit.ly/2nJA552>

5.3. Análisis de las campañas 2009-2018

Para esta investigación, todos las campañas y las principales acciones de comunicación comercial de la campaña «Mediterráneamente» fueron analizados aplicando una misma plantilla que estudió sus diferentes características, historia argumental, contenidos, mensajes de audio y vídeo, etc. Sería muy prolijo trasladar aquí los principales contenidos de cada campaña una por una, por eso nos parece más práctico detallar las primeras acciones y luego explicar, de forma somera y conjunta, las características comunes a todas ellas y las principales variaciones que se fueron introduciendo para renovar la comunicación. Ello nos permitirá fijar nuestra atención en la evolución de la campaña y en la conjunción de los diferentes medios utilizados.

5.4. Primeros comerciales de la serie

La nueva fase comenzó con *Formentera*, la historia de un chico que llega solo a esta isla, entra en contacto con dos amigas y juntos pasan unas vacaciones que parecen no terminar nunca. Como sería habitual, esta pieza de comunicación acompañaba el concepto «Mediterráneamente» con un eslogan propio, que cambiaría con cada campaña anual y encerraba un *insight* vital; este era: «Lo bueno nunca acaba si hay algo que te lo recuerda».

Este comercial desplegaba todas las reflexiones estratégicas y de *marketing* expuestas antes. Y, aunque estaba lejos del virtuosismo ejecucional de las campañas posteriores, supuso un punto de inflexión para la marca que el público percibió y agradeció inmediatamente: consiguió un incremento en la notoriedad publicitaria de la marca del 236% en Cataluña y del 128% en el resto del país (según datos de OIPE TNS); recibió 2.750.000 visitas en YouTube y consiguió crear un club de fans de 137.000 seguidores. Igualmente, la web de la marca sufrió un incremento de visitas del 860% (Marketing News, *op. cit.*):

Sin cambios significativos en la presentación de la marca, el precio o las promociones, la de Estrella Damm fue una campaña que logró un aumento de ventas –en valor– del 9,5% durante los meses de junio y julio respecto al mismo período del año anterior, además de un 12,8% anual (datos Nielsen), cifra sensiblemente superior al 8,5% del resto del mercado. (Marketing Directo, *op. cit.*)

El segundo comercial continuó en la misma línea, pero con una historia más próxima, fresca, y creíble. Muestra un excelente *storytelling* de un grupo de cuatro amigos en el que dos de ellos (un chico y una chica) se dan cuenta, al final de unas vacaciones inolvidables, de que se han enamorado casi sin percatarse. El eslogan de este comercial, «A veces lo que buscas está tan cerca que cuesta verlo», proyecta un mensaje polisémico que puede interpretarse en relación con la pareja que acaba de enamorarse y también en relación con Estrella Damm, pues para el público de Cataluña posiciona a Estrella frente a las demás marcas españolas de cervezas, y para el público español la posiciona frente a las marcas extranjeras. Nuevamente, esta campaña fue un éxito comercial, consiguiendo cinco millones de visualizaciones en YouTube ese verano (2010). Y así lo harían los siguientes comerciales que consiguieron tres millones descargas (2011) y cerca de dos millones y medio (2013) (Ferrerías, 2014; ver cuadro 5).

Cuadro 5. Datos relevantes de los comerciales de «Mediterráneamente»

<u>Año</u>	<u>Título del spot</u>	<u>Realizador</u>	<u>Personaje famoso</u>	<u>Canción/grupo musical</u>	<u>Visualiz.*</u>	<u>Likes*</u>
2009	“Formentera”	----	---	<i>Summercat</i> / Billie the Vision & The Dancers	6,3	13
2010	“San Juan”	----	---	<i>Applejack</i> / The Triangles	7,5	13
2011	“El Buli”	Isabel Coixet	Ferrán Adriá	<i>I wish that I could see you son</i> / Hermann Düne	2,3	4,2
2012	“Tramuntana”	---	---	<i>You can't say no forever</i> / Lacrosse	4,8	11
2013	“Love of lesbian”	---	---	<i>Fantastic Shine</i> / Love of Lesbian	3,5	9,9
2014	“Estrena el alma”	Claudia Llosa	---	<i>La música es cultura</i> / The Vaccines	1,5	3,1
2015	“Vale”	Alejandro Amenábar	Dakota Johnson	<i>Our Place</i> / Maïa Vidal	0,8	0,9
2016	“Las pequeñas cosas”	Alberto Rodríguez	Jean Reno	<i>Those little things</i> / Ramon Mirabet	6,8	15
2017	“La vida nuestra”	Raúl Arévalo	Peter Dinklage	<i>(Don't fight it) Feel it</i> / Aron Chupa	8,5	18
2018	“Alex y Julia”	Dani de la Torre	Michelle Jenner	<i>The place to stay</i> / Oriol Pla y Michelle Jenner	10,6	13

* Cifras acumuladas en millones tomadas el 26/septiembre/2019, al finalizar la campaña «Mediterráneamente». Fuente: elaboración propia con datos de varias fuentes, principalmente YouTube, revista Anuncios y Molismedia, 2017.

5.5. La importancia de la música

Todas las campañas de Estrella Damm han escogido cuidadosamente una canción como elemento musical. A esta canción se le destinaba una parte destacada

de la inversión anual, que se dedicaba a pagar de derechos de autoría y reproducción, y la presencia en cada comercial del grupo musical o de los respectivos cantantes de cada tema. Pero la marca actuó así, convencida de que la canción elegida era un elemento trascendental de cada campaña, que garantizaría la notoriedad de la misma, así como su presencia repetida en Spotify y en las radios, además de subrayar la conexión de Estrella Damm con los festivales musicales que patrocina todos los veranos.

Por otra parte, la música era una forma segura de rejuvenecer la marca y conectar con el público elegido. Y tanto la melodía como la letra de los temas han estado perfectamente alineados con la temática de «Mediterráneamente». Este elemento funcionó con marcada eficacia desde la primera campaña de 2009, en la que 400.000 personas se descargaron la canción *Summercat* –retitulada popularmente «Tonigh, tonight» por su estribillo–, que llegó al número uno en *Los 40 Principales*, la lista de ventas musicales más popular de España (Marketing News, *op. cit.*).

5.6. Incorporación de celebridades a ambos lados de la cámara

Desde su tercer año, las campañas comenzaron a incorporar caras y nombres famosos con el deseo de incrementar la notoriedad de las mismas (Lorán y Martínez Polo, 2019). La primera en hacerlo fue *El Bulli*, comercial que lleva el nombre del entonces considerado el mejor restaurante del mundo, y que contó con la participación de su propietario y principal cocinero Ferrán Adriá, en una película realizada por la conocida y muy premiada directora Isabel Coixet (imagen 3); no es ocioso recordar que ambas personalidades son reconocidas tanto por haber nacido en Cataluña como por desarrollar sus respectivas actividades de una manera innovadora y original. Pero, a pesar de todos estos ingredientes, el comercial obtuvo uno de los resultados de audiencia menos destacados, consiguiendo dos millones de descargas en YouTube ese verano (Magazine Molismedia, 2017).

Imagen 3. Campaña «El Bulli» con el chef Ferrán Adriá (derecha) y su restaurante El Bulli aparecieron en la campaña de 2011.



Fuente: canal de Estrella Damm en YouTube. Descargado de (27/sept./2019): <https://bit.ly/2nFDXUO>

Las campañas de Estrella Damm también han contado con el director ganador del Oscar Alejandro Amenábar en el comercial *Vale* (imagen 4), que realmente era una auténtica pieza de cine corto por su metraje (12 minutos) y que superó los siete millones de descargas en YouTube. En cuanto a actores famosos, Jean Reno apareció en el comercial *Las pequeñas cosas* de 2016 y Peter Dinklage, muy popular por su participación en la serie de televisión *Juego de Tronos*, lo hizo en 2017 con *La vida nuestra* (imagen 5).

Imagen 4. Cartel del cortometraje *Vale* de Alejandro Amenábar



Fuente: (27/sept./2019) <https://bit.ly/2oyizRN>

Imagen 5. Campaña *La vida nuestra* con Peter Dinklage



Fuente: canal de Estrella Damm en YouTube. Descargado de (27/sept./2019): <https://bit.ly/2rhOpmz>

5.7. Cambio de dirección estratégica, manteniendo el territorio

La campaña «Mediterráneamente» finalizó en 2019 cuando Estrella Damm dio un profundo giro estratégico y presentó *Alma* y *Amantes*, dos nuevos comerciales de una nueva etapa enfocada a la protección del mar Mediterráneo que, aunque mantienen el concepto territorial de los diez años anteriores, lo alinean con los objetivos de desarrollo sostenible impulsados por las Naciones Unidas. Esta nueva fase en la comunicación de la marca ha sido desarrollada por la agencia Oriol Villar –propiedad de uno de los socios de Villar-Rosàs– la agencia de publicidad que diseñó y gestionó la comunicación de «Mediterráneamente». Y uno de sus principales objetivos es explicitar el compromiso de Estrella Damm con la sostenibilidad, en línea con el Plan Estratégico 2017-2021 de la empresa que incorpora medidas para minimizar el impacto medioambiental de sus actividades (Control de Publicidad-ctrl, 2019-a).

6. El uso combinado de los medios digitales

Aunque los comerciales (spots) hayan sido la parte más visible de esta campaña para el gran público, es imposible explicar su eficacia sin analizar la labor realizada en los medios digitales, que han cubierto la parte más importante para lograr ese efecto transmedia, tan buscado hoy en día por la comunicación comercial y que ofrece al público márgenes de iniciativa para interactuar y sentirse parte del proceso:

Ahora mismo, los jóvenes menores de 35 años consumen información, entretenimiento y cultura a través de todo tipo de plataformas y dispositivos móviles, un nuevo modelo comunicativo en el que el consumidor se ha convertido en un actor relevante que desea participar e interactuar como *prosumer* [...] La comunicación transmedia surge como una estrategia discursiva que viene a facilitar la adaptación de los mensajes comunicativos al nuevo escenario digital en el que nos hallamos. (Marzal y Casero, 2017, pag. 11-12)

Es por ello que, aunque ya llevaba tiempo emitiendo comunicación en los medios digitales y creando comunidades de seguidores, Estrella Damm fue una de las primeras marcas que utilizó de manera sistemática esta estrategia para conducir al público de los medios convencionales hacia los digitales: ofrecía en televisión un resumen de la campaña de cada año que, a su vez, actuaba de tráiler para captar la atención del público y reenviarlo hacia su espacio en YouTube, donde podía visionarla entera (y varias veces), comentarla y después viralizarla entre su grupo de amigos. Igualmente, las canciones de las campañas que, como hemos comentado, han sido un elemento muy cuidado y que exigió una importante inversión, eran divulgadas y utilizadas para redirigir al público desde Spotify o las radios hacia las comunidades digitales de la marca.

Además de esta activación horizontal y simultánea de los diferentes medios de cada campaña, también se producía una activación vertical, siguiendo la línea temporal, pues los comerciales más recientes atraían a nuevos públicos hacia los de años anteriores, con lo que el visionado de todos ellos ha ido creciendo de forma acumulada alcanzando millones de descargas.

Es de destacar que Estrella Damm no se limitaba a sumar seguidores pasivos en sus redes sociales, como hacen de forma estéril muchas otras empresas y marcas. Por el contrario, ha sabido gestionar este recurso humano, activándolo y movilizándolo según sus intereses. Resulta significativa la habilidad de la marca para estimular el diálogo con y entre sus seguidores, como destaca María Ferreras, entonces directora de alianzas estratégicas de YouTube y participe en la implementación de varias campañas de Estrella:

En el canal que tiene Estrella Damm en YouTube resulta muy interesante prestar atención a los comentarios del público y es algo que me gusta observar de esta campaña. Por ejemplo, una persona pregunta: «La parte final es de tonos de la Wii, ¿alguien puede decirme el nombre de esta canción en particular?», y Estrella Damm le responde ofreciéndole directamente el dato solicitado. Otra persona comenta: «Muy bueno este anuncio. Está en catalán y no lo entiendo». Y Estrella Damm, siguiéndole la corriente, le responde en catalán. La marca establece, por tanto, una conexión clara y desarrolla un diálogo con los consumidores, no se limita a transmitir emociones [...] y la va retroalimentando a través de los comentarios que surgen, con lo que esta emoción se amplía y se contagia, convirtiéndose en un proceso global. (Ferreras, *op. cit.*, pag. 81)

En concreto, el canal de Estrella Damm en YouTube en español tiene 74.800 subscriptores³, además de otro canal que la marca mantiene en idioma catalán, lo que nos da una idea de su impacto público. Sus campañas han generado una gran cantidad de interacciones en las redes, menciones en blogs y creación de páginas propias de fans y seguidores que reproducen y comentan los comerciales, las canciones, detalles de los rodajes... A ello se han sumado otras acciones en medios no convencionales como la organización de eventos y festivales veraniegos –con la participación de algunos de los grupos que interpretaban las canciones de los comerciales–, acciones de *sponsoring* –el Fútbol Club Barcelona–, etc.

Estrella Damm ha utilizado especialmente cinco redes sociales: Facebook, Twitter, Instagram, YouTube y Spotify, además de la propia página web de la marca, en la que pueden encontrarse enlaces directos con todas ellas.

- Facebook. En esta comunidad alberga a unos 860.000 seguidores que reciben con frecuencia notificaciones sobre las acciones de la marca y de sus productos: información sobre festivales, comentarios personales de sus seguidores, etc. También incorpora minidocumentales sobre actividades relacionadas con la marca y la elaboración de sus cervezas.
- Twitter. Dispone de tres cuentas creadas a partir de 2010: una en español, otra en catalán y otra en inglés destinada al mercado británico (para turistas que pasan sus vacaciones en España). Se ha utilizado para generar expectación ante las nuevas campañas poco antes de su aparición y para impulsar nuevos grupos musicales con temáticas afines a la marca. Aprovechando las innovaciones tecnológicas de la propia aplicación, fue evolucionando desde simples mensajes de texto a contenidos visuales (imagen 6).

³ Todos los datos de las redes sociales mencionados a continuación fueron tomados a finales de 2019 (noviembre), año en que finalizó la campaña «Mediterráneamente».

Imagen 6. Captura del canal de Twitter



Fuente: canal de Twitter de Estrella Damm, 2017.

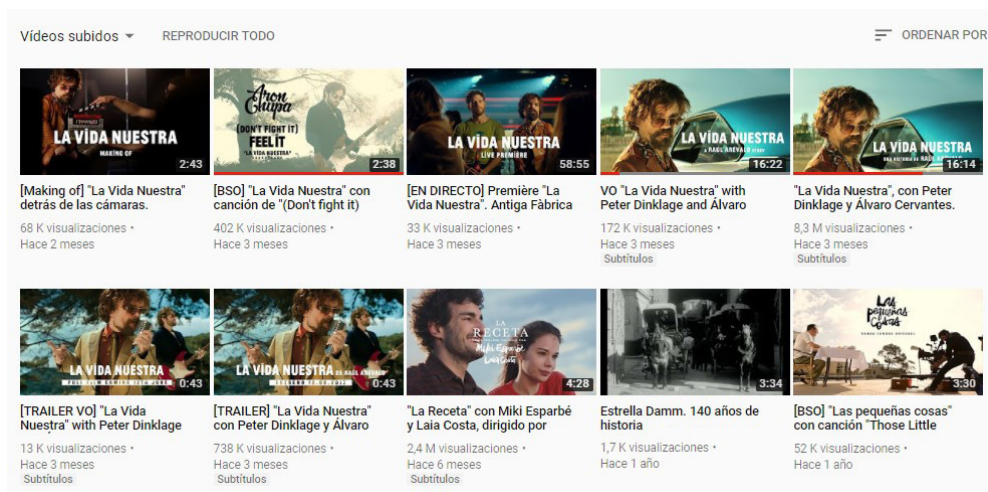
Imagen 7. Captura del canal de Instagram



Fuente: canal de Instagram de Estrella Damm, 2017.

- Instagram. Las publicaciones de Estrella Damm en este canal han progresado notablemente con los años desde su primera acción en 2012. Comenzaron ofreciendo fotos de comida y luego se han especializado en mostrar playas del Mediterráneo, además de permitir a sus usuarios que compartan fotografías de esta temática para crear conexiones entre ellos, transmitiendo los valores de la marca (imagen 7). Creemos que la evolución experimentada por este canal explicita la pretensión de la marca de aprovechar cada red social de la mejor manera posible, adaptándose a los gustos del público y manteniendo el posicionamiento básico de la campaña.
- YouTube. En el canal de esta red social, la marca ha subido los tráilers, los comerciales de sus campañas y los *making of* de los mismos colgados en varios idiomas. También ha sido utilizado para realizar una especie de preventiva antes de que las nuevas campañas aparezcan ante el gran público (imagen 8). Los comentarios más destacados del público suelen ser contestados por la marca, que también interviene moderando el debate.

Imagen 8. Captura del canal de YouTube



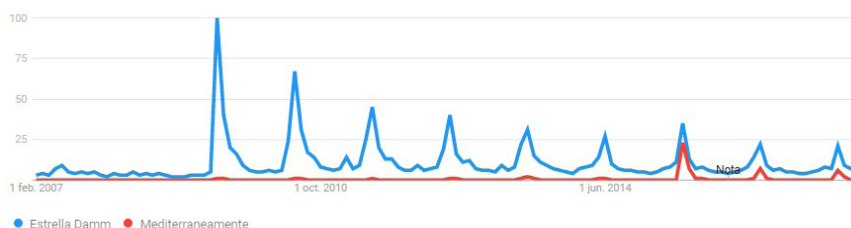
Fuente: canal de YouTube de Estrella Damm, 2017.

- Spotify. En la *playlist* de Estrella Damm destacan las canciones del Sónar, el festival de música electrónica celebrado en Barcelona, y de otros eventos en los que la marca ha actuado de patrocinadora, además de incorporar cada verano la canción utilizada como banda sonora de la campaña correspondiente.

6.1. La medida del éxito

Basta observar algunas cifras generales para cuantificar el impacto público de esta campaña a lo largo de los diez años que ha durado. Las métricas de Google Trends (cuadro 6) recogen con un máximo absoluto (100 puntos) la notoriedad de la primera campaña de 2009, así como los picos estacionales cada vez que se lanzaba una nueva campaña al llegar el verano. La pérdida de volumen con el paso del tiempo es lógica pues, según una campaña va siendo más conocida, pierde novedad.

Cuadro 6. Gráfica de Google Trends



Fuente: Google Trends, 2017.

Ya es sabido que en el mercado español compiten una amplia variedad de marcas de cerveza, destinando todas ellas importantes recursos a la comunicación y realizando un trabajo de notable calidad, especialmente en los medios publicitarios no convencionales (Formoso, Sanjuán y Martínez Costa, 2016). Según el informe realizado por Datasocial (Aral, 2009) –del que se han tomado todos los datos que figuran a continuación– las marcas de cerveza están cada vez más presentes en los medios digitales: la comunidad de *followers* de cerveza supera los 3,5 millones de usuarios. Pues bien, Estrella Damm es la más seguida en Facebook, que es la red más activa en este sector de consumo: el estudio de Datasocial le adjudica 859.000 fans, ostentando el doble de *followers* que la siguiente marca. Estrella Damm no lidera la segunda red más seguida, Twitter –aunque está en los puestos de cabeza de la misma– pero también fue la que generó mayor número de interacciones en Twitter: 394 de media.

La tercera red más seguida es Instagram y aquí, Estrella Damm vuelve a ser la marca líder con 155.000 seguidores; la siguiente marca (Estrella de Galicia), tiene diez veces menos *followers*. Estrella Damm también es líder destacada en la cuarta red más utilizada, YouTube.

En resumen, Estrella Damm acapara al 31,4% de seguidores de marcas de cerveza en las redes sociales, muy distanciada de la siguiente (Mahou) con 14,9%, lo que constituye una prueba de su excelente trabajo en estos medios, de acuerdo con la estrategia de interacción multimedia que había diseñado previamente.

7. Comprobación de las cifras de negocio

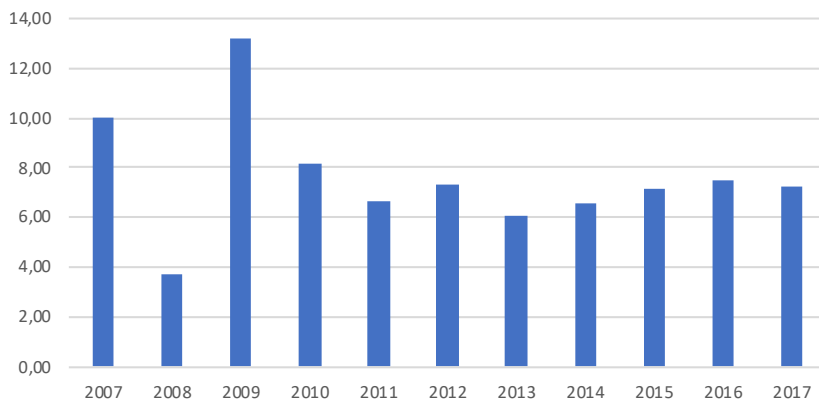
Para terminar, deseamos comprobar el impacto positivo que esta década de trabajo comunicacional ha tenido en términos comerciales y a nivel empresarial, observando la evolución del negocio del Grupo Damm. Recordemos que, al contrario que otros grupos cerveceros que están muy diversificados y cuentan con varios productos de referencia, el Grupo Damm depende en gran medida de las ventas de Estrella Damm, por eso podemos decir que las variaciones que observemos en su cuenta de resultados estarán muy influenciados por la evolución comercial de Estrella.

Los datos siguientes de los ejercicios 2007 al 2017 han sido obtenidos del Sistema de Análisis de Balances Numéricos (SABI)⁴, una herramienta informática elabo-

⁴ INFORMA & Bureau Van Dijk (2017) Informes del Grupo Damm en el Sistema de Análisis de Balances Numéricos, años 2007 al 2017. Descargado de (agosto/2019; accesible solo a los abonados al servicio): <https://sabi.bvdinfo.com/>

rada por INFORMA y el Bureau Van Dijk que, bajo suscripción, ofrece acceso a las cuentas anuales de alrededor de 2,5 millones de empresas españolas.

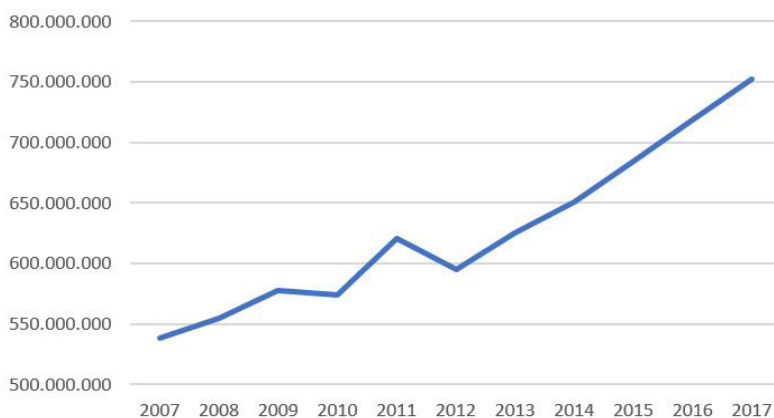
Cuadro 7. Evolución de la rentabilidad económica del Grupo Damm



Fuente: Elaboración propia con datos de SABI.

En el cuadro 7 –la ratio de rentabilidad económica señala el rendimiento que la empresa puede generar sobre las inversiones– se observa cómo la empresa revirtió drásticamente la tendencia a la baja iniciada en 2008 gracias al lanzamiento de la campaña «Mediterráneamente» en 2009. Y luego, pudo mantener una evolución rentable durante los ejercicios siguientes a pesar de la situación de crisis económica y de reducción en el consumo de cerveza. Lógicamente, consiguió estos resultados robándole cuota de mercado al resto de las cervezas.

Cuadro 8. Evolución de los ingresos de explotación del Grupo Damm



Fuente: Elaboración propia con datos de SABI.

También es fácil ver en los ingresos de explotación (cuadro 8) el impacto de las ventas generadas por la campaña «Mediterráneamente» que se incrementan a partir

de la primera acción en 2009 y mantienen un desarrollo al alza los años siguientes, impulsadas por los resultados de la campaña publicitaria y por el entorno de recuperación económica del país y el incremento en el consumo de cerveza. Todas estas cifras demuestran, sin género de dudas, las importantes consecuencias económicas y empresariales de la campaña «Mediterráneamente», desarrollada por la marca en este período de diez años.

8. Conclusiones y debate: la eficacia publicitaria y la calidad del contacto

Como hemos visto, la campaña de comunicación de Estrella Damm constituye un excelente ejemplo de actualización de la imagen de una marca, aplicado a una campaña de publicidad que supo renovar la comunicación y crear un territorio propio y muy competitivo, sostenida por elementos culturales y geográficos. Ello le permitió salir de una situación comercial comprometida, con un futuro amenazado por la creación de grandes grupos cerveceros en el país y por la instalación de marcas extranjeras muy reconocidas. Para conseguirlo, supo integrar en su comunicación las redes sociales y las actividades musicales conectando con los públicos jóvenes.

Hay dos aspectos principales que llaman nuestra atención en este caso:

- La adopción de un posicionamiento estratégico muy competitivo y su mantenimiento durante diez años. Pero, a pesar de la elevada solidez del mismo, la marca supo aplicarlo con flexibilidad para realizar ejecuciones muy creativas y emocionales. Y también supo actualizarlo cada nueva temporada incorporando nuevas historias y adaptándolo a los diferentes soportes utilizados.
- El uso complementario de los medios en una práctica que puede ser tomada como modelo del enfoque de 360 grados, extendiendo la comunicación desde los medios convencionales (televisión), que eran los que la marca utilizaba anteriormente, a los medios digitales y las redes sociales, la esponsorización de eventos y festivales musicales, etc. incorporando tanto al público nacional como a los turistas extranjeros.

Para terminar, este caso suscita un antiguo debate sobre importancia de la calidad de la comunicación publicitaria por encima de los aspectos cuantitativos. Históricamente, las medidas de la eficacia siempre aparecían directamente relacionadas con el presupuesto invertido en comunicación, especialmente en la compra de los espacios publicitarios ya que es la partida que absorbe la mayor parte de los recursos financieros. Y en consecuencia se enfatizaba la importancia de lograr una óptima segmentación del público y en alcanzar los niveles exactos de repetición de los mensajes –ni mayor ni menor presión de la necesaria– como única manera de maximizar el dinero invertido en publicidad (Sanz de la Tajada, 1975). Pero este enfoque deja a un lado la característica más importante de cualquier acción de comunicación persuasiva que es **la calidad del contacto**: si el mensaje tiene una ejecución brillante y un enfoque eficaz, atraerá la atención y quedará fijada en el recuerdo de forma muy notable, logrando una eficacia superior a otras acciones que cuentan con mayor presupuesto pero que ofrecen un contenido de menor calidad y que están preocupadas sobremedida y casi exclusivamente por la segmentación, las repeticiones y otros aspectos meramente cuantitativos.

La aparición de la creatividad publicitaria ya demostró la primera parte de la ecuación de esta nueva eficacia, basada en los enfoques cualitativos. Y posteriormente las técnicas de *planning* estratégico han demostrado la segunda, motivo por el que recientes estudios (ver la extensa investigación de Vázquez-Cagiao, 2017, sobre modelos eficaces de comunicación publicitaria) establecen claramente que una buena planificación estratégica y una brillante ejecución creativa son los pilares de la auténtica eficacia publicitaria, centrada en establecer una comunicación de calidad con el público. Estos dos elementos (estrategia y creatividad) parecen haber alcanzado el nivel de la excelencia en el caso estudiado de Estrella Damm. Y por ello, partiendo de una situación de inferioridad en el mercado y manejando un presupuesto publicitario muy inferior al de las empresas que comandaban la categoría de cervezas, Estrella ha sabido construirse una reputación totalmente renovada y ser el producto con elevados niveles de crecimiento y rentabilidad, ganando terreno a los grandes grupos cerveceros contra los que compete.

9. Agradecimientos

Los autores desean agradecer a Mónica Álvarez Pérez, Vicedecana de la *Facultad de Comercio, Turismo y Ciencias Sociales* de la Universidad de Oviedo su notable colaboración para acceder a datos y a informes del sector de la cerveza, así como para interpretarlos adecuadamente.

10. Referencias bibliográficas

- Álvarez, A. (2017). *La magia del planning*. ESIC Editorial.
- Angosto, A. (2015). Publicidad de guerrilla: estudio de la campaña Coronita Save the Beach. *Pensar la Publicidad. Revista Internacional de Investigaciones Publicitarias* 9, 29-45. https://doi.org/10.5209/rev_PEP.2015.v9.52311
- Aral (2019, 15 de mayo). La comunidad cervecera supera los 3,5 millones de usuarios en las redes sociales. En *Aral. Revista del gran consumo*. Consultado el 28/09/2019. <https://bit.ly/2oby16m>
- Arzaluz, S. (2005). La utilización del estudio de caso en el análisis local. *Región y Sociedad*, vol. 17(32), pp. 107-144. <https://doi.org/10.22198/rys.2005.32.a601>
- Cerveceros de España y Ministerio de Medio Ambiente y Medio Rural y Marino
- (2008) *Informe socioeconómico del sector de la cerveza en España 2007*. Consultado el 29/09/2019. <http://bit.ly/2ocSkjD>
 - (2009) *Informe socioeconómico del sector de la cerveza en España 2008*. Consultado el 29/09/2019. <http://bit.ly/2nxt5IL>
 - (2010) *Informe socioeconómico del sector de la cerveza en España 2009*. Consultado el 29/09/2019. <https://bit.ly/2mllgUT>
 - (2011) *Informe socioeconómico del sector de la cerveza en España 2010*. Consultado el 29/09/2019. <http://bit.ly/2nxqsXp>
- Cerveceros de España y Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente
- (2012) *Informe socioeconómico del sector de la cerveza en España 2011*. Consultado el 29/09/2019. <http://bit.ly/2m6opJu>

- (2013) *Informe socioeconómico del sector de la cerveza en España 2012*. Consultado el 29/09/2019. <http://bit.ly/2lWMEJQ>
- (2014) *Informe socioeconómico del sector de la cerveza en España 2013*. Consultado el 29/09/2019. <http://bit.ly/2m62e6c>
- (2015) *Informe socioeconómico del sector de la cerveza en España 2014*. Consultado el 29/09/2019. <http://bit.ly/2mJzgsU>
- (2016) *Informe socioeconómico del sector de la cerveza en España 2015*. Consultado el 29/09/2019. <http://bit.ly/2nEp2tS>
- (2017) *Informe socioeconómico del sector de la cerveza en España 2016*. Consultado el 29/09/2019. <http://bit.ly/2nD3TAi>
- Cerveceros de España y Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación
- (2018) *Informe socioeconómico del sector de la cerveza en España 2017*. Consultado el 29/09/2019. <http://bit.ly/2mAwEhe>
- (2019) *Informe socioeconómico del sector de la cerveza en España 2018*. Consultado el 29/09/2019. <https://bit.ly/2XC52sz>
- Control de Publicidad-ctrl, (2019-a, 10 de junio). Estrella Damm se centra en la protección medioambiental del Mediterráneo. Consultado el 28/09/2019. <https://bit.ly/2lDvvh3>
- Control de Publicidad-ctrl (2019-b, 13 de septiembre). Estrella Damm, Premio Eficacia a la Trayectoria de una Marca. Consultado el 28/09/2019. <https://bit.ly/2mHEaqv>
- Damm (2015). En *Wikipedia*. Consultado el 27/09/2019. <https://bit.ly/37aBoOQ>
- Ellet, W. (2007). *The Case Study Handbook: How to Read, Write and Discuss Persuasively about Cases*. Harvard Business School Press.
- Estrella Damm (2019). Hace más de 140 años. En estrelladamm.com. Consultado el 27/09/2019. <https://www.estrelladamm.com/cerveza-mediterranea>
- Feagin, Orum, A. M. y Sjöberg, G. (1991). *A Case for Case Study*. University of North Carolina Press
- Ferreras, M. (2014). Los siete hábitos de la Generación C. En R. Ron, A. Álvarez y P. Núñez (ed.). *Bajo la influencia del Branded Content*. ESIC Editorial, 73-82.
- Formoso, M. J., Sanjuán, A. y Martínez Costa, S. (2016). Branded Content versus Product Placement. Visibilidad, recuerdo y percepción del consumidor. *Pensar La Publicidad. Revista Internacional De Investigaciones Publicitarias*, 10, 13-26. <https://doi.org/10.5209/PEPU.53771>
- Garvin, D. A. (2003). Making the Case: Professional Education for the World of Practice». *Harvard Magazine*, 106(1), 56-107. <https://bit.ly/2U1OMZt>
- Guzmán, E. A. y Alejo O. J. (2017). El estudio de casos: una metodología efectiva para la investigación empresarial. *Revista Espacios*, 38 (51), 10. <https://bit.ly/2Uo0ZN2>
- INFORMA y Bureau Van Dijk (2017) Informes del Grupo Damm en el *Sistema de Análisis de Balances Numéricos (SABI)*, años 2007 al 2017. Consultado el 27/09/2019. <https://sabi.bvdinfo.com/>
- ISSCE 2008 al 2019: ver las entradas de Cerveceros de España y Ministerio... en los años respectivos.
- La Empresa Familiar (2006). Freixenet revela que sus ventas de cava en España caen un 4% por el boicot. Consultado el 27/09/2019. <https://bit.ly/2mFuNru>
- Lorán, M. D. & Martínez Polo, J. (2019). Estrella Damm y los cortometrajes: historias visuales que llegan al corazón. *Harvard-Deusto Marketing y Ventas*, 155, 42-49. <https://bit.ly/2YIBNcA>
- Magazine Molismedia (2017). Mira todos los spots y canciones de Estrella Damm y celebra la llegada del verano. Consultado el 27/09/2019. <https://bit.ly/2nbIX3i>

- Marketing Directo (2010). El éxito de «Tonight, tonight» del spot de Estrella Damm. Consultado el 27/09/2019. <https://bit.ly/2maRzqX>
- Marketing News (2010). Premios a la Eficacia 2010: Estrella Damm subió un 9,5% en ventas. 26/octubre. Consultado el 27/09/2019. <https://bit.ly/2mDrwso>
- Marzal, J. & Casero, A. (2017). El discurso publicitario: núcleo de la comunicación transmedia. *AdComunica*, 14, 11-19. <https://doi.org/10.6035/2174-0992.2017.14.1>
- Regueira, J. (2013). Coronita Save the Beach: excelente inspiración para marcas sin contenido propio. Blog *No Content, no brand*. 6 de febrero. Consultado el 27/09/2019. <https://bit.ly/2ogaqBk>
- Sanz de la Tajada, L. A. (1975). *Los fundamentos del marketing y algunos métodos de investigación comercial*, tomos I y II. Ediciones ESIC.
- Vázquez-Cagiao, P. (2017). *Modelos de comunicación eficaces. Análisis de los Premios a la Eficacia 2010-2015* [Tesis doctoral]. Universitat Jaume I, Castellón, Valencia.