

# Central de casos: Bertoko<sup>1</sup>

GLORIA APARICIO DE CASTRO

LEIRE BARAÑANO ORBE

AMAIA LAFUENTE RUIZ DE SABANDO

*Departamento de Economía Financiera II. Universidad del País Vasco*

## Resumen:

*La empresa Bertoko Gar, S.A es una microcervecera fundada en el año 1999 que produce y comercializa una cerveza que se caracteriza por su carácter local y artesanal. Pese a no existir en su entorno más próximo empresas que comercialicen cerveza embotellada con las mismas particularidades que los productos de Bertoko, desarrolla su actividad en un sector que se encuentra dominado por las cervezas de fabricación industrial de las grandes compañías multinacionales. En la actualidad, y tras haber determinado sus objetivos futuros, Bertoko se encuentra diseñando su estrategia de marketing y concretando cuáles serán las acciones que llevarán a cabo en un futuro próximo (algunas de las cuales se detallan en el caso).*

## Sector:

*Cerveceros*

## Áreas de aplicación:

*Marketing estratégico y Marketing operativo.*

## Palabras clave:

*Política de producto, política de precios, política de comunicación y política de distribución.*

## Abstract:

*Bertoko Gar, S.A. is a minibrewer firm established in 1999. It produces and sells a beer characterized by its local and home-produced character. Despite the fact that no other bottled beer brewers with the same characteristics exist in its home market, Bertoko competes in a market dominated by multinationals. Once it has set its aims, Bertoko is currently designing its marketing strategy and setting which are the actions to be taken for its near future (some of which are detailed in this case).*

## Sector:

*Brewing industry*

---

<sup>1</sup> Agradecemos sinceramente la colaboración prestada por el personal de Bertoko y, en especial, por Juan Izeta (Gerente), en la redacción de este caso.

**Application areas:**

*Strategic marketing, Tactical marketing*

**Key words:**

*Product policy, Price policy, Promotion policy, Place policy*

## INTRODUCCIÓN

La andadura de Bertoko Gar, S.A. tiene su origen en el año 1999, cuando un grupo promotor integrado por cuatro socios<sup>2</sup> funda la empresa y la establece en Barazar (Vizcaya), en el término municipal de Zeanuri, entre los parques naturales de Urkiola y Gorbea, para producir de manera artesanal una cerveza de la tierra. Sus instalaciones, rodeadas de montes y naturaleza, se componen de una pequeña planta de producción en la que se elabora la cerveza, unas oficinas y un bar que abre sus puertas los viernes, sábados y domingos y desde el cual, además de degustar la cerveza, se puede ver a través de unas cristalerías la planta de producción mencionada anteriormente.

La idea de Bertoko surge a partir de una estancia en Estados Unidos de uno de sus promotores, donde observó cómo desde los años 80 se había producido en dicho país un importante proceso de concentración de las empresas fabricantes de cerveza, estando dominado el mercado por grandes compañías cerveceras. Sin embargo, resultaba curioso que, paralelamente a dicho proceso de concentración, habían ido surgiendo numerosas microcerveceras (aproximadamente 1.100 marcas en 15 años), que ofrecían un producto más caro, con un carácter marcadamente local, y pensado para tomar fuera de casa (*outdoor*), no tanto en bares como en fiestas organizadas por los amigos, en lugares de ocio y en un ambiente familiar. En este sentido, las formas de venta de la cerveza producida por las microcerveceras se pueden resumir en las siguientes: distribuyéndola en barril en los *pubs* de una determinada zona, embotellada o, por último, a través de *brewpubs* o *brewhouses*, que son grandes locales en los que se consume la cerveza producida por ellos mismos<sup>3</sup>. Sin embargo, ante el éxito de este tipo de empresas (algunas de las cuales han llegado incluso a cotizar en Bolsa), cuya cerveza ha conseguido labrarse la imagen de producto «del pueblo», ha tenido lugar una reacción por parte de las grandes cerveceras y, en los últimos años, la mayoría de las microcerveceras fundadas en Estados Unidos han sido creadas por grandes productores de cerveza, como la compañía Budweiser.

El fenómeno descrito para Estados Unidos ha podido observarse posteriormente en Europa, inicialmente en países con una marcada tradición cervecera como Alemania<sup>4</sup>, Holan-

<sup>2</sup> Carlos Foruria (actual administrador de la empresa), Susana Etxeberria (jefa de producción), Mikel Alberdi (primer gerente) y Jon Alberdi.

<sup>3</sup> En el País Vasco existen varios establecimientos de este tipo como, por ejemplo, «La Riza» (Bilbao) o Pagoa (Oiarzun).

<sup>4</sup> En el caso concreto de este país hay que puntualizar que el concepto de microcervecera existía con anterioridad a su implantación en Estados Unidos. Sin embargo, ha tenido lugar una reexportación del mismo y la presencia de este tipo de empresas en el país ha ido aumentando al tiempo que lo hacía en otros países europeos.

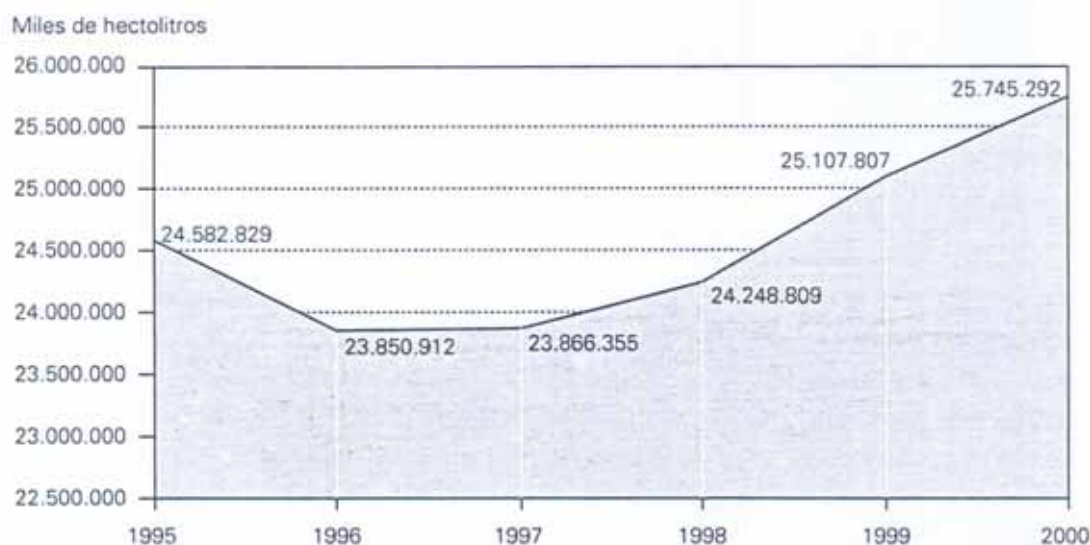


da, Bélgica e Inglaterra y, posteriormente, en países que no gozaban de esa tradición (en los últimos años, por ejemplo, se han creado en Francia entre 30 y 35 microcerveceras).

Ante el panorama experimentado en otros países, y después de ver una microcervecera, uno de sus socios fundadores pensó que también podía ser un negocio de éxito en nuestro entorno y creó un grupo promotor para afrontar el proyecto. Tras analizar las formas de venta alternativas mencionadas anteriormente, llegaron a la conclusión de que la mejor opción era la comercialización del producto embotellado<sup>5</sup> y en 1999 lanzaron al mercado su primera cerveza, convirtiéndose de esta forma en la primera microcervecera de España. Desde su creación y hasta la fecha, septiembre de 2001, Bertoko ha experimentado una evolución importante y el área comercial, que es precisamente el que nos ocupa en este caso, no ha estado exento de la misma. En este sentido, cabe decir que en el momento actual la empresa, tras haber determinado sus objetivos futuros, se encuentra inmersa en el diseño de la estrategia de Marketing, de tal forma que algunas de las acciones que mencionamos tras una breve descripción de la situación que atraviesa el sector cervecero español, todavía no han sido puestas en práctica.

## SITUACIÓN ACTUAL DEL SECTOR CERVECERO ESPAÑOL

Durante los últimos años, las ventas de cerveza española han experimentado un crecimiento sostenido. En concreto, durante el año 2000, dicho aumento se tradujo en un 2,5% respecto al año anterior, alcanzando la cifra de 2.574 millones de litros vendidos (*gráfico 1*).



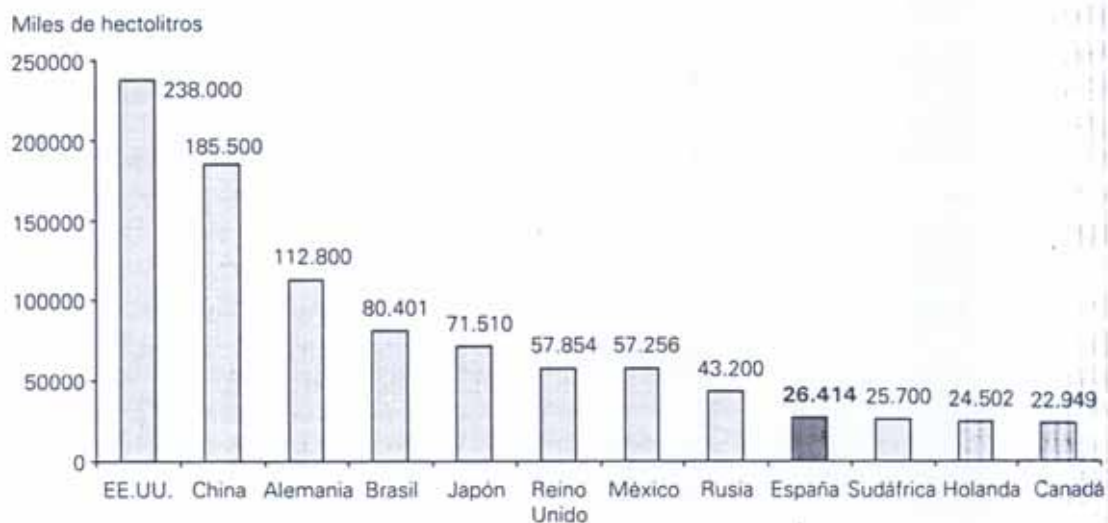
Fuente: Cerveceros de España, *Informe Económico 2000*, pág. 5

**Gráfico 1**  
Evolución de las ventas de cerveza española

<sup>5</sup> En España resulta muy difícil poder acceder a los establecimientos con cerveza en barril, ya que se trata de un negocio de prefinanciación al hostelero en el cual Bertoko, teniendo en cuenta sus recursos limitados, encontraba importantes obstáculos.

Por otro lado, los 2.641 millones de litros de cerveza producidos por el sector cervecero español durante el año 2000, hacen que se consolide como el tercer productor de cerveza de la Unión Europea (por detrás de Alemania y Reino Unido) y el noveno a nivel mundial (*gráfico 2*), circunstancia que se ve reflejada también en la facturación, habiendo alcanzado en el año mencionado los 335.828 millones de pesetas.

Respecto a las operaciones de comercio exterior se observa que, en términos porcentuales, el crecimiento experimentado por las exportaciones en los últimos cinco años supera al de las importaciones (77% frente a 52%), alcanzando en el año 2000 un volumen de 633.379 hectolitros exportados y de 3.067.724 importados.



Fuente: Cerveceros de España, *Informe Económico 2000*, pág. 7

**Gráfico 2**

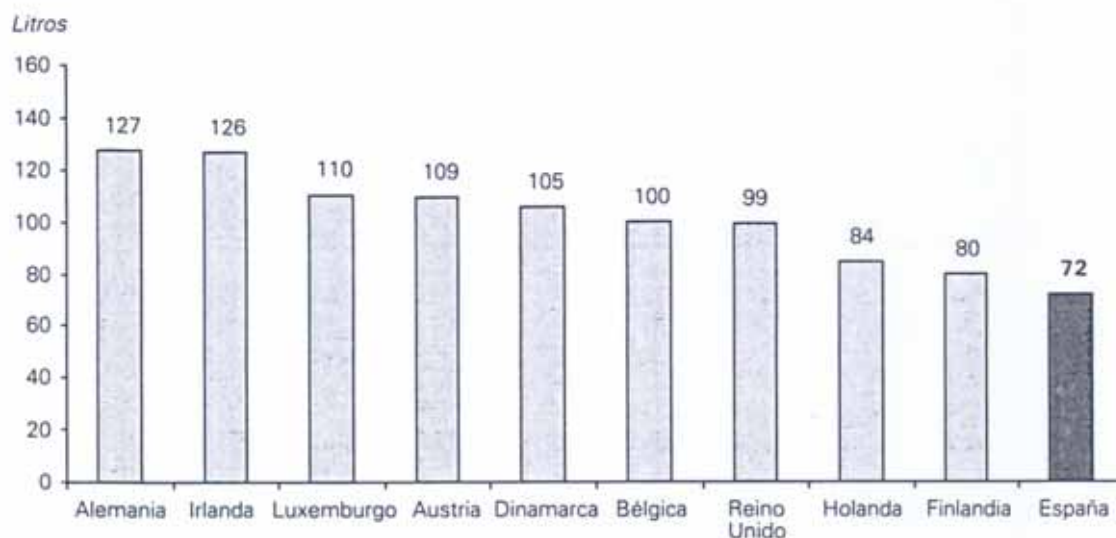
Producción mundial de cerveza

Por el lado del consumo, cabe decir que en el año 2000 se consumieron en España un total de 28.847.902 hectolitros de cerveza, lo que representa una media de consumo de cerveza de 71,8 litros por persona y año, cifra que es un 8% inferior a la media de la unión europea (que supera los 78 litros). En concreto, como se observa en el *gráfico 3*, España es el décimo país de la Unión Europea por consumo per cápita.

Sin embargo, esta circunstancia (el menor consumo per cápita de los españoles frente a la media europea) no es exclusiva del consumo de cerveza, sino que se observa en la mayoría de las bebidas comerciales (salvo al caso de los refrescos y la leche). Según el estudio *All Commercial Beverages (Todas las Bebidas Comerciales)* realizado por la consultora Canadean, el consumo en España de bebidas comerciales (refrescos, zumos, leche, bebidas alcohólicas,...) es un 12,67% inferior al de la media europea (505 litros anuales frente a 569), pese a gozar de un clima más caluroso.

Por otro lado, las diferencias tanto en ventas como en consumo per cápita de cerveza también son notables entre distintas zonas de la geografía española. Así, como se puede observar en el *gráfico 4*, la zona sur constituye la cuota más importante del total de las



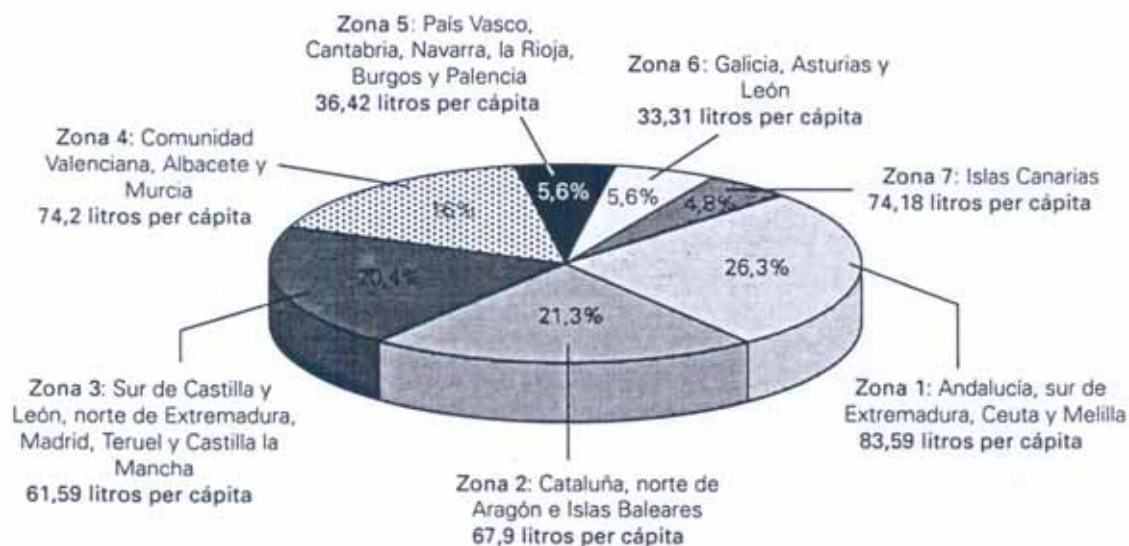


Fuente: Cerveceros de España, *Informe Económico 2000*, pág. 11

**Gráfico 3**

Consumo de cerveza per cápita en la UE

ventas en España y sus habitantes presentan el consumo per cápita más elevado (derivado fundamentalmente de la climatología y del turismo de la zona). Sin embargo, cabe destacar que, pese a ser el área geográfica con un menor consumo por habitante y año, la cornisa cantábrica ha registrado los mayores incrementos de ventas.



Fuente: Cerveceros de España, *Informe Económico 2000*, pág. 12

**Gráfico 4**

Cuota y consumo por zonas en el año 2000

Por último, respecto al canal de distribución, el 67,72% de las ventas de cerveza en España se realizan a través de la hostelería, mientras el 32,28% restante se lleva a cabo a través del canal de alimentación.

## POLÍTICA DE PRODUCTO

Bertoko Gar, S.A. comercializa sus productos utilizando como marca el nombre de la empresa. La elección del mismo, junto con el símbolo del **Eguzkilore** como logotipo, no resultó ser casual ya que, entre los dos atributos importantes en el posicionamiento de esta marca tenemos el carácter local y artesanal del producto.

En la actualidad cuenta con dos tipos de cerveza. Por una lado se distingue la cerveza «Tostada» o «Pale ale» bajo la denominación de *Sue*, que fue la primera en salir al mercado. Adicionalmente, Bertoko comercializa la cerveza «Rubia» o «Lager» bajo la denominación de *Leizuri*, lanzada al mercado un año después. Ambas cervezas se diferencian fundamentalmente por el sabor y la textura, siendo Sue la más fuerte y espesa de las dos. Cabe destacar la estacionalidad observada en el consumo de la cerveza Leizuri, cuyas ventas experimentan un fuerte aumento en los meses de verano. Apoyando la diferenciación de ambas versiones de cerveza, la etiqueta de Sue es de color verde mientras que la etiqueta de Leizuri es azul.



En cuanto al envase, tanto la cerveza Sue como Leizuri se venden bajo dos formatos (el de 25 cl y el de 33 cl), dando lugar a cuatro versiones de producto diferentes:

- Leizuri 25 cl.
- Leizuri 33 cl.
- Sue 25 cl.
- Sue 33 cl.

Por otra parte, la característica más importante que diferencia a los productos de Bertoko de las cervezas competidoras es la ausencia de aditivos, colorantes y conservantes en la elaboración de los mismos. Debido a esta circunstancia su caducidad tiene lugar en un período de tiempo bastante más corto que el que transcurre con las cervezas de fabricación industrial de las grandes compañías mundiales. En concreto, pese a que en sus inicios el producto caducaba en tan sólo tres meses, este aspecto ha sido mejorado y, actual-



mente, se mantiene en condiciones óptimas durante un período de seis meses. Por último cabe decir que, con la intención de reforzar aún más su carácter artesanal, en estos momentos se está trabajando para que, a medio plazo, la principal materia prima utilizada en la elaboración de la cerveza, la cebada, sea elaborada utilizando los métodos de la denominada «producción integrada». Esta práctica se basa en la utilización de técnicas de producción respetuosas con el medio ambiente, protegiendo la salud del consumidor y la del propio productor mediante el uso selectivo de materias agroquímicas, manteniendo la rentabilidad de los sistemas agroalimentarios y el aseguramiento a largo plazo de una agricultura más sostenible (más información en <http://www.elikafundazioa.net>).

En relación con el desarrollo y lanzamiento de nuevos productos Juan Izeta, Gerente de Bertoko, argumenta que a corto/medio plazo no vislumbra la posibilidad de comercializar nuevas versiones de cerveza, ya que el objetivo que persigue actualmente el equipo humano de Bertoko es la mejora de las dos variedades que ya ofrecen al mercado. Por un lado, la empresa está trabajando en el perfeccionamiento del sabor y textura del producto básico (la cerveza) y, por otro, trabaja también por conseguir un diseño más atractivo del envase. Recientemente se ha introducido una nueva chapa con un color diferente y se pretende, en un periodo de tiempo relativamente corto, modificar el contenido de la etiqueta.

Por último, en relación con la gestión del packaging, la empresa ha introducido recientemente importantes novedades. Como se mencionará más adelante en la política de distribución, la cerveza Bertoko se encuentra actualmente en los lineales de varias grandes superficies. Sin embargo, hasta hace poco tiempo, la empresa no contaba con packs que integrasen varias unidades de producto, de tal forma que la venta en este tipo de establecimientos se realizaba botellín por botellín en la sección de productos artesanales. Por esta razón la empresa observó la urgente necesidad de desarrollar un pack que les permitiese competir en el lineal de cervezas (ya que es en esta sección en la que fundamentalmente se llevan a cabo las compras de este producto para el hogar). Actualmente, la empresa cuenta ya con packs de un litro compuestos por cuatro unidades de 25 cl. Pese a que la mayoría de los packs de cervezas industriales están integrados por seis cervezas, la decisión de incluir únicamente cuatro en los de Bertoko tiene una justificación: de esta manera, la superioridad en el precio de las cervezas Bertoko resulta más difícil de cuantificar en el momento de la compra. Por lo tanto, este pack de cuatro botellines persigue el objetivo de competir con el de seis de las marcas de cerveza de fabricación industrial.

## **POLÍTICA DE DISTRIBUCIÓN**

Para Bertoko, la política de distribución constituye uno de los ejes más importantes de su gestión. En este sentido cabe destacar que está presente en hoteles, restaurantes y cafeterías, así como en varias grandes superficies, por lo que teniendo en cuenta la reducida dimensión de la empresa, la rápida caducidad del producto y la enorme necesidad de comercializar «volumen de producto» para obtener una rentabilidad aceptable, las acciones que se recogen dentro de la política de distribución son de especial relevancia.

Desde sus primeros pasos, Bertoko ha apostado tanto por la creación y desarrollo de una red propia de distribuidores como por la posibilidad de comercializar el producto a través de distribuidores ajenos a la empresa. Sin embargo, como consecuencia de un recorte



presupuestario llevado a cabo por la organización, esta segunda opción se descuidó en cierta medida durante el año 2000. Bertoko se centró claramente en la red propia de distribución, debilitándose notablemente los esfuerzos dirigidos a la red de distribución ajena.

Actualmente, Bertoko está presente en dos grandes superficies comerciales: Eroski y Carrefour. No obstante, en un periodo relativamente corto, Ercoreca pasará a ser la tercera que comercialice esta marca. Para Bertoko, la entrada en las grandes superficies ha sido relativamente sencilla desde el punto de vista de negociación ya que, en la actualidad, no compete con ninguna marca que reúna las mismas características que su producto. Sin embargo, con su estructura actual, la distribución física a estas empresas comerciales, repercute negativamente en los costes de la empresa. Los lotes que actualmente requieren dichas superficies son reducidos si se comparan con el esfuerzo que tiene que realizar Bertoko en términos de tiempo dedicado por su personal para servir el pedido. Por ello, recientemente han llegado a un acuerdo con una plataforma de distribución con el fin de aumentar la eficiencia en dicho proceso.

Hasta el momento, la línea estratégica de Bertoko se ha centrado fundamentalmente en el desarrollo y consolidación de mercados locales. De esta forma, durante estos dos años, el 85% de la producción se ha comercializado en Vizcaya, Guipúzcoa, Álava, País Vasco Francés (Iparralde) y Navarra<sup>6</sup>. Sin embargo, la empresa no descarta la posibilidad de acceder a nuevos mercados. En este sentido, se contemplan diferentes alternativas entre las cuales se distinguen las siguientes:

- La comunidad de Madrid se presenta como un mercado muy interesante para Bertoko y se está estudiando la posibilidad de penetrar a través de las franquicias de «Taberna Vasca» y distribuidores exclusivos de productos vascos.
- Cantabria y el sur de España son dos mercados muy interesantes para Bertoko y se contempla la necesidad de ampliar la red actual de distribución a corto plazo.
- Respecto a los mercados exteriores, se baraja la posibilidad de aprovechar las oportunidades de mercado que vayan surgiendo. Sin ir más lejos, en Junio del 2001 Bertoko ha exportado, a través de un distribuidor local, parte de su producción a Estonia y Lituania. Dentro de esta misma línea y en un periodo de tiempo relativamente corto espera tener presencia en los mercados de Australia y Chile. Otra de las oportunidades explotada por el equipo humano de Bertoko ha sido la posibilidad de entrar en el mercado Francés mediante la empresa francesa Nausi. La actividad principal de Nausi consiste en la elaboración y comercialización de muebles de madera cuya reciente iniciativa ha consistido en recopilar distintas cervezas representativas de diferentes regiones francesas y comercializar el mueble incluyendo dicha colección. Entre las quince cervezas seleccionadas se encuentra Bertoko en representación del País Vasco Francés (Iparralde). Por último, uno de los grandes retos para Bertoko supone la comercialización de sus productos en territorio americano (muy dificultosa por cuestiones aduaneras y de homologación). En este sentido, empresas vascas fabricantes de productos de alimentación artesanales y el Gobierno Vasco desarrollan un proyecto conjunto con el fin de establecer una plataforma común de exportación a través de la cual la

<sup>6</sup> En esta Comunidad Autónoma se pueden encontrar sus productos en Alsasua y, en un futuro próximo, la empresa espera tener presencia también en Leiza y Pamplona.



empresa comercializará sus productos en Estados Unidos. Concretamente, a partir de Octubre de 2001, la primera cerveza artesanal del País Vasco, en sus dos versiones, rubia y tostada, podrá beberse en los pubs de New York, Washington, Idaho y California, entre otros.

## POLÍTICA DE COMUNICACIÓN

El negocio de la cerveza se asienta sobre dos pilares básicos: por una parte, la creación de imagen de marca y, por otra, la consecución de economías de escala. En este sentido, cabe decir que en la generación de la imagen de marca, además de otros aspectos como los atributos del producto, tienen una relevancia destacable las acciones de comunicación de la empresa.

Cuando en 1999 se llevó a cabo el lanzamiento de Sue, la primera cerveza de Bertoko, la empresa apostó por fomentar el *publicity* enfocando las noticias aparecidas en los medios de comunicación hacia el hecho de que se trataba de la primera microcervecera del País Vasco. Sin embargo, el problema en aquellos momentos fue que se creó expectación sin haber establecido una red de distribución, de tal forma que muchos consumidores pidieron cerveza Bertoko antes de que se encontrase en los establecimientos oportunos. Es por ello que cuando sale al mercado Leizuri, la otra variedad de cerveza Bertoko, no se llevaron a cabo este tipo de acciones con tanta intensidad.

En la fase inicial Bertoko, intentando transmitir demasiados aspectos de su producto en el mensaje, dio lugar a una saturación de información, creando confusión en el consumidor. Éste no acababa de asociar con la marca los atributos importantes del producto. Por esta razón, el objetivo actual de la empresa se centra en conseguir que la cerveza Bertoko esté presente en la mente de los consumidores para, en segundo lugar, llevar a cabo un reposicionamiento del producto centrándose en los atributos más distintivos: su carácter «local» y «artesanal».

Respecto al público objetivo de las acciones promocionales, Bertoko no tiene aún claro cuáles van ser sus destinatarios. El colectivo que más cerveza consume es el de los jóvenes pero, sin embargo, beben fundamentalmente cerveza en barril (en formato de «caña» o «zurito»), opción que no es comercializada por Bertoko. Debido a que la empresa afirma no haber encontrado aún un público objetivo definido prefiere dejarlo algo abierto con la intención de concretarlo de manera más adecuada en función de los aspectos que observen en el esfuerzo que próximamente realizarán para penetrar en el mercado guipuzcoano.

Además de *Publicity* para conseguir los objetivos perseguidos, el presupuesto de comunicación se va a repartir fundamentalmente entre las siguientes herramientas:

### *Relaciones públicas*

La generación de noticias favorables a la empresa y el producto sigue siendo una de las acciones por las que apostará la empresa. En este sentido, distintos aspectos relacionados con Bertoko como, por ejemplo, la mencionada exportación de cerveza a Estonia y Lituania, pueden ser motivo suficiente para que aparezca en los medios de comunicación una noticia que haga mención a la empresa y que fomente su conocimiento entre el público en general.



La esponsorización de diversas actividades o eventos también se encuentra entre los instrumentos que Bertoko pretende emplear. En concreto, la esponsorización de campeonatos de surf será una de las acciones que implementará en breve. La elección de este deporte no es casual, sino que la empresa encuentra varias ventajas en el mismo: está enfocado a un público joven; se practica en las playas que, por una parte, es uno de los lugares óptimos para el consumo de sus productos (sobre todo, de la cerveza Leizuri) y, por otra, una proporción importante del área geográfica en la cual se comercializa la cerveza Bertoko es costera (Vizcaya, Guipúzcoa e Iparralde); y es un deporte minoritario a cuyos aficionados puede satisfacer una cerveza para minorías.

#### *Promoción de ventas*

En el caso de las promociones de ventas, Bertoko ofrece distintos incentivos en función del tipo de público objetivo de la promoción. Por una parte, en las acciones dirigidas a los distribuidores y taberneros, por cada cuatro cajas de cerveza compradas por éstos les proporciona una de manera gratuita. Por otra, en lo que a consumidores finales se refiere, está realizando una serie de fiestas en el País Vasco (hasta cincuenta) en las cuales se lleva a cabo la promoción que han denominado «dos cervezas, regalo seguro». Es decir, a los consumidores que compran dos cervezas, se les hace entrega de un ticket con el que pueden conseguir distintos tipos de regalos como otra cerveza extra, cenas en el local de Bertoko, balones de playa, bolígrafos, etc. Con ello persiguen fomentar la prueba del producto.

#### *Publicidad*

La compra de P.L.V. (Publicidad en el Lugar de Venta) es otra de las alternativas publicitarias en las que se centrará la empresa, aunque no tanto en grandes superficies como en los bares en los que se sirve el producto. Se va a continuar con aquello que ha funcionado bien hasta el momento como la colocación y distribución de pizarras, llaveros, pegatinas, etc. en los establecimientos.

Respecto a los medios convencionales, posiblemente sólo se lleven a cabo inserciones publicitarias en radio (más concretamente en Euskadi Irratia y Euskadi Gaztea) ya que, por una parte, la empresa no cuenta con suficiente presupuesto para comprar espacio en el medio prensa en las tres provincias y, por otra, se han visto frustrados los esfuerzos realizados por estar presente en la serie juvenil «Hasiberriak» (emitida en el primer canal de Euskal Telebista) mediante emplazamiento del producto o *product placement*. Respecto al cronograma de apariciones en el medio radio, éstas no comenzarán hasta que haya finalizado la campaña Elika, anteriormente mencionada.

### **PREGUNTAS REFERIDAS AL CASO**

1. Tal y como se expone en el caso, Bertoko Gar es actualmente la única empresa que ofrece a los consumidores españoles una cerveza local y artesanal embotellada. Indica en qué tipo de empresas-productos debería centrarse el análisis de la competencia llevado a cabo por Bertoko Gar.



2. Existen distintas orientaciones de concebir la actividad comercial de una empresa. Tras analizar las líneas de actuación de Bertoko Gar, S.A., indica bajo qué enfoque consideras que se gestionan las actividades comerciales de la empresa. (para responder Marketing social utilizar lo de producción integrada).

3. En relación con la gestión de marca, la Dirección de Bertoko Gar se enfrenta a la toma de decisiones en dos ámbitos distintos:

4. En la redacción del caso no se ha hecho referencia a la política de precios. Indica cuál consideras que debería ser la estrategia de precios a seguir por la empresa.

5. Durante el año 2000, el apoyo de Bertoko Gar a la red de distribución ajena se redujo. Explica las repercusiones que puede tener una actuación como ésta para una empresa de sus características y sugiere alguna forma de articular las funciones de las redes de distribución propia y ajena.

6. Bertoko persigue posicionar su cerveza como un producto «local» y «artesanal». ¿Consideras que es apropiada la elección de dos atributos? Si tuvieses que decantarte por la inversión en uno de los dos, ¿cuál crees que resultaría más conveniente dadas las características del producto?

7. En los últimos años, Internet se ha presentado como un nuevo canal de comunicación y comercialización para las empresas. Analiza la posible adecuación de este nuevo canal de comunicación y comercialización a la empresa Bertoko.

8. Pregunta debate. Como se ha mencionado en la redacción del caso, la empresa Bertoko introducirá en un futuro próximo cambios en el diseño y el contenido de la etiqueta. Identifica cuáles han podido ser las razones para tomar esta decisión y sugiere modificaciones que podrían aumentar el valor de la etiqueta.