

# Trabajo Fin de Grado

Análisis estratégico de Estrella Galicia:

El éxito de la esencia tradicional

Autor

Carlos Vera Cester

Directora

Elisabet Garrido Martínez

Facultad de Economía y Empresa / Universidad de Zaragoza

Año 2019-2020

## **RESUMEN**

La finalidad de este Trabajo de Fin de Grado es realizar un análisis de la estrategia que sigue la empresa Estrella Galicia para competir en el sector de la cerveza. En primer lugar, se presenta a la empresa y su historia. A continuación, se analiza la industria a la que pertenece la empresa y los datos más relevantes de esta. Mediante la realización del análisis externo, estudiando tanto el entorno general como específico, a partir del análisis PEST y las fuerzas de Porter, se estudia el entorno que rodea la empresa y sus características. Finalizado el estudio externo, se lleva a cabo el análisis interno tratando de identificar si la empresa posee alguna ventaja competitiva frente a sus competidores mediante el análisis de la cadena de valor y VRIO. También, para conocer la situación de la empresa, se identifican las amenazas, oportunidades, debilidades y fortalezas de la compañía y se plantean estrategias para abordar los cuatro elementos mediante los análisis DAFO y CAME. Por último, se describen la estrategia competitiva y corporativa de la compañía y se extraen las conclusiones del trabajo.

## **ABSTRACT**

The purpose of this Work is to carry out an analysis of the strategy that the company Estrella Galicia follows to compete in the beer sector. First, the company and its history are presented. Below is the industry to which the company belongs and the most relevant data of this industry. Through the realization of external analysis, studying both the general and specific environment, based on the PEST analysis and the forces of Porter, the environment surrounding the company and its characteristics is studied. After the external study, the internal analysis is carried out trying to identify whether the company has any competitive advantage over its competitors by analyzing the value chain and VRIO. Also, to understand the situation of the company, the threats, opportunities, weaknesses, and strengths of the company are identified and strategies are proposed to address the four elements through the DAFO and CAME analyses. Finally, the company's competitive and corporate strategy is described and the conclusions of the work are drawn.

## ÍNDICE

1.	INTRODUCCIÓN .....	3
1.1.	Presentación de la empresa.....	3
1.1.1.	Filosofía corporativa y valores .....	4
1.2.	Objetivo del TFG .....	4
2.	HISTORIA DE LA EMPRESA .....	6
3.	INDUSTRIA .....	7
3.1.	Consumo de cerveza.....	8
3.2.	Ventas de cerveza.....	9
3.3.	Producción de cerveza.....	9
3.4.	Comercio exterior.....	10
3.5.	Aportación del sector a la economía española.....	11
3.6.	Auge de la cerveza artesanal.....	12
3.7.	Futuro de la industria.....	13
4.	MERCADO .....	14
5.	ANÁLISIS ENTORNO GENERAL .....	15
5.1.	Factores político-legales .....	15
5.2.	Factores económicos .....	15
5.3.	Factores socio-culturales .....	17
5.4.	Factores tecnológicos .....	17
6.	ANÁLISIS DEL ENTORNO ESPECÍFICO .....	18
6.1.	Amenaza de ingreso de nuevos entrantes .....	18
6.2.	Poder negociador de los proveedores.....	19
6.3.	Poder negociador de los compradores.....	20
6.4.	Presión de productos sustitutos .....	20
6.5.	Rivalidad entre empresas.....	21
6.5.1.	Grupos estratégicos.....	22
6.5.2.	Nivel de concentración .....	24
6.6.	Conclusiones del análisis externo .....	26
7.	ANÁLISIS INTERNO.....	26
7.1.	Análisis de la cadena de valor.....	26
7.1.1.	Actividades primarias .....	26
7.1.2.	Actividades secundarias .....	29
7.2.	Análisis VRIO .....	32
7.3.	Análisis DAFO y CAME .....	35
8.	ESTRATEGIA COMPETITIVA .....	36
9.	ESTRATEGIA CORPORATIVA .....	38
10.	CONCLUSIONES Y FUTURO .....	39
11.	BIBLIOGRAFÍA .....	41
12.	ANEXO.....	43

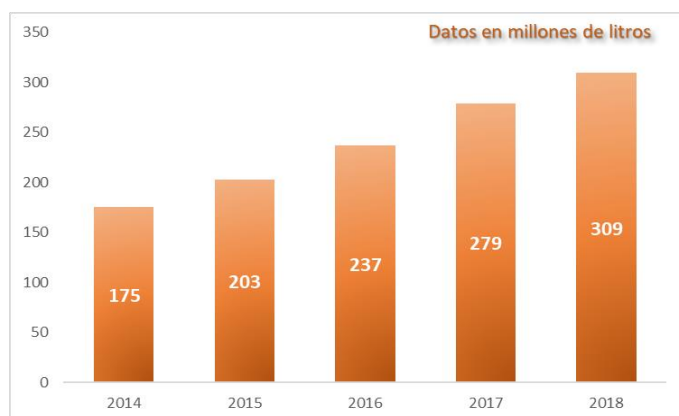
# 1. INTRODUCCIÓN

## 1.1. Presentación de la empresa

Estrella Galicia es una empresa de la Corporación Hijos de Rivera fundada en 1906 en la ciudad de A Coruña dedicada a la fabricación de cerveza y distribución de bebidas. Las instalaciones de la empresa, puestas en marcha en la década de los 70, están situadas en el polígono industrial de A Grela en A Coruña. En dichas instalaciones se producen 200 millones de litros cada año de las distintas marcas de la compañía como son: Estrella Galicia Especial, Estrella Galicia 0,0, Estrella Galicia Sin Gluten, Estrella Galicia Pilsen, Shandy Estrella Galicia, 1906 Reserva Especial, 1906 Red Vintage y 1906 Black Coupage.<sup>1</sup>

La Figura 1 muestra la evolución de Estrella Galicia en el periodo 2014-2018 en cuanto a producción en el que se observa el crecimiento que ha tenido la empresa en los últimos años hasta afianzarse como cuarta empresa en el sector de la cerveza en España a través de su ambiciosa estrategia de expansión. En estos años ha aumentado la producción en gran parte debido a la mejora de las infraestructuras para la ampliación de la capacidad productiva, además de un gran número de actividades de mejoras en sus instalaciones para optimizar la producción.<sup>2</sup>

Figura 1: Producción 2014-2018 Hijos de Rivera SAU



Fuente: Elaboración propia con datos de [www.corporacionhijosderivera.com](http://www.corporacionhijosderivera.com) (2020)

<sup>1</sup> [https://www.corporacionhijosderivera.com/estrella\\_galicia.php](https://www.corporacionhijosderivera.com/estrella_galicia.php) (Fecha último acceso: 05/06/2020)

<sup>2</sup> Estrella Galicia duplicará su capacidad productiva con una inversión en fábrica de 7,3 millones de euros. (2011, 23 de marzo). Recuperado de: <https://estrellagalicia.es/estrella-galicia-duplicara-su-capacidad-productiva-con-una-inversion-en-fabrica-de-73-millones-de-euros/>

### 1.1.1. Filosofía corporativa y valores

La empresa enuncia en su página web<sup>3</sup> su misión, visión y valores como:

#### Misión:

*“Procuramos la prosperidad de la compañía y de las comunidades en las que operamos a través de la generación de riqueza, contribuyendo al desarrollo sostenible de nuestro entorno y al cuidado del medio natural, siendo ciudadanos corporativamente responsables.”*

#### Visión:

*“Aspiramos a una sociedad mejor, buscamos constantemente la excelencia en todos los productos, servicios o actividades que desarrollamos para adaptarnos a nuestros clientes. Fruto de una tradición que impulsa la innovación constante en la búsqueda de valor.”*

#### Valores:

- Garantía: Origen y tradición
- Proximidad: Entorno
- Vanguardia: Innovación
- Generadores: Valor/Riqueza
- Excelencia: Actividades
- Integridad: Comportamiento ético
- Personas y equipos: Desarrollo

## **1.2.Objetivo del TFG**

Los objetivos que se persiguen con la realización del análisis estratégico de Estrella Galicia son los siguientes:

- Conocer con detalle el funcionamiento de Estrella Galicia dentro del sector de la cerveza en España a través del análisis interno y de su estrategia, tratando de comprender cuales son los factores que le han llevado al éxito, llegando a ser una de las principales empresas de este sector en el panorama nacional. Estudiar los

---

<sup>3</sup> <https://www.corporacionhijosderivera.com/> (Fecha última acceso: 05/06/2020)

recursos internos de la compañía y los recursos y habilidades que pueden resultar más valiosos para ella.

- Analizar tanto la evolución como la situación, contexto y cifras actuales de la industria cervecera española, de gran interés debido a la gran popularidad de esta bebida entre los españoles, además de conocer las empresas más importantes que participan en él.
- Conocer el entorno que rodea a la empresa mediante un análisis externo para comprender de qué forma le afectan los distintos factores externos incontrolables por ella a través de un análisis PEST.
- Mediante los análisis DAFO y CAME descubrir las fortalezas y debilidades que posee la empresa y las oportunidades y amenazas a las que se enfrenta y analizar las decisiones que puede tomar al respecto.

La elección de este tema para realizar el Trabajo de Fin de Grado se debe principalmente a la gran cultura que hay en España alrededor de la cerveza. En el país hay una alta tradición gastronómica, gran parte de ella asociada al consumo de bebidas como la cerveza y el vino. Actualmente ir a tomar una cerveza se ha convertido en algo cotidiano y con un gran componente social y cultural. Ha pasado a formar parte del estilo de vida mediterráneo de España. En este sentido, el 93% de los españoles prefiere consumir la cerveza en compañía de amigos, familiares o compañeros de trabajo.<sup>4</sup>

Además, se trata de un sector muy importante debido a su impacto en sectores clave como la agricultura, la hostelería y el turismo. En 2018 la industria de la cerveza generó 344.000 puestos de trabajo, el 90% de ellos en hostelería, y 6.000 en el sector agrícola, proviniendo del campo español la mayoría de la materia prima de la cerveza elaborada en España. En cuanto al turismo, la mayoría de los visitantes extranjeros consume cerveza durante sus vacaciones.<sup>5</sup>

El hecho de escoger Estrella Galicia como empresa en concreto a estudiar se debe a que es una empresa muy interesante para analizar debido a su gran crecimiento

---

<sup>4</sup> Cerveceros de España. (2019). Informe Socioeconómico del Sector de la Cerveza en España 2018. Recuperado de:  
[https://cerveceros.org/uploads/5d1b32241b8be\\_\\_Informe%20SocioeconomicoCerveza\\_2018.pdf](https://cerveceros.org/uploads/5d1b32241b8be__Informe%20SocioeconomicoCerveza_2018.pdf)

<sup>5</sup> Cerveceros de España. (2019). Informe Socioeconómico del Sector de la Cerveza en España 2018. Recuperado de:  
[https://cerveceros.org/uploads/5d1b32241b8be\\_\\_Informe%20SocioeconomicoCerveza\\_2018.pdf](https://cerveceros.org/uploads/5d1b32241b8be__Informe%20SocioeconomicoCerveza_2018.pdf)

en los últimos años pasando de ser una marca regional ha afianzarse como cuarto grupo cervecero español y expandirse internacionalmente.

## **2. HISTORIA DE LA EMPRESA<sup>6</sup>**

La historia de Estrella de Galicia se inicia en 1906, cuando José María Rivera Corral abrió en A Coruña la fábrica de cerveza y hielo que inicialmente se denominaba "La Estrella de Galicia".

D. Ramón Rivera, hijo del fundador, comenzó en la década de 1920 la mecanización de la primera fábrica. Después de la interrupción de la actividad causada por las guerras Civil y Mundial desde 1936 hasta 1950 comenzó un proceso de transformación con el que la empresa pasó de los procesos manuales o artesanales a la automatización de la mayoría de los procesos.

Con la tercera generación de la familia Rivera llegó la construcción de una nueva planta con los últimos avances tecnológicos logrando aumentar su capacidad y suponiendo una gran inversión. Se encontraba situada en las actuales instalaciones en el polígono industrial de A Grela.

La cuarta generación de la familia inició en la década de los 90 el proceso de diversificación tanto de productos como de servicios y de expansión en el mercado nacional e internacional con el objetivo de dejar atrás la orientación regional de la marca. La empresa abrió nuevas cervecerías en Vigo y Madrid siguiendo esta nueva estrategia de expansión para dar a conocer sus productos.

En la actualidad la empresa, con presencia en todo el país e internacional, continúa creciendo sin olvidar su origen y contando con una gran variedad de productos desarrollando nuevos productos y formatos.

En 2003 la cifra de negocios alcanza por primera vez los 100 millones de euros, otro hito en la historia de la empresa. Es por entonces cuando la compañía decide cambiar su denominación por Corporación Hijos de Rivera para identificar de esta forma al nuevo holding que compone el grupo.

---

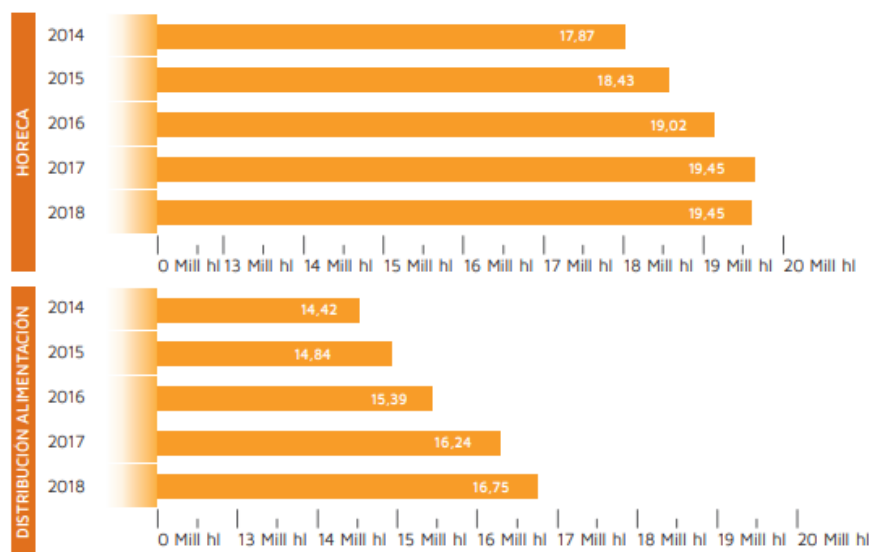
<sup>6</sup> [https://www.corporacionhijosderivera.com/historia\\_empresa.php](https://www.corporacionhijosderivera.com/historia_empresa.php) (Fecha último acceso: 05/06/2020)

### 3. INDUSTRIA

Para conocer mejor la empresa es necesario saber la industria a la que pertenece y analizar esta para ver cuál es su funcionamiento. La industria en la que se sitúa Estrella Galicia según la clasificación de la CNAE es sección C (Industria manufacturera), división 11 (Fabricación de bebidas), grupo 110 (Fabricación de bebidas) clase 1105 (Fabricación de cerveza). De acuerdo con la base de datos SABI (2020), en España hay registradas 325<sup>7</sup> empresas en este epígrafe.

Analizando el Informe Socioeconómico del Sector de la Cerveza en España 2018 de Cerveceros España<sup>8</sup> realizado utilizando como principales fuentes de información Cerveceros de España y el Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación se observa que el sector ha tenido una tendencia positiva tanto en producción como en ventas como se observa en las Figuras 2 y 3.

Figura 2: Ventas por canal.



Fuente: Informe Socioeconómico del Sector de la Cerveza en España 2018.

---

<sup>7</sup> SABI (Fecha de último acceso: 05/06/2020). Disponible en: <https://sabi.bvdinfo.com/>

<sup>8</sup> Cerveceros de España es la entidad que representa en nuestro país a la práctica totalidad de producción de cerveza. Esta asociación empresarial, nacida en 1922 como Asociación de Fabricantes de Cerveza de España, fue fundada por las compañías cerveceras que producen en España las principales marcas: MAHOU SAN MIGUEL, HEINEKEN ESPAÑA, DAMM, HIJOS DE RIVERA, COMPAÑÍA CERVECERA DE CANARIAS y GRUPO ÁGORA, a las que se están sumando nuevas cerveceras distribuidas por todo el territorio español.

Figura 3: Evolución de la producción en España en los últimos 10 años (millones de hectolitros).



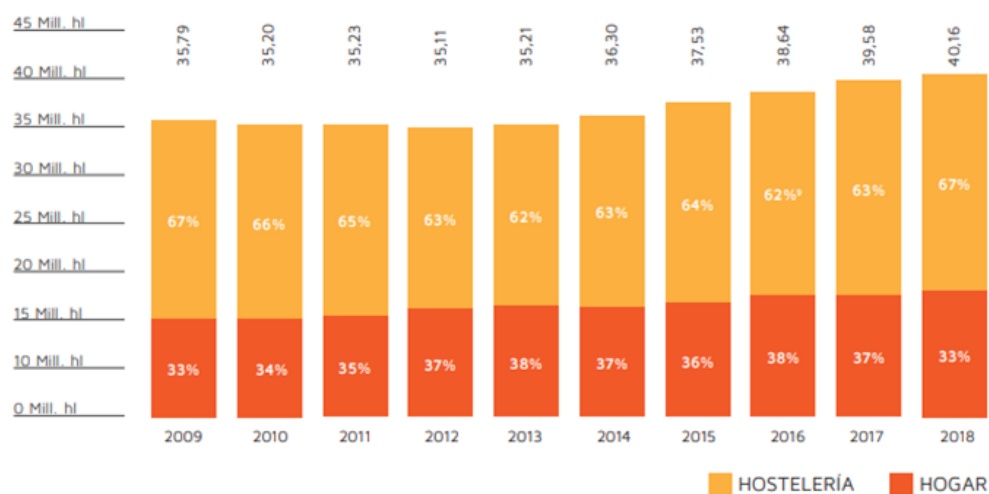
Fuente: Informe Socioeconómico del Sector de la Cerveza en España 2018.

Según el Informe Socioeconómico la cerveza tiene una gran popularidad entre los españoles habiendo consumido más del 87% de los españoles esta bebida en algún momento de 2018 fuera del hogar, un 2,5% más que el año anterior. También apunta el hecho de que el consumo de cerveza está directamente ligado al incremento de la facturación de las actividades de restauración y turismo. Se destaca que aproximadamente un 90% de la cerveza que se consume en España está producida en el país, lo cual está relacionado con que el peso del consumo de cerveza en el PIB sea el 1,3%.

### 3.1. Consumo de cerveza

Como se observa en la Figura 4 el consumo de cerveza en España alcanzó los 40,16 millones de hectolitros en 2018, lo que supone un crecimiento del 1,5% respecto a 2017, manteniéndose una tendencia alcista desde 2012. Los principales factores que han contribuido a continuar con este crecimiento han sido mayoritariamente el turismo, que en 2018 batió el récord de visitantes en España con 82,8 millones, y la mayor estabilidad económica y fiscal que se vio reflejada en una mayor confianza del consumidor en la economía incrementándose el consumo en hostelería. También se observa como es la hostelería es el canal favorito de consumo de cerveza en España por delante del hogar.

Figura 4: Evolución del consumo aparente de cerveza por canal (millones de hectolitros).



Fuente: Informe Socioeconómico del Sector de la Cerveza en España 2018.

### 3.2. Ventas de cerveza

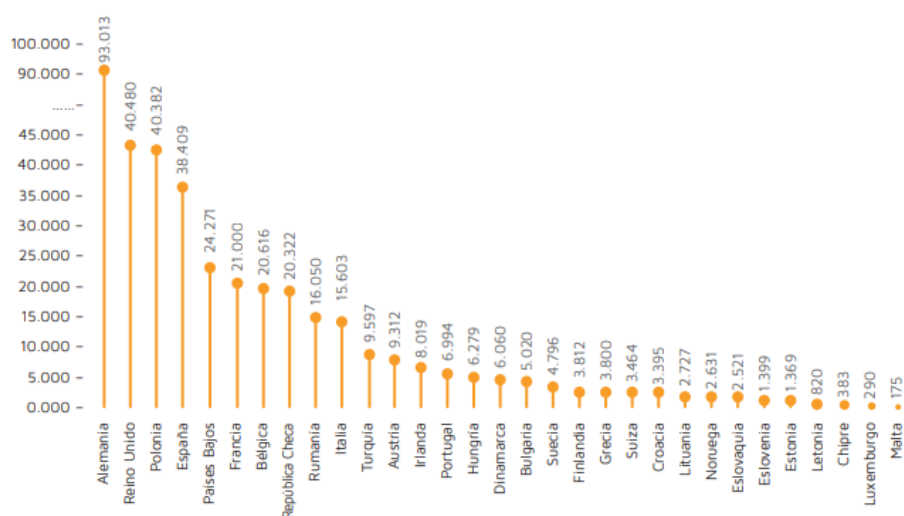
En 2018 las cerveceras españolas comercializaron 36,2 millones de hectolitros, un 1,4% más que el año anterior. Este crecimiento estuvo ligado a la positiva evolución de la economía y del turismo (que en 2018 batió el récord de visitantes en España -82,8 millones-) que tras 4 años de incrementos por encima del 2 y 3% en años posteriores a la crisis, las ventas continuaron creciendo, aunque de forma más moderada. Como se observa en la Figura 2, anteriormente presentada, las ventas de las cerveceras en hostelería son mayoritarias, alcanzándose los 19,45 millones de hectolitros comercializados, similar a 2017. En cuanto a distribución de alimentación las compañías comercializaron 16,75 millones de hectolitros, con un ligero incremento respecto al año anterior (aproximadamente un 3%).

### 3.3. Producción de cerveza

Como anteriormente muestra la Figura 3 la producción de cerveza en España alcanzó los 38,4 millones de hectolitros en 2018, lo que supone un crecimiento del 2,2% respecto al ejercicio anterior, manteniéndose una tendencia positiva desde el final de la crisis económica.

Las Figuras 5 y 6 muestran que este nivel de producción nos sitúa como cuarto productor europeo, por detrás de Alemania, Reino Unido y Polonia, y undécimo mundial.

Figura 5: Producción de cerveza en Europa (miles de hl).



Fuente: Informe Socioeconómico del Sector de la Cerveza en España 2018.

Figura 6: Producción de cerveza en el mundo (miles de hl).



Fuente: Informe Socioeconómico del sector de la cerveza en España 2018.

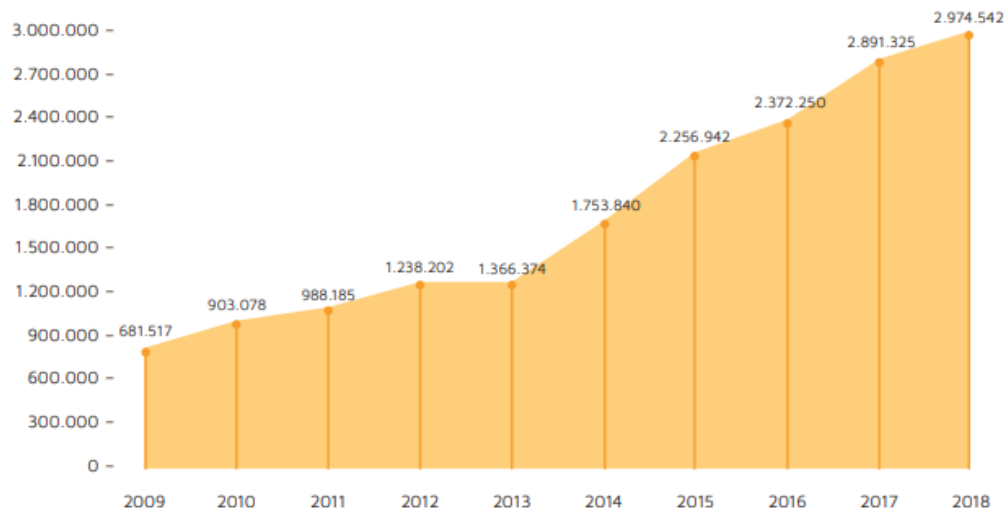
### 3.4.Comercio exterior

En cuanto a las exportaciones también se experimentó un crecimiento en 2018 llegando a los 2,97 millones de hectolitros, aproximadamente un 3% más que en 2017, continuando con el crecimiento de la última década. Esto se puede observar en la Figura 7.

Los principales clientes de la cerveza española, como se observa en el Anexo 1 fueron Portugal, debido a su cercanía geográfica, China, por su creciente demanda de

productos gastronómicos españoles y Reino Unido, ya que es el país de procedencia de la mayor parte de turistas que llegan a España.

Figura 7: Evolución de las exportaciones de cerveza de los últimos 10 años (hectolitros).



Fuente: Informe Socioeconómico del sector de la cerveza en España 2018.

Las importaciones descendieron en un 3%, siendo estas de 4,7 millones hectolitros. Francia, por la cercanía geográfica del país, y, Alemania y Países Bajos, debido que los dos países tienen una gran cultura cervecera y grandes marcas conocidas mundialmente, son los principales países de origen de esta cerveza.

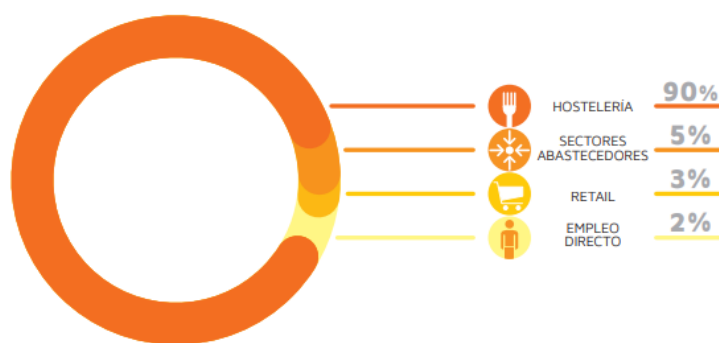
### 3.5. Aportación del sector a la economía española

Cabe destacar que la industria de la cerveza generó en 2018 7.000 millones de euros en valor añadido para la economía española. Este sector representó en dicho ejercicio el 21% del total de la cifra de negocio del sector bebidas y el 3% del sector alimentación.

Por otro lado, como se observa la Figura 8, el Informe Socioeconómico muestra como la industria de la cerveza es un sector generador de empleo en para el país, mayoritariamente a través del sector de la hostelería. Esta industria generó un total de 344.000 puestos de trabajo, el 90% de ellos en hostelería.

Como muestra el Anexo 2, España se encontró en 2018 en el puesto número 2 de la Unión Europea como país cuyo sector cervecero crea más empleo, por detrás de Alemania.

Figura 8: Empleo generado por el sector de la cerveza.



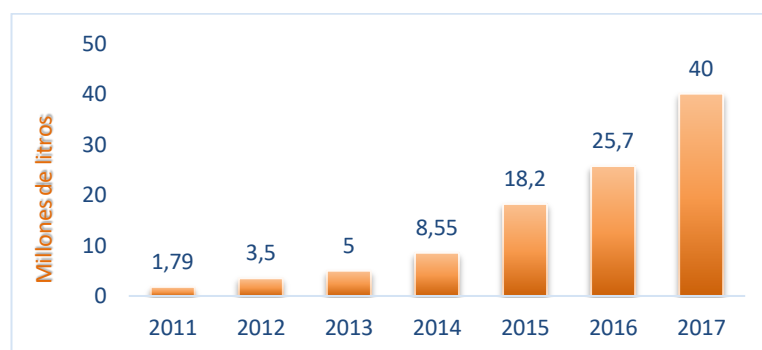
Fuente: Informe Socioeconómico del sector de la cerveza en España 2018.

### 3.6. Auge de la cerveza artesanal

En España la cerveza artesanal se encuentra en un momento de crecimiento, ocupando nuestro país el puesto número 6 en cuanto a micro-fábricas de cerveza, aunque todavía lejos de países como Reino Unido, Francia, Alemania o Suiza. El número de micro-fábricas de cerveza artesanal en España se ha multiplicado por diez en la última década pasando de 50 en 2010 a aproximadamente 500 en 2019<sup>9</sup>.

El crecimiento de la cerveza artesanal ha conllevado un notable incremento de la producción de cerveza artesana en España pasando de un volumen de fabricación de 17.900 hectolitros en 2011 a 400.000 en 2017, como se observa en la Figura 9.

Figura 9: Producción de cerveza artesana (En millones de litros anuales)



Fuente: Elaboración propia a partir de El PAIS con datos de Cervecedores de España y Ministerio de Agricultura. Recuperado de: [https://elpais.com/sociedad/2019/05/16/actualidad/1558012609\\_996587.html](https://elpais.com/sociedad/2019/05/16/actualidad/1558012609_996587.html)

<sup>9</sup> Marqués, Á. (2019, 5 de junio). La cerveza, un referente más del sector agroalimentario. *Qcom.es*. Recuperado de: [http://www.qcom.es/alimentacion/reportajes/la-cerveza--un-referente-mas-del-sector-agroalimentario\\_36701\\_2\\_40682\\_0\\_1\\_in.html](http://www.qcom.es/alimentacion/reportajes/la-cerveza--un-referente-mas-del-sector-agroalimentario_36701_2_40682_0_1_in.html)

Cada vez hay más grandes empresas cerveceras como Mahou o Heineken que entran en el sector de la cerveza artesanal mediante la adquisición de capital social de microcervecerías españolas como Cerveza La Sagra, La Virgen o La Cibeles.<sup>10</sup>

### **3.7. Futuro de la industria**

El sector de la cerveza se va a ver gravemente afectado por la situación que vive el país debido al coronavirus. El cierre de la hostelería debido al virus, canal favorito de los consumidores como se ha visto anteriormente, va a provocar una gran caída de las ventas en bares y restaurantes que no va a poder ser compensada a través de las ventas en supermercados (pese a su aumento) según las estimaciones del director general de Cerveceros de España, Jacobo Olalla. También apunta que el aumento de las ventas de cerveza en supermercados puede cubrir picos de demanda pero que este canal es menos rentable para las compañías nacionales debido a la existencia de marcas blancas y presencia de cervezas extranjeras. El aplazamiento de la Eurocopa, las Fallas, la Feria de Abril o la Semana Santa también van a suponer una gran caída de las ventas.<sup>11</sup>

La caída del turismo internacional, con la consecuente inexistencia de visitantes, va a tener un fuerte impacto negativo al ser el principal factor que favorece el crecimiento del consumo de cerveza. Otro problema que se plantea es la posibilidad que haya bares que no puedan abrir después de esta situación o que la gente no tenga la capacidad para ir a los bares como ocurrió en la crisis económica.<sup>12</sup>

Por tanto, el futuro más cercano en la industria de la cerveza no se espera positivo como se podía prever antes de la aparición del virus, con el constante crecimiento del consumo de cerveza en España y al auge del turismo en los últimos años a través la recuperación económica iniciada después de la crisis. Las previsiones de crecimiento del turismo, siendo este uno de los sectores que se va a ver más afectado, y

---

<sup>10</sup> Juan Calleja, C. (2019, 2 de junio). El fenómeno de la cerveza artesanal se asienta en España. *El País*. Recuperado de: [https://elpais.com/sociedad/2019/05/16/actualidad/1558012609\\_996587.html](https://elpais.com/sociedad/2019/05/16/actualidad/1558012609_996587.html)

<sup>11</sup> El sector cervecero está "terriblemente tocado" por el coronavirus. (2020, 21 de marzo). *El País*. Recuperado de: [https://cincodias.elpais.com/cincodias/2020/03/21/companias/1584782177\\_257206.html](https://cincodias.elpais.com/cincodias/2020/03/21/companias/1584782177_257206.html)

<sup>12</sup> Tobar, S. (2020, 17 de marzo). Incertidumbre en el sector de la cerveza y el vino por la caída del consumo. *El Español*. Recuperado de: [https://www.lespanol.com/invertia/empresas/distribucion/20200317/incertidumbre-sector-cerveza-vino-caida-consumo/475204416\\_0.html](https://www.lespanol.com/invertia/empresas/distribucion/20200317/incertidumbre-sector-cerveza-vino-caida-consumo/475204416_0.html)

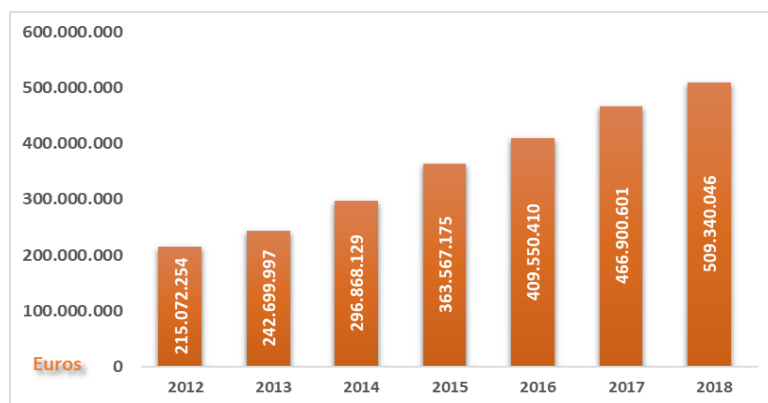
del sector de la hostelería, principales factores que afectan a esta industria, se van a ver severamente frenadas por el COVID-19, con la consecuente bajada del consumo. Esta situación desembocará en una crisis económica, aunque es muy difícil saber que va a ocurrir en la economía española como consecuencia del virus.

#### 4. MERCADO

En este apartado se analizará la evolución de la demanda de Estrella Galicia dentro del sector cervecero entre 2012 y 2018 a partir de los datos obtenidos en la base de datos SABI sobre los ingresos de explotación de la empresa.

En la Figura 10 se observa como la cifra de ingresos de explotación de la empresa ha seguido una tendencia alcista y continuada desde 2012 hasta 2018, pasando de 215.340.254 en 2012 a 509.340.046 euros en 2018, aproximadamente un 9% más que el año anterior. En todo este periodo de tiempo la cifra de ingresos de explotación no se va ha visto reducida en ningún momento de algún ejercicio al siguiente lo que muestra la buena marcha de la empresa.

Figura 10: Evolución ingresos de explotación Estrella Galicia 2012-2018.



Fuente: Elaboración propia con datos de SABI (2020)

Este éxito puede deberse a su estrategia de expansión geográfica. Hace una década Estrella Galicia era una empresa muy ligada a su región como es el caso de Ámbar o Estrella Levante, pero en los últimos años ha entrado con fuerza en otras

regiones como Extremadura o Baleares a través de su imagen y de unos buenos precios permitiéndole hacerse hueco en mercados más allá de Galicia<sup>13</sup>.

## **5. ANÁLISIS ENTORNO GENERAL**

Es fundamental para el correcto funcionamiento de una empresa conocer al detalle el macroentorno del que forma parte por lo que este apartado se va a realizar el estudio del entorno general a través del análisis PEST (factores Políticos, Económicos, Sociales y Tecnológicos).

### **5.1. Factores político-legales**

El Plan de desescalada aprobado por el Gobierno para combatir la pandemia del COVID-19 afectará a la industria de la cerveza a través de la hostelería, restauración y alojamientos turísticos. En dicho Plan se informa de que en la fase 1 en restauración se podrán abrir las terrazas, pero solo permitiéndose un 30% de ocupación y en hostelería, hoteles y alojamientos turísticos se excluirán las zonas comunes. Con la fase 2 se permitirá abrir el espacio interior de los locales solamente para el servicio de mesas, con separación entre ellas y permitiéndose solo un tercio del aforo. En la fase 3 en restauración, se suavizarán las restricciones de aforo y ocupación, aunque se seguirán manteniendo estrictas condiciones de separación entre el público<sup>14</sup>.

### **5.2. Factores económicos**

Actualmente España se encontraba en una situación de recuperación tras la crisis económica de 2008 aunque con la irrupción del COVID-19 el país se encuentra en una situación de incertidumbre económica.

---

<sup>13</sup> Todo el mundo ama a Estrella Galicia: las cifras de su vertiginosa conquista de España. (2019, 4 de septiembre). *Magnet*. Recuperado de: <https://magnet.xataka.com/en-diez-minutos/todo-mundo-ama-a-estrella-galicia-cifras-su-vertiginosa-conquista-espana>

<sup>14</sup> La Moncloa. (2020, 28 de abril). El Gobierno aprueba un plan de desescalada que se prolongará hasta finales de junio [Comunicado de prensa]. Recuperado de: [https://www.lamoncloa.gob.es/consejodeministros/resumenes/Paginas/2020/280420-consejo\\_ministros.aspx](https://www.lamoncloa.gob.es/consejodeministros/resumenes/Paginas/2020/280420-consejo_ministros.aspx)

- PIB

El producto interior bruto de España en 2019 creció un 2% respecto a 2018, siendo este crecimiento menor que el del año anterior con un 2,4%<sup>15</sup> por lo que para los próximos años se cree que se producirá una desaceleración de este crecimiento debido a diversos factores entre ellos la inestabilidad política<sup>16</sup>.

Con la aparición del coronavirus el escenario cambia y se prevé que el PIB español caerá en 2020 como resultado de las medidas adoptadas para hacerle frente mientras que se espera que 2021 repunte, aunque es muy difícil predecir lo que ocurrirá<sup>17</sup>.

El turismo, muy ligado a la industria cervecera, representa gran parte del PIB español. La caída del turismo tendrá grandes efectos sobre el sector como se ha mencionado en el apartado de Futuro de la industria<sup>18</sup>.

- Tasa de desempleo

En 2019 se produjo un leve descenso del porcentaje del paro respecto a 2018 aunque la cifra puede seguir considerándose elevada, siendo España uno de los países europeos con mayor tasa de paro.<sup>19</sup> Además, hay que sumar a esto que con la aparición del coronavirus se espera que el paro aumente de forma elevada en 2020.

Esto afectará a la industria de la cerveza ya que el aumento del desempleo conllevará un descenso del consumo que afectará al consumo de cerveza. Además, también puede provocar que los consumidores opten por marcas más baratas y no de calidad como Estrella Galicia.

---

<sup>15</sup> <https://datosmacro.expansion.com/pib/espana> (Fecha último acceso: 05/06/2020)

<sup>16</sup> Pellicer, L. (2019, 10 de julio). Bruselas mejora su previsión sobre España pese a la inestabilidad política. *El País*. Recuperado de: [https://elpais.com/economia/2019/07/10/actualidad/1562748824\\_596026.html](https://elpais.com/economia/2019/07/10/actualidad/1562748824_596026.html)

<sup>17</sup> Los primeros cálculos del coronavirus en España: recesión y 300.000 empleos menos en 4 semanas. (2020, 21 de marzo). *Libremercado*. Recuperado de: <https://www.libremercado.com/2020-03-21/recesion-economica-coronavirus-espana-1276654394/>

<sup>18</sup> Aguilar, J. (2020, 7 de abril). La economía tras el coronavirus: hundimientos de PIB y empleo, rápida recuperación y cambios en el consumo. *ABC*. Recuperado de: [https://www.abc.es/economia/abci-economia-tras-covid-19-hundimientos-y-empleo-rapida-recuperacion-y-cambios-consumo-202004070159\\_noticia.html?ref=https%3A%2F%2Fwww.google.com%2F](https://www.abc.es/economia/abci-economia-tras-covid-19-hundimientos-y-empleo-rapida-recuperacion-y-cambios-consumo-202004070159_noticia.html?ref=https%3A%2F%2Fwww.google.com%2F)

<sup>19</sup> <https://datosmacro.expansion.com/paro/espana> (Fecha e último acceso: 05/06/2020)

### **5.3. Factores socio-culturales**

En este apartado es importante hablar tanto de la tendencia de la población hacia un estilo de vida saludable y reducción de las bebidas alcohólicas y el turismo, muy ligado al sector de la cerveza.

La moda de los últimos años de cuidarse y de llevar un estilo de vida saludable tiene sus efectos en las bebidas alcohólicas a las que pertenece la cerveza. Cada vez son más las personas que optan por las bebidas sin, sobre todo los jóvenes, hecho que afecta de forma negativa a la industria. Estrella Galicia tiene a su favor su producto Cerveza Light, con un contenido bajo en alcohol y calorías.

El auge del turismo en los últimos años iba suponer un efecto positivo sobre el sector provocando un crecimiento de las ventas, pero las consecuencias del coronavirus provocarían que los efectos sean negativos.

Un aspecto que puede afectar de manera positiva a Estrella Galicia es la cultura de bares de los españoles. Según el informe socioeconómico de Cerveceros de España de 2018 en España están registrados cerca de 270.000 locales de restauración, según datos del INE, cifra que muestra la preferencia de la población a la hora de disfrutar del encuentro social, entorno en el que se consumen casi 3 de cada 4 cervezas. Como también se ha mostrado en el apartado de industria la hostelería es el principal canal de venta de cerveza en España.

### **5.4. Factores tecnológicos**

Debido al continuo progreso tecnológico, el proceso de producción de la cerveza se ha modernizado. El departamento de I + D es particularmente importante en las empresas. La llegada de Internet y las nuevas tecnologías han mejorado significativamente el acceso de los consumidores a la información, del mismo modo que han ayudado a la empresa a obtener más información sobre sus clientes y a poder realizar un marketing más personalizado.

En los últimos años el proceso tecnológico en la etapa de producción no ha cambiado significativamente, por lo que la innovación en este sentido se ha simplificado a simples mejoras en los materiales o productos utilizados. En este sector, la I + D es particularmente importante cuando se desarrollan nuevos productos como la cerveza sin alcohol o las bebidas sin gluten, aunque su papel también se ha expandido a la búsqueda

de nuevas tecnologías de reciclaje o al uso de subproductos. Residuos de la producción (levadura, bagazo, etc.) destinados por ejemplo a alimentación para ganado o para la industria cosmética y farmacéutica<sup>20</sup>.

## **6. ANÁLISIS DEL ENTORNO ESPECÍFICO**

Tras haber analizado el entorno general el siguiente paso es realizar el análisis del entorno específico de la empresa. Para ello se realizará un estudio de las cinco fuerzas competitivas de Porter, que permite a la empresa conocer la competencia que tiene el sector en el que opera.

### **6.1. Amenaza de ingreso de nuevos entrantes**

- Economías de escala

La existencia de economías de escala en las empresas ya establecidas, que lideran en el ámbito de los costes, supone una fuerte barrera a la entrada ya que las nuevas empresas que quieran entrar en esta industria, si quieren aprovechar las economías de escala, deberán producir una gran cantidad de cerveza quedando una gran parte de la producción sin vender al no tener cuota de mercado. En el caso de que decidieran producir una cantidad pequeña de producción obtendrían unos costes unitarios muy elevados

- Requerimientos de capital y diferenciación del producto

Nos encontramos con una industria con unos activos muy especializados para la fabricación de cerveza por lo que se requiere una gran inversión para la instalación de la fábrica de producción y en maquinaria y tecnología lo que conlleva costes fijos muy elevados.

Por otro lado, también se requieren grandes inversiones publicitarias para darse a conocer en un mercado en el que las principales empresas ya son muy conocidas y realizan grandes campañas publicitarias y cuentan con la fidelidad de los clientes, como sería el caso de Estrella Galicia en su región.

---

<sup>20</sup> Cómo aprovechar residuos de producción de cerveza en el sector acuícola. (2019, 3 de mayo). *Residuos profesional*. Recuperado de: <https://www.residuosprofesional.com/aprovechamiento-residuos-cerveza/>

- El acceso a canales de distribución

Este obstáculo es muy importante en la industria, porque si el consumidor final no puede encontrar el producto en el punto de venta habitual, este no podrá obtenerlo. A las nuevas empresas de la industria les resultaría difícil encontrar buenos canales de distribución, que ya están ocupados por las empresas más conocidas.

Por tanto, la amenaza de ingreso de nuevos entrantes es baja ya analizando los distintos factores que pueden afectar a que nuevas empresas se instalen en la industria se observa que todos ellos suponen una fuerte barrera a la entrada.

## **6.2.Poder negociador de los proveedores**

En el caso de la industria de la cerveza, aunque los proveedores son esenciales ya que aportan los recursos naturales necesarios para su producción como el trigo, hasta los materiales para su packaging, el poder de negociación de los proveedores es bajo debido a que se trata de un sector en el que son seis empresas las que poseen prácticamente la totalidad de la cuota de mercado por lo que el coste de cambio de los proveedores es elevado.

Además, en el caso de los proveedores de materias primas, aunque puedan proveer a industrias de productos sustitutivos de la cerveza el poder sigue siendo bajo debido a la existencia de un gran número de proveedores en el mercado. Esto también provoca que las empresas tengan facilidades para cambiar entre unos proveedores y otros. A esto se une que se trata de productos poco diferenciados y de fácil acceso. La creación de cooperativas es un camino a través del cual los proveedores han podido mejorar su poder

Por otro lado, los proveedores de maquinaria tienen un poder mayor que los de materias primas debido a la especialización de los productos que estos venden.

En este sector tampoco se encuentra una amenaza real de integración hacia delante por parte de los proveedores debido a que al ser pocas las empresas que ocupan la mayor parte del mercado las barreras a la entrada son elevadas.

En general, aunque el poder negociador de los proveedores de maquinaria es más elevado que el del resto de proveedores, el poder negociador de los proveedores es bajo si hablamos de proveedores en su conjunto.

### **6.3. Poder negociador de los compradores**

Los principales clientes de esta industria son los consumidores finales, la hostelería y los distribuidores de alimentación (supermercados, hipermercados...).

En primer lugar, los consumidores finales tienen un poder de negociación muy bajo ya que, aunque la cerveza es un producto estandarizado y todas las empresas ofrecen prácticamente la misma gama de productos y a un precio similar por lo que los consumidores pueden cambiar fácilmente de marca, estos no compran en grandes volúmenes como para tener fuerza de negociación frente a las empresas.

En el caso de la hostelería se trata de clientes que tienen un poder de negociación bajo, aunque algo mayor que el de los consumidores finales ya que su volumen de compra es mayor, debido a que se trata de un sector en el que se encuentran un gran número de empresas que no poseen un tamaño muy elevado por lo que como existen muchos clientes las empresas de cerveza no tienen ninguna dificultad para cambiar de cliente y sus volúmenes de compra no son grandes en relación los vendedores como para tener un poder de negociación elevado. Además, estas empresas tampoco representan una amenaza real de integración hacia atrás ya esto supone un coste muy elevado.

Por último, los distribuidores de alimentación tienen un elevado poder de negociación ya que se trata de empresas de gran tamaño que compran grandes volúmenes. A esto se une que, como se ha mencionado anteriormente, la cerveza es un producto poco diferenciado por lo que estas empresas, al igual que los consumidores finales, no tienen ningún problema para cambiar de empresa.

En conclusión, en la industria nos encontramos con un grupo de clientes con alto poder negociación como son los distribuidores de alimentación y un grupo de clientes con un bajo poder de negociación que engloba hostelería y consumidores finales.

### **6.4. Presión de productos sustitutos**

Los principales productos sustitutos de la cerveza son el agua, el vino, las bebidas alcohólicas de alta graduación y los refrescos.

Las necesidades que cubre la cerveza pueden ser fácilmente satisfechas los productos mencionados anteriormente ya que en muchos de ellos como podrían ser los

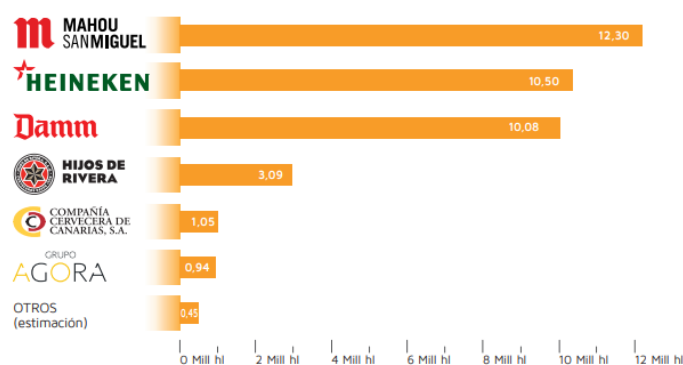
refrescos, el vino o la sidra los precios son similares al de la cerveza por lo que existe una amplia variedad de productos sustitutivos en el mercado.

Aunque analizando los productos sustitutos se podría afirmar que la presión es elevada, en el caso de España, como ya se ha mencionado anteriormente en el documento, la cerveza es una bebida “culturalmente” importante por lo que la presencia de productos tampoco supone una amenaza.

### 6.5 Rivalidad entre empresas

Si analizamos la Figura 11 se observa que el sector de la cerveza en España está compuesto por 6 grandes empresas que agrupan casi la totalidad de la producción (98,83%) del país. Estas empresas son: Grupo Mahou San Miguel, Heineken España, Grupo Damm, Hijos de Rivera, Grupo Ágora (La Zaragozana) y Compañía Cervecera de Canarias. Mahou San Miguel es el líder de la industria con un 32,02% de cuota de producción, Heineken es el segundo con un 27,34%, le sigue Damm con un 26,24% y con una cuota de mercado menor nos encontramos a Estrella Galicia con un 8,04%, Compañía Cervecera de Canarias con un 2,73% y La Zaragozana con un 2,44%. También se observa cómo hay tres grandes grupos que copan la mayor parte del mercado, seguidos de otros tres de un menor tamaño, entre los que se encuentra Estrella Galicia, y por último el resto de las empresas de mucho menor tamaño.

Figura 11: Producción de cerveza en España 2018 (millones de hectolitros).



Fuente: Informe Socioeconómico del Sector de la Cerveza en España 2018.

A continuación, en la Tabla 1 se analizan los principales competidores de Estrella Galicia con el objetivo de ver las diferencias entre las distintas compañías.

Tabla 1: Competidores sector cervecero España (datos 2018)

	PRODUCCIÓN	CUOTA DE MERCADO	PRESENCIA	VENTAS	MARCAS
MAHOU	12.300.000 hl	32,02%	Nacional	1.148.427.000 €	719
HEINEKEN	10.500.000 hl	27,34%	Nacional	956.965.285 €	706
DAMM	10.080.000 hl	26,24%	Nacional	769.774.097 €	279
ESTRELLA GALICIA	3.090.000 hl	8,04%	Regional	475.238.736 €	93
LA ZARAGOZANA	940.000 hl	2,44%.	Regional	92.179.135 €	112
CCC	1.050.000 hl	2,73%	Regional	138.083.000 €	53

Fuente: Elaboración propia con datos de ranking-empresas.eleconomista.es (2020) y el Informe Socioeconómico del Sector de la Cerveza en España 2018

En cuanto a la presencia internacional de estas empresas, Mahou San Miguel es la empresa líder en este aspecto, siendo la más internacional de España. En este sentido, el negocio internacional supone el 13% del volumen total de ventas de la empresa y el 14.15% de su facturación<sup>21</sup>. Para el Grupo Damm, el negocio internacional supone más de un 26% de la facturación<sup>22</sup>. Por otro lado, para Estrella Galicia las ventas internacionales suponen, aproximadamente, un 6% de las ventas totales<sup>23</sup>. En el caso de la Zaragozana las exportaciones son menos del 2% del negocio<sup>24</sup>.

#### 6.5.1. Grupos estratégicos

Analizando la situación de la industria cervecera en España y las principales características de sus participantes podemos diferenciar tres grupos estratégicos dentro de ella basándonos en el valor de sus activos y su presencia en diferentes mercados geográficos:

---

<sup>21</sup> Roderos, M. (2018, 13 de noviembre). Mahou San Miguel prevé generar el 20% de su negocio por la vía internacional. *Alimarket*. Recuperado de:

<https://www.alimarket.es/alimentacion/noticia/288121/mahou-san-miguel-preve-generar-el-20--de-su-negocio-por-la-via-internacional>

<sup>22</sup> Rodríguez, O. (2019, 3 de julio). Damm y Mahou abren el camino a la cerveza española en la conquista del mercado internacional. *El Español*. Recuperado de:

[https://www.elespanol.com/invertia/empresas/20190703/damm-mahou-cerveza-espanola-conquista-mercado-internacional/410709958\\_0.html](https://www.elespanol.com/invertia/empresas/20190703/damm-mahou-cerveza-espanola-conquista-mercado-internacional/410709958_0.html)

<sup>23</sup> Rodríguez, O. (2019, 3 de julio). Damm y Mahou abren el camino a la cerveza española en la conquista del mercado internacional. *El Español*. Recuperado de:

[https://www.elespanol.com/invertia/empresas/20190703/damm-mahou-cerveza-espanola-conquista-mercado-internacional/410709958\\_0.html](https://www.elespanol.com/invertia/empresas/20190703/damm-mahou-cerveza-espanola-conquista-mercado-internacional/410709958_0.html)

<sup>24</sup> Heras, J. (2019, 4 de marzo). Jonathan Stordy: «Cada Ambar de la nueva fábrica llevará gotas de nuestra historia». *El Periódico de Aragón*. Recuperado de:

[https://www.elperiodicodearagon.com/noticias/aragon/cada-ambar-nueva-fabrica-lleva-gotas-nuestra-historia\\_1346790.html](https://www.elperiodicodearagon.com/noticias/aragon/cada-ambar-nueva-fabrica-lleva-gotas-nuestra-historia_1346790.html)

- Las grandes cerveceras

En este primer grupo encontramos a las tres empresas más importantes del sector: el Grupo Mahou-San Miguel, Heineken España y Grupo Damm.

Entre las tres empresas sumaron una cuota de mercado en 2018 del 85,6% en el mercado español.

Las características que comparten los tres grupos y que llevan a agruparlos en el mismo grupo estratégico son su tamaño y su presencia en todos los mercados geográficos nacionales, con una alta cuota de mercado en todos ellos. Además, todas ellas poseen una gran cartera de productos y una gran presencia internacional.

- Las cerveceras regionales

Este segundo grupo lo encontramos también conformado por otras tres empresas: Estrella Galicia, Compañía Cervecería de Canarias y La Zaragozana.

Estas empresas obtuvieron conjuntamente una cuota de mercado del 13,21% en España. Tienen una menor cuota de mercado respecto al primer grupo, pero, en cambio, ambas tres, son líderes en sus respectivos mercados regionales (Galicia, Canarias y Aragón). Además, también tienen una menor presencia internacional que el primer grupo y un menor número de marcas.

- Las microcervecías

En este último grupo se encuentran las microcervecías, pequeñas empresas dedicadas a la producción de cerveza artesana, que poseen una mínima cuota de mercado dentro del sector, siendo un grupo que está en auge en los últimos años como se ha visto anteriormente.

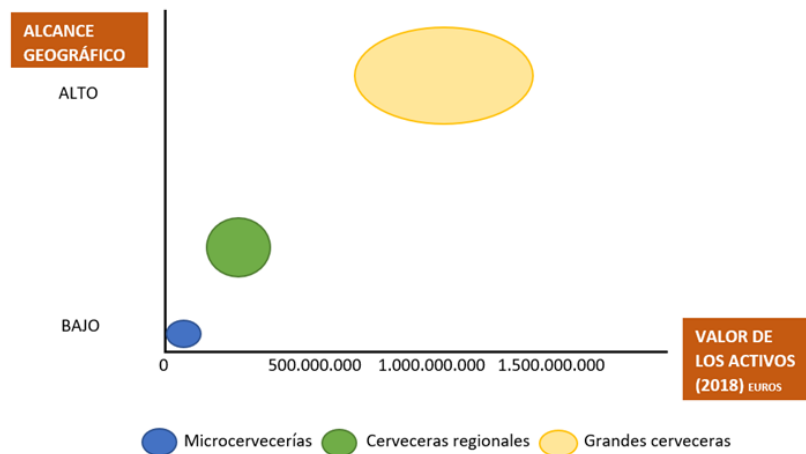
En Zaragoza se pueden encontrar microcervecías como Golden Promise Brewing, nacida en Nueva York durante el auge de la cerveza artesanal estadounidense, posteriormente trasladada a Zaragoza, ciudad natal de sus fundadores<sup>25</sup>; o Cierzo Brewing Co, que comercializa sus cervezas desde 2018 y cuenta con 2 instalaciones: un

---

<sup>25</sup> <https://goldenpromisebrewing.com/> (Fecha último acceso: 05/06/2020)

Brewpub<sup>26</sup> en Zaragoza, donde fabrica y vende cerveza, y una fábrica principal en la localidad de Caspe, que abastece a sus clientes de toda España y otros países europeos<sup>27</sup>.

Figura 12: Grupos estratégicos sector cervecero España<sup>28</sup>



Fuente: Elaboración propia.

#### 6.5.2. Nivel de concentración

En general, la concentración de un mercado depende de dos factores, el número de empresas y su tamaño relativo.

De esta forma, un mercado estará más concentrado mientras menor sea el número de empresas y mientras mayor diferencia exista entre el tamaño de estas.

Para poder obtener una medida cuantitativa de la concentración de mercado se suele utilizar algún indicador. En este caso se va a utilizar el Índice de Herfindahl, suma de los cuadrados de las participaciones (en porcentaje).  $HHI = \sum Si^2$ , Dónde:  $Si$  = cuota de mercado de la empresa.

En la Tabla 1 se han presentado las cuotas de mercado de las empresas que conforman el sector a nivel nacional. Se observa lo mencionado anteriormente en cuanto a cómo está distribuida la industria, con tres empresas con una gran cuota de mercado, seguidas de otras tres de menor cuota, y, por último, el resto de las empresas

<sup>26</sup> Brewpub: bar o restaurante donde además de fabricar la cerveza artesana, se sirve directamente.)

<sup>27</sup> <https://cierzobrewing.com/> (Fecha último acceso: 05/06/2020)

<sup>28</sup> En el Anexo 3 se muestra el valor de los activos de las 6 principales empresas del sector.

con unas cuotas de mercado no significativas, razón por lo que no se tendrán en cuenta en el cálculo del índice.

A partir de los datos presentados en el Anexo 4 se ha calculado el Índice de Herfindahl obviando la cuota de mercado de las empresas agrupadas como “otros” al no ser sus cuotas de mercado significativas como se ha mencionado anteriormente.

Para esta industria, el índice de Herfindahl es 0,25396. Como el valor se encuentra entre 0,2 y 0,7 nos encontraríamos con una estructura de mercado oligopolística. Esto indicaría que se trata de un sector cuya concentración es moderada debido a la existencia de pocas empresas con ciertas diferencias de tamaño entre ellas. No obstante, analizando las cuotas de mercado de las empresas y su tamaño se podría afirmar que se trata de un sector con un nivel de concentración alto por el hecho de que son tres las empresas (Mahou, Heineken y Damm) que agrupan casi la totalidad de la cuota de mercado (85,6% en 2018) siendo pocas las diferencias de tamaño entre ellas. Al ser pocas las diferencias de tamaño entre dichas empresas y tener un posicionamiento estratégico similar el nivel de rivalidad entre ellas será elevado. La cifra del número equivalente de empresas refleja bastante bien lo que ocurre en este mercado ya que encontramos tres empresas que acaparan prácticamente todo el mercado. Por tanto, esta industria se podría clasificar como un oligopolio simétrico por el hecho de que las 3 empresas más grandes (Mahou, Heineken, Damm) poseen más del 80% de la cuota de mercado aproximadamente a partes iguales.

Sin embargo, dicho análisis es a nivel nacional. Si se observaran los datos a nivel regional los resultados serían diferentes. A nivel regional las grandes cerveceras pierden cuota de mercado en favor de las cerveceras regionales. Este es el caso, por ejemplo, de La Zaragozana en Aragón, cuya cuota de mercado en dicha Comunidad Autónoma es del 50% y del 80% en Zaragoza, mientras que nivel nacional su cuota se reduce a un 2,45%.<sup>29</sup> Por tanto, a nivel regional el grado de concentración estimado es incluso superior que a nivel nacional, cambiando la identidad de los principales

---

<sup>29</sup> Grupo Agora. (2019). Estado de Información No Financiera GRUPO AGORA 2018. Recuperado de: [http://www.agoragrup.com/wp-content/uploads/2019/10/einf-veinf-grupo-agora-2018\\_web.pdf](http://www.agoragrup.com/wp-content/uploads/2019/10/einf-veinf-grupo-agora-2018_web.pdf)

competidores que pasan de ser las grandes cerveceras a los competidores de carácter regional (como La Zaragozana en Aragón o Estrella Galicia en la zona norte de España).<sup>30</sup>

## **6.6. Conclusiones del análisis externo**

Tras realizar el análisis externo podemos concluir que, en general, el grado de rivalidad de la industria es alto ya que nos encontramos ante un oligopolio donde las acciones de un competidor tienen impacto en el resto de los competidores. En ella, las principales fuerzas que afectan a la rentabilidad de esta son el poder negociador de los distribuidores de alimentación, el poder negociador de los proveedores de maquinaria y la rivalidad entre empresas. En cuanto a la rivalidad es importante mencionar que el nivel de rivalidad varía según realicemos el análisis a nivel nacional o regional, por lo que este parece ser el ámbito geográfico relevante para el análisis de la misma. También, destacar la existencia de tres grupos estratégicos claramente diferenciados entre las tres principales compañías que acaparan casi todo el mercado, tres compañías de carácter regional de menor tamaño con una menor cuota de mercado y el resto de las empresas de menor tamaño. Por último, hay que mencionar que no existe una amenaza real de entrada de nuevos rivales y presión de productos sustitutos.

## **7. ANÁLISIS INTERNO**

### **7.1. Análisis de la cadena de valor**

#### **7.1.1. Actividades primarias**

- Logística interna

Estrella Galicia cuenta con dos centros reguladores, en A Coruña y Madrid, permitiéndole tener stock en almacén también fuera de las instalaciones principales de la empresa, lo que le facilita servir en todos sus mercados. Además, cuenta con un almacén automático con el que le es posible aumentar notablemente su capacidad de

---

<sup>30</sup> Pese al interés de analizar el grado de concentración a nivel regional, no se disponen de los datos para replicar el análisis del Herfindahl y cuotas de mercado.

almacenamiento, prácticamente duplicando su capacidad de carga diaria, permitiéndole automatizar la preparación de pedidos.<sup>31</sup>

- Operaciones<sup>32</sup>

La compañía, en las diferentes etapas de su proceso de fabricación, que alcanza el mes, trata de respetar los tiempos que se requieren para elaborar una cerveza de calidad. Para la producción de cerveza utiliza al año, aproximadamente, 40 millones de kilos de malta de cebada 100% nacional, la cual permite obtener las diferentes tonalidades de las distintas cervezas que produce. Para obtener la malta tuesta la cebada (en el suelo con diferentes materiales o fuego directo) confiriéndole distintos colores. Por su parte, se recibe el grano, el cual es limpiado, cribado y molido dando lugar a la harina necesaria en el proceso. Por otro lado, el maíz llega de España y Portugal. La cantidad de dichas materias primas utilizadas en la fabricación despenden de la variedad de cerveza.

Posteriormente, se mezclan con agua por separado. Una vez cocidas se mezclan en calderas de acero inoxidable, se filtran y se llevan a ebullición, fase en la que se incorpora el lúpulo, el cual proporciona aroma y amargor a la cerveza, procedente de León y Alemania. Después de horas en la sala de cocción, el mosto se enfría para añadir y sembrar la levadura, la cual fermenta durante más de una semana.

La clave de dicho proceso, en el caso de Estrella Galicia, es que la propia cepa de levadura se mantiene en un bando de levadura asociado a una universidad alemana y se recibe cada 15 días renovándose periódicamente. Dicha levadura, tras ocho días, pasa a reposar en tanques de maduración durante alrededor de 15 días más, para finalizar con el embotellado.

---

<sup>31</sup> Jesús Argüelles, Director de Logística de Hijos de Rivera S.A.U.: "Debemos convertir la logística en una ventaja competitiva". (2015, 8 de enero). *MundoHR*. Recuperado de: <http://www.mundohr.com/jesus-arguelles-director-de-logistica-de-hijos-de-rivera-s-u-debemos-convertir-la-logistica-en-una-ventaja-competitiva/>

<sup>32</sup> Palleiro, L. (2018, 9 de agosto). Estrella Galicia: la maestría cervecera de una saga centenaria. *Expansión*. Recuperado de: <https://www.expansion.com/empresas/2018/08/08/5b6ad4f4e5fdeae15e8b463d.html>

- Logística externa

Estar cerca de los clientes y ofrecer un servicio personalizado y adaptado a sus necesidades es clave. Por ello, Estrella Galicia cuenta con un amplio tejido logístico y comercial que le permite estar presentes de forma eficiente e inmediata en los diferentes puntos de distribución. En total, cuenta con 13 centros logísticos y 22 delegaciones comerciales a lo largo de 12 comunidades autónomas en España, además de Portugal, que le permite llevar sus productos y servicios a toda la península. Sus clientes son principalmente la red de distribuidores nacionales e internacionales, y los canales de alimentación y hostelería.<sup>33</sup>

Estrella Galicia trabaja con un modelo de distribuidores para el canal HORECA<sup>34</sup> y de distribución en el canal OffTrade<sup>35</sup> a través de las grandes cadenas y superficies realizando, asimismo, ventas online<sup>36</sup>.

- Marketing y ventas

Esta actividad ha sido muy importante para la empresa para dar el salto desde su región a ser conocida en toda España bajo su lema “exageradamente buena”. La clave dicho éxito se ha basado en patrocinios y campañas, especialmente deportivos, como, por ejemplo, en el mundo del motor, donde comenzaron en 2011 patrocinando a Marc Márquez, o en el mundo del fútbol, patrocinando a equipos de primer nivel como el Celta de Vigo o Deportivo de la Coruña, ambos equipos de su región<sup>37</sup>.

Otra de las claves de la compañía ha sido la música, por ejemplo, a través del programa “SON Estrella Galicia”<sup>38</sup>.

---

<sup>33</sup>Corporación Hijos de Rivera. (2019). Memoria de Sostenibilidad 2018 de la Corporación Hijos de Rivera. Recuperado de: [https://www.corporacionhijosderivera.com/sostenibilidad/es/memoria\\_2018/files/assets/downloads/publication.pdf](https://www.corporacionhijosderivera.com/sostenibilidad/es/memoria_2018/files/assets/downloads/publication.pdf)

<sup>34</sup> Canal de distribución para alimentos que se caracteriza por la preparación y comercialización de comidas y bebidas que han sido adquiridos con antelación.

<sup>35</sup> Está relacionado con productos que se venden cerrados, con el fin de que sean consumidos en otro lugar. Entre los canales Off-Trade están: Grandes cadenas de supermercados, almacenes, vinotecas, estancos, tiendas especializadas e incluso las tiendas online.

<sup>36</sup> Corporación Hijos de Rivera. (2019). Estado de Información No Financiera. Recuperado de: [https://www.corporacionhijosderivera.com/docs/einf\\_2018.pdf](https://www.corporacionhijosderivera.com/docs/einf_2018.pdf)

<sup>37</sup> Bustos, V. (2019, 19 de febrero). Estrella Galicia acelera su apuesta por el patrocinio deportivo. *Merca2*. Recuperado de: <https://www.merca2.es/estrella-galicia-patrocinio-deportivo/>

Otra iniciativa que le está ayudando mucho en la actualidad es “Fábrica de Cervezas”, una línea de cervezas de temporada que consiste en el lanzamiento de diferentes ediciones limitadas a lo largo del año. Cervezas con carácter artesanal a base de ingredientes gallegos de origen natural, tanto de la tierra como del mar. En el primer lanzamiento, Estrella Galicia eligió uno de los productos más queridos de la gastronomía gallega, los Pimientos de Padrón<sup>39</sup>. Otras variedades que ha fabricado son, por ejemplo, Fábrica de Cervezas Percebes da Costa da Morte, Fábrica de Cervezas Calabaza y Vainilla y Fábrica de Cervezas Estrella Galicia de Castañas<sup>40</sup>.

- Servicio postventa

En 2018 puso en marcha un nuevo modelo de Servicio al Cliente (SAC), punto de contacto con clientes, consumidores y punto de venta, y responsable de la resolución y cierre de incidencias. Dentro de este, se integra el anterior Servicio de Atención al Cliente como Contact Center del Consumidor (CCC). Este nuevo servicio atendió, solo en el mes de diciembre de 2018, cerca de 5.000 instancias, de las cuales el 79% tuvo que ver con la atención al cliente. La empresa ha integrado el feedback recibido por el consumidor a través de sus webs de forma automática en su Sistema de Atención al Cliente, lo que le ha permitido optimizar su respuesta a los consumidores<sup>41</sup>.

#### 7.1.2. Actividades secundarias

- Aprovisionamiento<sup>42</sup>

Estrella Galicia cuenta con procesos transparentes en la selección de proveedores. Posee una Política de Compras con la que gestiona su relación con proveedores en base a criterios de transparencia, imparcialidad y objetividad, a través del Comité de Compras.

---

<sup>39</sup> Clemente, A. (2017, 9 de octubre). “Fábrica de cervezas”: la nueva línea de Estrella Galicia. *Tapas magazine*. Recuperado de: <https://tapasmagazine.es/fabrica-cervezas-la-nueva-linea-cervezas-estrella-galicia/>

<sup>40</sup> Corporación Hijos de Rivera. (2019). Memoria de Sostenibilidad 2018 de la Corporación Hijos de Rivera.

<sup>41</sup> Corporación Hijos de Rivera. (2019). Memoria de Sostenibilidad 2018 de la Corporación Hijos de Rivera.

<sup>42</sup> Corporación Hijos de Rivera. (2019). Memoria de Sostenibilidad 2018 de la Corporación Hijos de Rivera.

La empresa cuenta con unos rigurosos criterios para la selección de nuevos proveedores, así como para mantener sus relaciones con aquellos con los que ya están trabajando, incluidos en el Anexo 5.

En Corporación Hijos de Rivera, además de buscar las mejores materias primas, con el fin de ofrecer productos de la máxima calidad, contribuyen a la economía local a través de la contratación de productores locales. En 2018, Hijos de Rivera contaba con un total de 2.499 proveedores, de los que el 91% están domiciliados en España, el 5% en Portugal y el resto en otros países de la Unión Europea.

Además de obtener la materia prima de proveedores el grupo también cuenta con una compañía, Cosecha de Galicia SLU, con la que cultiva su propio lúpulo y cebada aplicando los últimos avances tecnológicos.

- Desarrollo tecnológico

Estrella Galicia apuesta fuerte por el desarrollo tecnológico y la innovación, mejorando constantemente sus instalaciones, procesos y productos.

Estrella Galicia ha mejorado sus procesos productivos ya que cuenta desde 2019 con la ayuda de la Inteligencia Artificial y la Ciencia de Datos avanzadas, lo cual le proporciona información de gran valor para mejorar en la toma de decisiones<sup>43</sup>.

Por otro lado, a través de Planta piloto de cerveza en Custom Drinks, bajo el sello “Cervezas de la Casa”, la compañía desarrolla nuevas propuestas de cerveza elaboradas con ingredientes totalmente naturales como el lúpulo de origen gallego. Entre ellas se encuentran diferentes variedades como Porter, Weissbier Kristall, Pale Ale, Wet Hops Pale Ale y Raspberry Lager<sup>44</sup>.

Otro punto relacionado con la innovación de productos es “Fábrica de Cervezas” explicada anteriormente.

---

<sup>43</sup> Estrella Galicia ‘juega’ con la Inteligencia Artificial para lograr la cerveza perfecta. (2019, 22 de julio). *Okdiario*. Recuperado de: <https://okdiario.com/economia/estrella-galicia-juega-inteligencia-artificial-lograr-cerveza-perfecta-4396118>

<sup>44</sup> Corporación Hijos de Rivera. (2019). Memoria de Sostenibilidad 2018 de la Corporación Hijos de Rivera

Además, Estrella Galicia realiza diseños especiales de botellas durante la celebración de diferentes fiestas populares en España como las Fallas, San Juan o las Fiestas del Pilar de Zaragoza<sup>45</sup>.

- Gestión de RRHH<sup>46</sup>

Estrella Galicia da mucha importancia a las personas y considera que sin ellas nunca sería posible alcanzar sus objetivos. En 2019 la empresa vio recompensado su trabajo en 2018 con la entrada en la 14ª posición del Ranking de las Best Workplaces de Great Place to Work.

Además, fomenta el empleo, cerrando el ejercicio 2018 con un total de 1.087 empleados. En dicho año, el 50% de las personas llevaba menos de 5 años en la empresa mostrando su crecimiento de los últimos años.

Cuenta con un Plan de Igualdad dentro del Convenio Colectivo de Hijos de Rivera SAU, mostrado en el Anexo 6.

Pretende ofrecer una propuesta de valor diferencial para sus empleados a través de la implantación progresiva de políticas y beneficios que coloque a Hijos de Rivera a la cabeza de las empresas modernas.

La incorporación de nuevo talento para la compañía y el desarrollo de sus colaboradores son dos de los ejes prioritarios.

- Infraestructuras

Estrella Galicia posee una única fábrica de cervezas ubicada en el Polígono industrial de A Grela (A Coruña) con una superficie de 64.264 m<sup>2</sup><sup>47</sup>.

Estrella Galicia se encuentra en proceso de abrir una nueva fábrica en Brasil, en el estado de Minas Gerais, siendo esta la primera en mercado internacional. Para elegir dicha ubicación ha sido necesario realizar un estudio durante cinco años llegando a

---

<sup>45</sup> Corporación Hijos de Rivera. (2019). Memoria de Sostenibilidad 2018 de la Corporación Hijos de Rivera

<sup>46</sup> Corporación Hijos de Rivera. (2019). Memoria de Sostenibilidad 2018 de la Corporación Hijos de Rivera

<sup>47</sup> Corporación Hijos de Rivera. (2019). Memoria de Sostenibilidad 2018 de la Corporación Hijos de Rivera

examinar hasta 50 ubicaciones diferentes para encontrar un agua con las características similares a la que utilizan en A Coruña.<sup>48</sup>

Del análisis de la cadena de valor, puede concluirse que las actividades más importantes para Estrella Galicia de cara a la creación de valor y consecución de una ventaja competitiva por parte de la empresa, dada la industria en la que se encuadra, son:

**Aprovisionamiento y operaciones.** Puesto que es clave trabajar con proveedores que ofrezcan materias primas de primera calidad y realizar procesos de fabricación adecuados que le permitan ofrecer un producto de máxima calidad que le diferencie del resto.

**Marketing.** Esta actividad ha resultado muy importante dentro de la empresa ya que le ha permitido pasar de ser una marca regional a ser conocida en todo el país aumentando considerablemente su cuota de mercado a nivel nacional. Especialmente los patrocinios deportivos a equipos, tanto en el motociclismo como el fútbol, que le han permitido tener una gran visibilidad en toda España.

**Infraestructuras.** Dentro de esta actividad es clave la situación tanto de la fábrica actual como la de la que está en proceso de construcción en Brasil ya que le permiten trabajar con un agua con las características deseadas para la consecución de una cerveza diferente y de primer nivel.

## 7.2. Análisis VRIO

A continuación, se van a analizar algunos recursos de Estrella Galicia, presentados en la Tabla 2, para determinar si son recursos que le permiten obtener una ventaja competitiva sostenible frente a los competidores.

---

<sup>48</sup> Pita, E. (2017, 9 de agosto). Los secretos de la cerveza Estrella Galicia para duplicar su facturación y crecer en toda España. *Expansión*. Recuperado de: <https://www.expansion.com/fueradeserie/personajes/2017/07/31/59787ffb5fdea66208b45bb.html>

Tanto la experiencia en el sector como el tener una amplia cartera de productos no le confiere una ventaja competitiva sostenible a la empresa ya que el resto de las empresas del sector también cuentan con una gran experiencia, algunas de ellas mayor que Estrella Galicia a nivel nacional, y una amplia cartera de productos.

En cuanto a la innovación se hace referencia a “Fábrica de Cervezas” y el diseño especial de botellas. Esto es algo que solamente realiza Estrella Galicia por lo que es escaso, pero es algo que la competencia podría imitar fácilmente sacando cervezas de temporada diferentes como hace “Fábrica de Cervezas” o realizando diseños especiales de sus botellas.

En cuanto al proceso productivo, es escaso ya que los principales competidores realizan un proceso más industrial mientras que Estrella Galicia mantiene los tiempos requeridos buscando una cerveza más artesana. Sin embargo, no es inimitable ya que el resto de las empresas si quisieran podrían optar también por realizar un proceso similar manteniendo los tiempos adecuados.

Por tanto, encontramos tres recursos que le confieren una ventaja competitiva sostenible a la empresa:

**Reputación.** La reputación de la empresa, especialmente en la zona norte de España, es un recurso escaso ya que es la única que tiene un arraigo en ese territorio, e inimitable ya que el resto de los competidores no tienen sus raíces en esa zona por lo que no pueden conseguir que su marca se identifique con ella.

**Aprovisionamientos.** Estrella Galicia, además de contar con rigurosos criterios de selección de proveedores buscando las mejores materias primas para ofrecer un producto de calidad, cuenta con la compañía Cosecha de Galicia SLU, con la que cultiva su propio lúpulo y cebada de calidad por lo que el sabor de su cerveza es inimitable ya que el resto de los competidores no pueden conseguir esta materia prima en el mercado. Por tanto, las materias primas de calidad utilizadas por la empresa le confieren una ventaja competitiva sostenida.

**Localización.** Como ya se ha visto anteriormente Estrella Galicia tiene una sola fábrica situada en el polígono industrial de A Grela, en A Coruña. Desde que está allí situada, la empresa, cuando ha necesitado aumentar la capacidad, no ha buscado una nueva localización para abrir una nueva fábrica, sino que ha optado por aumentar las

propias instalaciones. Esto se debe a que dicha situación es clave para poder trabajar con el agua y las materias primas deseadas y necesarias para mantener su esencia tradicional buscando ofrecer una cerveza muy “gallega”. Por ello la localización actual es muy valiosa para la empresa para mantener su esencia de cerveceros artesanos.<sup>49</sup>

La localización adecuada para la fabricación de sus productos como ya se ha visto es escasa, pues para comenzar el proceso de apertura de una nueva fábrica se han necesitado 5 años y se han tenido que estudiar más de 50 localizaciones diferentes para lograr encontrar una adecuada, por el hecho de las características del agua. Además, es inimitable ya que cada localización cuenta con sus características propias. Como mucho puede haber localizaciones con alguna característica similar como es el caso de Minas Gerais. Lo mismo ocurre con el agua, que es la clave de la localización, pues el agua de cada lugar tiene sus propias características.

Estrella Galicia está suficientemente capacitada para explotar dichos recursos y obtener valor a través de ellos. Es una compañía que lleva realizando dicha actividad desde 1906 por lo que tiene una gran experiencia en el sector. Además, se encuentra desde la cuarta generación de la familia de la empresa en la localización actual llegando a posicionarse actualmente como cuarto grupo cervecero del país por lo que su capacidad para explotar esta localización está demostrada.

Tabla 2: Análisis VRIO

RECURSO	VALIOSO	ESCASO	INIMITABLE	CAPACIDAD ORGANIZATIVA
EXPERIENCIA	SÍ	NO	NO	NO
REPUTACIÓN	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ
LOCALIZACIÓN	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ
APROVISIONAMIENTOS	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ
CARTERA DE PRODUCTOS	SÍ	NO	NO	NO
INNOVACIÓN	SÍ	SÍ	NO	NO
PROCESO PRODUCTIVO	SI	SI	NO	NO

Fuente: Elaboración propia.

---

<sup>49</sup> Cerveza a fuego lento: el secreto de Estrella Galicia para llegar a la cuarta generación. (2017, 21 de diciembre). *El confidencial*. Recuperado de: [https://www.elconfidencial.com/empresas/2017-12-21/estrella-galicia-cerveza-ignacio-rivera-empresas\\_1496179/](https://www.elconfidencial.com/empresas/2017-12-21/estrella-galicia-cerveza-ignacio-rivera-empresas_1496179/)

### 7.3. Análisis DAFO y CAME

A continuación, se va a realizar un análisis DAFO para conocer la situación en que se encuentra la compañía y CAME para plantear estrategias de futuro.

Tabla 3: DAFO y CAME (1)

<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>EXPLOTAR</b>
Tendencia estilo de vida saludable	Productos sin alcohol y artesanos
Estilo de vida mediterráneo de España	Campañas publicitarias
Aumento exportaciones	Entrada en nuevos países
<b>AMENAZAS</b>	<b>AFRONTAR</b>
COVID-19	Descuentos a los clientes de hostelería
Campañas contra el consumo de alcohol	Productos sin alcohol
Legislación	
Impuestos	

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 4: DAFO y CAME (2)

<b>FORTALEZAS</b>	<b>MANTENER</b>
Producto de calidad	Materias primas de calidad/Proceso productivo/Agua
Variedad de productos	Fábrica de cervezas
Experiencia	
Desarrollo tecnológico e innovación	Fábrica de cervezas/Diseños
Imagen de marca	Campañas y patrocinios
Localización	Búsqueda de localizaciones similares/mantenimiento en la misma
<b>DEBILIDADES</b>	<b>CORREGIR</b>
Presencia a nivel nacional	Campañas publicitarias y patrocinios
Capacidad productiva respecto a las grandes cerveceras	Aumento instalaciones/ Nuevas fábricas

Fuente: Elaboración propia.

Estrella Galicia puede realizar campañas publicitarias relacionadas con el estilo de vida mediterráneo que rodea a España y la cerveza para incitar al consumo de este producto.

El COVID-19 va a provocar efectos muy negativos tanto en la hostelería como en el turismo. La empresa tiene difícil tomar acciones con relación al turismo, pero a las empresas de hostelería podría ofrecerles descuentos en los volúmenes de compra para que no dejen de comprar ante las dificultades económicas provocadas por la pandemia.

Legislación e impuestos son dos amenazas incontrolables por la empresa ante las que no puede tomar acciones.

Para mantener un producto de alta calidad debería continuar trabajando de la misma manera que lo hace actualmente con materias primas de calidad, un proceso productivo respetando los tiempos adecuados y agua con las características adecuadas.

Tanto para la innovación como para la variedad de productos debería seguir apostando por “Fábrica de cervezas” sacando productos al mercado nuevos y diferentes a los que se encuentran él.

La localización, como se ha visto anteriormente, es una de las grandes fortalezas de la empresa por lo que debería buscar localizaciones con características similares a la actual, aunque es difícil como también se ha mencionado en el análisis VRIO.

Estrella Galicia ha logrado hacerse con una muy buena imagen gracias a los patrocinios y campañas deportivas por lo que debería seguir apostando por ello. Esto mismo le servirá como estrategia para seguir aumentando su cuota de mercado a nivel nacional.

## **8. ESTRATEGIA COMPETITIVA**

Como se ha podido ver anteriormente, tras la realización de los análisis previos, la estrategia que sigue Estrella Galicia se basa en la diferenciación. Con esta estrategia busca ofrecer un producto premium, que se diferencie del resto y aporte un valor único al cliente. La empresa lleva a cabo esta estrategia a través de:

**Calidad de los productos.** En la empresa apuestan por la calidad antes que la cantidad. Prefieren materias primas naturales y de calidad y mantener los tiempos adecuados de elaboración de la cerveza, dejando que fermente y madure en 30-40 días, cuando podría hacerlo en cinco días, para obtener un producto de mayor calidad. En el caso de las materias primas, como se ha mencionado anteriormente, la compañía cuenta con la empresa Cosecha de Galicia donde cultiva su propio lúpulo. Pese a que no fabriquen a mano les gusta denominarse artesanos ya que cada variedad de cerveza tiene su propia receta y no utilizan aditivos y maduran y fermentan la cerveza reposadamente. También cabe destacar que para lograr la diferenciación de su producto otorgan mucha

importancia a las características que tiene el agua que utilizan en el proceso de fabricación.<sup>50</sup>

En este sentido, Estrella Galicia cuenta con un departamento de calidad que a diario realiza una cata que analiza las características de su cerveza antes de que llegue al mercado. Además, todo el proceso de elaboración está supervisado por el equipo de maestros cerveceros<sup>51</sup>.

**Innovación (Diseños y variedades).** Estrella Galicia posee una cartera de productos muy variada en la que se añaden constantemente productos innovadores, distintos a lo que se encuentra en el mercado, a través de “Fábrica de Cervezas”.

Además, como ya se ha visto, realizan diseños especiales de sus botellas para determinadas fiestas durante el periodo de su celebración como las Fallas o San Juan ofreciendo al cliente nuevos diseños diferentes a los habituales y a los de la competencia.

**Marketing y reputación.** A través del patrocinio de pilotos de Moto GP o clubes de fútbol de primera división logran aumentar considerablemente su notoriedad y reputación. Dicha reputación también se ha conseguido gracias a tantos años de experiencia en el mercado consiguiendo lograr la fidelidad de sus clientes, especialmente en su región debido al arraigo de la marca. Todo ello ha llevado a Estrella Galicia a darse a conocer a nivel nacional.

**Canales de distribución.** Con la adquisición de San Miguel por parte de Mahou en el año 2000 el grupo, que contaba con dos redes de distribuidores, una por marca, pasa a unificar dichas redes en una, quedando la mayor parte de los distribuidores de San Miguel sin actividad. Estrella Galicia aprovechó esto y se hizo con dichos distribuidores, aumentando considerablemente su expansión por España<sup>52</sup>.

---

<sup>50</sup> Pita, E. (2017, 9 de agosto). Los secretos de la cerveza Estrella Galicia para duplicar su facturación y crecer en toda España. *Expansión*. Recuperado de: <https://www.expansion.com/fueradeserie/personajes/2017/07/31/59787ffbe5fdea66208b45bb.html>

<sup>51</sup> Palleiro, L. (2018, 9 de agosto). Estrella Galicia: la maestría cervecera de una saga centenaria. *Expansión*. Recuperado de: <https://www.expansion.com/empresas/2018/08/08/5b6ad4f4e5fdae15e8b463d.html>

<sup>52</sup> Empresas: La historia de Estrella Galicia y las claves de su expansión. (2018, 14 de marzo). *Mundo de la empresa*. Recuperado de: <http://mundodelaempresa.blogspot.com/2018/03/empresas-la-historia-de-estrella-galicia.html>

En conclusión, Estrella Galicia logra la diferenciación a través de los atributos o características de sus productos, a partir de la calidad y la innovación de productos y diseños, de la relación con sus clientes a través del marketing y la reputación, y de los vínculos con otras empresas a través de los canales de distribución.

## **9. ESTRATEGIA CORPORATIVA**

Cuando Ignacio Rivera, actual CEO de la compañía, se incorporó a ella en 1990 basó la estrategia de la empresa en el crecimiento y la diversificación de negocios.

### **Aumento de la gama de productos y diversificación de negocios:**

En la etapa 1990-2000 se apostó por la innovación desarrollando nuevos formatos de productos existentes y nuevas variedades de cerveza que agrandaran la cartera de productos y le permitan introducirse en nuevos segmentos de consumidores. En este sentido, se lanzaron productos y variedades como HR (una cerveza más suave y ligera), River (cerveza sin alcohol) o la 1906. También tuvo lugar la primera diversificación en el sector de aguas minerales, participando en Aguas de Cabreiroá.

Con la entrada en el siglo XXI continua la diversificación de negocios e incorporación de nuevas empresas. Se añaden a la cartera productos como sidra, vino, licores, mosto o sangría a través de la adquisición de empresas como Sidrería Gallega en Chantada (Lugo) o la bodega Ponte da Boga en la Ribeira Sacra (Ourense).

En esta etapa, Hijos de Rivera diversifica su actividad hacia negocios como la distribución, el desarrollo de inmuebles para hostelería (Desymo) y la propia gestión de establecimientos (Giste), dejando de ser una compañía únicamente ligada al sector bebidas<sup>53</sup>. En cuanto al negocio de la cerveza no se plantean la compra de otras marcas, sino que prefieren crecer de manera orgánica<sup>54</sup>.

---

<sup>53</sup> [https://www.corporacionhijosderivera.com/historia\\_empresa.php](https://www.corporacionhijosderivera.com/historia_empresa.php) (Fecha último acceso: 05/06/2020)

<sup>54</sup> Bustos, V. (2019, 7 de mayo). Estrella Galicia cambia de modelo para doblar su presencia internacional. *Merca2*. Recuperado de: <https://www.merca2.es/estrella-galicia-presencia-internacional/>

### **Diversificación de mercados:**

En España entró en nuevas regiones aprovechándose de la red de distribuidores de San Miguel mencionada anteriormente y a través de gran inversión en campañas y patrocinios.

Internacionalmente, se potenciaron las exportaciones y se crearon filiales en diferentes países. En la década de los 90 Estrella Galicia, mediante acuerdos con distribuidores locales entra en países como EE. UU., México y gran parte de Europa<sup>55</sup>.

En la actualidad cuenta con 7 filiales (Brasil, Filipinas, China, Japón, EE. UU., España e Irlanda) y presencia en más de 50 países en todos continentes<sup>56</sup>.

América y Europa son actualmente el objetivo principal de la compañía. Con la fábrica de Brasil esperan crecer en países como Paraguay, Uruguay o Argentina<sup>57</sup>.

## **10. CONCLUSIONES Y FUTURO**

Tras el análisis de Estrella Galicia se puede llegar a una serie de conclusiones.

En primer lugar, nos encontramos con una industria altamente concentrada debido a la existencia de fuertes barreras a la entrada en la que tres empresas acaparan prácticamente toda la cuota de mercado a nivel nacional, siendo superiores al resto en tamaño y capacidad. En ella diferenciamos tres grupos estratégicos en función del alcance geográfico y tamaño de las empresas, las grandes cerveceras, formado por las tres empresas líderes; las cerveceras regionales, donde se encuentra Estrella Galicia junto a la Zaragozana y Compañía Cervecera de Canarias, líderes en sus respectivas regiones; y las microcerveceras, el resto de las empresas de mucho menor tamaño.

Pese a ser líder en la zona norte de España, la cuota de mercado de Estrella Galicia a nivel nacional es muy pequeña en comparación con las grandes cerveceras. Esto es algo que ha ido mejorando en los últimos años, gracias a su estrategia de expansión, logrando hacerse un hueco cada vez mayor y colocándose como cuarto grupo cervecero del sector. Esto lo ha conseguido principalmente a través de una buena

---

<sup>55</sup> [https://www.corporacionhijosderivera.com/historia\\_empresa.php](https://www.corporacionhijosderivera.com/historia_empresa.php)

<sup>56</sup> [https://www.corporacionhijosderivera.com/grupo\\_filiales.php](https://www.corporacionhijosderivera.com/grupo_filiales.php) (Fecha último acceso: 05/06/2020)

<sup>57</sup> Bustos, V. (2019, 7 de mayo). Estrella Galicia cambia de modelo para doblar su presencia internacional. *Merca2*. Recuperado de: <https://www.merca2.es/estrella-galicia-presencia-internacional/>

estrategia competitiva, manteniendo su filosofía “artesanal” utilizando materias primas de calidad y respetando el tiempo necesario para elaborar una cerveza de calidad. Otras claves de su éxito han sido sus inversiones en patrocinios deportivos tanto en motociclismo como en clubes fútbol, la innovación en productos y en diseños, especialmente a través de “Fábrica de cervezas”, y el aprovechamiento de la antigua red de distribuidores de San Miguel.

Por otro lado, se ha visto que Estrella Galicia posee una ventaja competitiva sostenible a través de la localización de su fábrica ya que le permite trabajar con un agua con las características deseadas para la consecución de una cerveza diferente y de máxima calidad, de su reputación en la zona norte de España y de sus aprovisionamientos obteniendo materias primas únicas cultivadas por la propia empresa.

En cuanto al futuro, el mercado, a corto plazo, se va a ver gravemente afectado por la pandemia del COVID-19, lo que va a repercutir negativamente tanto en Estrella Galicia como en sus competidores, especialmente a través de la hostelería y el turismo. Para afrontar esta situación la empresa deberá de tratar de tomar las medidas adecuadas para minimizar los efectos.

A medio/largo plazo, una vez superada la crisis del coronavirus, con la economía recuperada, Estrella Galicia debería continuar con su plan de expansión, tanto nacional como internacional. La apertura de la fábrica en Brasil supondrá un notable crecimiento en países de Latinoamérica.

La tendencia hacia un estilo de vida saludable, que intenta reducir el consumo de alcohol, podría resultar una amenaza para la empresa, sin embargo, puede convertirse en una oportunidad, ya que a través de los productos sin alcohol y artesanos puede convivir con ello. Además, el estilo de vida mediterráneo español, en el que la cerveza es una bebida muy popular, provoca que la gente no quiera dejar de consumir este producto, por ello los productos sin alcohol pueden ser una de las claves para la compañía.

En definitiva, Estrella Galicia, si continúa por el camino seguido en los últimos años, debería crecer tanto a nivel nacional como internacional, gracias a su estrategia competitiva y corporativa.

## 11. BIBLIOGRAFÍA

### Notas de prensa

Estrella Galicia duplicará su capacidad productiva con una inversión en fábrica de 7,3 millones de euros. (2011, 23 de marzo). Recuperado de: <https://estrellagalicia.es/estrella-galicia-duplicara-su-capacidad-productiva-con-una-inversion-en-fabrica-de-73-millones-de-euros/>

La Moncloa. (2020, 28 de abril). El Gobierno aprueba un plan de desescalada que se prolongará hasta finales de junio [Comunicado de Prensa]. Recuperado de: [https://www.lamoncloa.gob.es/consejodeministros/resumenes/Paginas/2020/280420-consejo\\_ministros.aspx](https://www.lamoncloa.gob.es/consejodeministros/resumenes/Paginas/2020/280420-consejo_ministros.aspx)

### Artículos de periódico digital

Marqués, Á. (2019, 5 de junio). La cerveza, un referente más del sector agroalimentario. *Qcom.es*. Recuperado de: [http://www.qcom.es/alimentacion/reportajes/la-cerveza-un-referente-mas-del-sector-agroalimentario\\_36701\\_2\\_40682\\_0\\_1\\_in.html](http://www.qcom.es/alimentacion/reportajes/la-cerveza-un-referente-mas-del-sector-agroalimentario_36701_2_40682_0_1_in.html)

Juan Calleja, C. (2019, 2 de junio). El fenómeno de la cerveza artesanal se asienta en España. *El País*. Recuperado de: [https://elpais.com/sociedad/2019/05/16/actualidad/1558012609\\_996587.html](https://elpais.com/sociedad/2019/05/16/actualidad/1558012609_996587.html)

El sector cervecero está "terriblemente tocado" por el coronavirus. (2020, 21 de marzo). *El País*. Recuperado de: [https://cincodias.elpais.com/cincodias/2020/03/21/companias/1584782177\\_257206.html](https://cincodias.elpais.com/cincodias/2020/03/21/companias/1584782177_257206.html)

Tobar, S. (2020, 17 de marzo). Incertidumbre en el sector de la cerveza y el vino por la caída del consumo. *El Español*. Recuperado de: [https://www.lespanol.com/invertia/empresas/distribucion/20200317/incertidumbre-sector-cerveza-vino-caida-consumo/475204416\\_0.html](https://www.lespanol.com/invertia/empresas/distribucion/20200317/incertidumbre-sector-cerveza-vino-caida-consumo/475204416_0.html)

Todo el mundo ama a Estrella Galicia: las cifras de su vertiginosa conquista de España. (2019, 4 de septiembre). *Magnet*. Recuperado de: <https://magnet.xataka.com/en-diez-minutos/todo-mundo-ama-a-estrella-galicia-cifras-su-vertiginosa-conquista-espana>

Pellicer, L. (2019, 10 de julio). Bruselas mejora su previsión sobre España pese a la inestabilidad política. *El País*. Recuperado de: [https://elpais.com/economia/2019/07/10/actualidad/1562748824\\_596026.html](https://elpais.com/economia/2019/07/10/actualidad/1562748824_596026.html)

Los primeros cálculos del coronavirus en España: recesión y 300.000 empleos menos en 4 semanas. (2020, 21 de marzo). *Libremercado*. Recuperado de: <https://www.libremercado.com/2020-03-21/recesion-economica-coronavirus-espana-1276654394/>

Aguilar, J. (2020, 7 de abril). La economía tras el coronavirus: hundimientos de PIB y empleo, rápida recuperación y cambios en el consumo. *ABC*. Recuperado de: [https://www.abc.es/economia/abci-economia-tras-covid-19-hundimientos-y-empleo-rapida-recuperacion-y-cambios-consumo-202004070159\\_noticia.html?ref=https%3A%2F%2Fwww.google.com%2F](https://www.abc.es/economia/abci-economia-tras-covid-19-hundimientos-y-empleo-rapida-recuperacion-y-cambios-consumo-202004070159_noticia.html?ref=https%3A%2F%2Fwww.google.com%2F)

Cómo aprovechar residuos de producción de cerveza en el sector acuícola. (2019, 3 de mayo). *Residuos profesional*. Recuperado de: <https://www.residuosprofesional.com/aprovechamiento-residuos-cerveza/>

Roderos, M. (2018, 13 de noviembre). Mahou San Miguel prevé generar el 20% de su negocio por la vía internacional. *Alimarket*. Recuperado de: <https://www.alimarket.es/alimentacion/noticia/288121/mahou-san-miguel-preve-generar-el-20-de-su-negocio-por-la-via-internacional>

Rodríguez, O. (2019, 3 de julio). Damm y Mahou abren el camino a la cerveza española en la conquista del mercado internacional. *El Español*. Recuperado de: [https://www.lespanol.com/invertia/empresas/20190703/damm-mahou-cerveza-espanola-conquista-mercado-internacional/410709958\\_0.html](https://www.lespanol.com/invertia/empresas/20190703/damm-mahou-cerveza-espanola-conquista-mercado-internacional/410709958_0.html)

Heras, J. (2019, 4 de marzo). Jonathan Stordy: «Cada Ambar de la nueva fábrica llevará gotas de nuestra historia». *El Periódico de Aragón*. Recuperado de: [https://www.elperiodicodearagon.com/noticias/aragon/cada-ambar-nueva-fabrica-llevara-gotas-nuestra-historia\\_1346790.html](https://www.elperiodicodearagon.com/noticias/aragon/cada-ambar-nueva-fabrica-llevara-gotas-nuestra-historia_1346790.html)

Jesús Argüelles, Director de Logística de Hijos de Rivera S.A.U.: "Debemos convertir la logística en una ventaja competitiva". (2015, 8 de enero). *MundoHR*. Recuperado de: <http://www.mundohr.com/jesus-arguelles-director-de-logistica-de-hijos-de-rivera-s-u-debemos-convertir-la-logistica-en-una-ventaja-competitiva/>

Palleiro, L. (2018, 9 de agosto). Estrella Galicia: la maestría cervecera de una saga centenaria. *Expansión*. Recuperado de: <https://www.expansion.com/empresas/2018/08/08/5b6ad4f4e5fdeae15e8b463d.html>

Bustos, V. (2019, 19 de febrero). Estrella Galicia acelera su apuesta por el patrocinio deportivo. *Merca2*. Recuperado de: <https://www.merca2.es/estrella-galicia-patrocinio-deportivo/>

Clemente, A. (2017, 9 de octubre). “Fábrica de cervezas”: la nueva línea de Estrella Galicia. *Tapas magazine*. Recuperado de: <https://tapasmagazine.es/fabrica-cervezas-la-nueva-linea-cervezas-estrella-galicia/>

Estrella Galicia ‘juega’ con la Inteligencia Artificial para lograr la cerveza perfecta. (2019, 22 de julio). *Okdiario*. Recuperado de: <https://okdiario.com/economia/estrella-galicia-juega-inteligencia-artificial-lograr-cerveza-perfecta-4396118>

Pita, E. (2017, 9 de agosto). Los secretos de la cerveza Estrella Galicia para duplicar su facturación y crecer en toda España. *Expansión*. Recuperado de: <https://www.expansion.com/fueradeserie/personajes/2017/07/31/59787ffbe5fdea66208b45bb.html>

Cerveza a fuego lento: el secreto de Estrella Galicia para llegar a la cuarta generación. (2017, 21 de diciembre). *El confidencial*. Recuperado de: [https://www.elconfidencial.com/empresas/2017-12-21/estrella-galicia-cerveza-ignacio-rivera-empresas\\_1496179/](https://www.elconfidencial.com/empresas/2017-12-21/estrella-galicia-cerveza-ignacio-rivera-empresas_1496179/)

Empresas: La historia de Estrella Galicia y las claves de su expansión. (2018, 14 de marzo). *Mundo de la empresa*. Recuperado de: <http://mundodelaempresa.blogspot.com/2018/03/empresas-la-historia-de-estrella-galicia.html>

Bustos, V. (2019, 7 de mayo). Estrella Galicia cambia de modelo para doblar su presencia internacional. *Merca2*. Recuperado de: <https://www.merca2.es/estrella-galicia-presencia-internacional/>

### **Sitio web**

<https://www.corporacionhijosderivera.com/>

<https://datosmacro.expansion.com/>

<https://ranking-empresas.eleconomista.es/>

<https://cierzobrewing.com/>

<https://goldenpromisebrewing.com/>

### **Informes**

Cerveceros de España. (2019). Informe Socioeconómico del Sector de la Cerveza en España 2018. [https://cerveceros.org/uploads/5d1b32241b8be\\_Informe%20SocioeconomicoCerveza\\_2018.pdf](https://cerveceros.org/uploads/5d1b32241b8be_Informe%20SocioeconomicoCerveza_2018.pdf)

Grupo Agora. (2019). Estado de Información No Financiera GRUPO AGORA 2018. [http://www.agoragrupos.com/wp-content/uploads/2019/10/einf-veinf-grupo-agora-2018\\_web.pdf](http://www.agoragrupos.com/wp-content/uploads/2019/10/einf-veinf-grupo-agora-2018_web.pdf)

Corporación Hijos de Rivera. (2019). Memoria de Sostenibilidad 2018 de la Corporación Hijos de Rivera. [https://www.corporacionhijosderivera.com/sostenibilidad/es/memoria\\_2018/files/assets/downloads/publication.pdf](https://www.corporacionhijosderivera.com/sostenibilidad/es/memoria_2018/files/assets/downloads/publication.pdf)

Corporación Hijos de Rivera. (2019). Estado de Información No Financiera. [https://www.corporacionhijosderivera.com/docs/einf\\_2018.pdf](https://www.corporacionhijosderivera.com/docs/einf_2018.pdf)

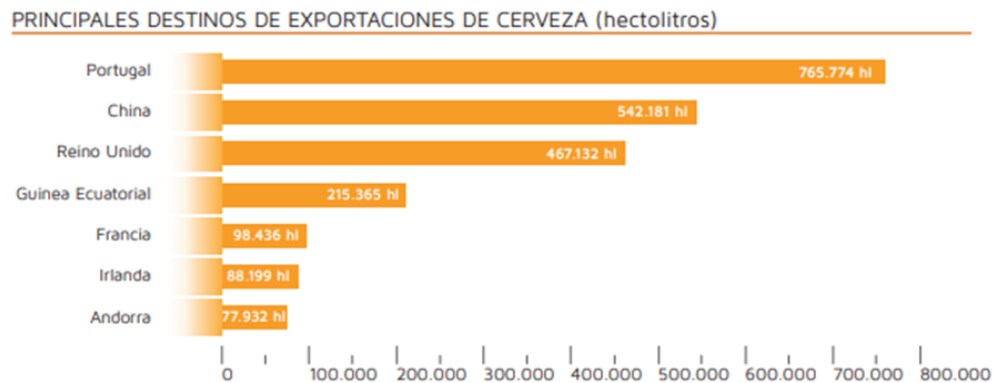
### **Bases de datos**

Sistema de Análisis de Balances Ibéricos (SABI). Disponible en: <https://sabi.bvdinfo.com/>

Clasificación Nacional de Actividades Económicas (CNAE). Disponible en: <https://www.cnae.com.es/lista-actividades.php>

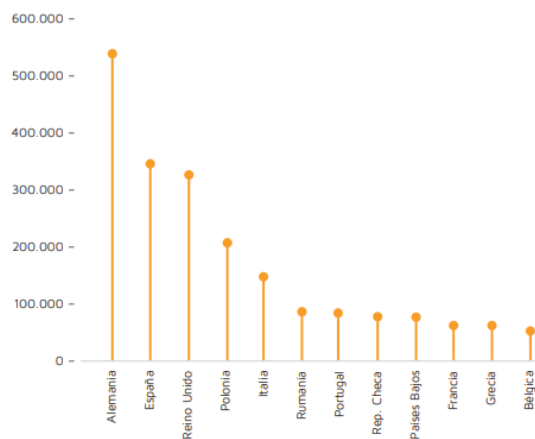
## 12. ANEXO

### Anexo 1: Principales destinos de exportaciones de cerveza de España.



Fuente: Informe Socioeconómico del sector de la cerveza en España 2018.

### Anexo 2: Contribución al empleo por países.



Fuente: Informe Socioeconómico del sector de la cerveza en España 2018.

### Anexo 3: Valor activos empresas sector cervecero España 2018

	VALOR ACTIVOS (2018)
<b>MAHOU</b>	1.760.045.000 €
<b>HEINEKEN</b>	931.834.077 €
<b>DAMM</b>	1.285.463.979 €
<b>ESTRELLA GALICIA</b>	423.115.910 €
<b>LA ZARAGOZANA</b>	167.411.392 €
<b>CCC</b>	111.110.000 €

Fuente: Elaboración propia con datos de ranking-empresas.eleconomista.es (2020)

#### Anexo 4: Índice de Herfindahl

Empresa	Producción	Cuota de mercado	CRn	Cuota al cuadrado
Mahou	12,3	32,02%	0,320	0,10255
Heineken	10,5	27,34%	0,594	0,07473
Damm	10,08	26,24%	0,856	0,06887
Estrella Galicia	3,09	8,04%	0,936	0,00647
CCC	1,05	2,73%	0,964	0,00075
La Zaragozana	0,94	2,45%	0,988	0,00060
Otros	0,45	1,17%	1,000	0,00014
TOTAL	38,41	100,00%		

Fuente: Elaboración propia con datos del Informe Socioeconómico del Sector de la Cerveza en España 2018.

**Anexo 5: Criterios selección nuevos proveedores Estrella Galicia.** (incluido en la Memoria de Sostenibilidad 2018 de la Corporación Hijos de Rivera)

Para incorporar un nuevo proveedor, este debe cumplir los siguientes requisitos:

- Respeto por los valores humanos, el medio ambiente y aspectos legales.
- Calidad del producto y/o servicio.
- Calidad de servicio: plazo de entrega, compromiso a largo plazo, alcance del acuerdo.
- Solidez financiera.
- Sostenibilidad social y medioambiental.

**Anexo 6: Plan de Igualdad dentro del Convenio Colectivo de Hijos de Rivera SAU** (incluido en la Memoria de Sostenibilidad 2018 de la Corporación Hijos de Rivera)

El cual asume la igualdad de trato y oportunidades como principio rector de su actuación dentro de la compañía y con el objetivo de alcanzar la igualdad efectiva e integrarla dentro de la cultura empresarial desde las bases. Fomenta la conciliación a través de diferentes medidas con el objetivo de ayudar a todos sus profesionales a integrar su vida laboral y familiar y se sientan, sea cual sea su sexo o situación familiar con posibilidades de crecer en su carrera profesional. También tiene una política de empresa saludable bajo el lema “Tu Salud es la Estrella” desarrollando un plan de salud integral basado en el fomento de la actividad física y el deporte, la difusión de hábitos saludables y prevención de hábitos tóxicos, así como la mejora de factores psicosociales en el entorno laboral.