

Trabajo Fin de Grado

Análisis Estratégico de Estrella Galicia

Autor

Marcos Schindler Velilla

Directora

María Pilar Bernal Ansón

Facultad de Economía y Empresa- Universidad de Zaragoza

2019-2020

INDICE

1. INTRODUCCIÓN.....	3
1.1. Descripción de la empresa.....	3
1.2. Objetivo del TFG.....	4
1.3. Estructura del TFG.....	4
2. HISTORIA DE LA EMPRESA.....	5
2.1. Historia.....	5
2.2. Hitos más significativos.....	6
2.3. Misión, visión y valores.....	6
3. INDUSTRIA, PRODUCTO Y MERCADO.....	7
3.1. Industria.....	7
3.2. Producto.....	9
3.3. Mercado.....	11
4. ANALISIS EXTERNO.....	13
4.1. Análisis del entorno general: PEST.....	13
4.2. Análisis entorno específico: PORTER.....	15
4.3. Nivel de concentración de la industria.....	20
4.4. Grupos estratégicos.....	22
5. ANALISIS INTERNO.....	23
5.1. Cadena de valor.....	23
5.2. Análisis de los recursos y de las capacidades.....	26
5.3. Análisis VRIO.....	29
5.4. Análisis DAFO.....	32
6. ESTRATEGIAS.....	34
6.1. Estrategia competitiva.....	34
6.2. Estrategia corporativa.....	35
6.3. Estrategia social.....	36
7. CONCLUSIONES.....	37
8. BIBLIOGRAFÍA.....	39

1. INTRODUCCIÓN

1.1 Descripción de la empresa

Estrella Galicia es la marca de cerveza más popular de la compañía española Hijos de Rivera, S.A. Se trata de una empresa gallega que se dedica principalmente a la producción de cervezas y aguas. No obstante, en los últimos años Hijos de Rivera ha diversificado su negocio hacia servicios como la distribución, el diseño de establecimientos de restauración y la gestión de sus instalaciones. Hijos de Rivera también es propietaria de Aguas de Cabreiroa, Aguas de Cuevas (Asturias) y de Manzanova (marca de sidra ecológica).

La fábrica de cerveza de Estrella Galicia se encuentra ubicada en el polígono industrial de A Grela en A Coruña. En sus instalaciones se producen todas las marcas de cerveza de Hijos de Rivera desde principios de los años 70 cuando se construyó el edificio principal, el cual también aloja las oficinas de un amplio número de empleados de la empresa. Adosado a éste, se encuentra un edificio de reciente construcción que alberga la nueva sala de cocimiento y que se suma al grupo de instalaciones ya existentes de oficinas, área industrial y almacén general.

Hijos de Rivera produce 200 millones de litros cada año de sus diferentes marcas de cerveza en su fábrica de A Coruña. Un proceso de elaboración 100% natural a base de agua, malta de cebada, lúpulo y maíz, que se completa con una cepa de levadura exclusiva que llega cada mes de un banco de Alemania. Los resultados de este ciclo de producción 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.

La cerveza Estrella Galicia es una de las cervezas más consumidas en España y esto se debe principalmente a su calidad e imagen que combina perfectamente con vanguardia y tradición.

Así pues, el motivo de elegir Estrella Galicia es el atractivo modelo de negocio con el que cuenta, que le ha permitido obtener una gran cantidad de premios entre los que destacan los reconocimientos internacionales que ha incorporado la familia de cervezas 1906, de Estrella Galicia. Los World Beer Awards, conocidos como los Óscar del mundo de la cerveza, han premiado a la mil nueve en sus tres especialidades. La cerveza negra 1906 Black Coupage ha sido distinguida en la categoría Bock, mientras La Colorada, 1906 Red Vintage, ha logrado el galardón entre las Strong; y la clásica 1906 Reserva Especial se ha alzado con el reconocimiento en la categoría Helles, entre un total de 3.500 referencias de todo el mundo.

En 1908, Rivera patentaba Estrella Galicia. Más de un siglo después, esta cerveza no solo se ha instaurado como una de las más importantes en España, sino también en el resto del mundo ya que está presente en más de 50 países. Por tanto, resulta interesante analizar cómo esta empresa ha conseguido llegar a su posición actual y hacia donde quiere dirigirse en el futuro.

1.2 Objetivo del TFG

El objetivo principal que se persigue, a través del análisis estratégico de Estrella Galicia, es conocer su modelo de negocio. Para alcanzar este objetivo es necesario estudiar cuáles son sus puntos fuertes y sus puntos débiles, así como especificar los factores que le afectan, tanto a nivel empresa como a nivel industria. Con ello, se analizarán las estrategias que la empresa lleva a cabo y que le permiten alcanzar la misión que se ha planteado.

En definitiva, el presente Trabajo Fin de Grado (en adelante TFG) se va a centrar en el análisis de la estrategia competitiva de Estrella Galicia y sus determinantes. Por lo tanto, el TFG se encuadra en la línea de trabajo de análisis estratégico de una empresa.

1.3 Estructura del TFG

Este trabajo se basa en el análisis estratégico de Estrella Galicia, la cerveza más popular de Hijos de Rivera que es una de las empresas referentes y con mayor relevancia dentro de la comunidad gallega.

La dirección estratégica es el proceso de formulación de estrategias para el desarrollo de la organización, buscando obtener una mayor participación en el mercado y rendimientos superiores al promedio. Es una de las principales actividades desarrolladas por los administradores superiores de una organización. Su importancia radica en que a través de ella se define el rumbo que la empresa seguirá y se establecen los criterios generales para la definición de los objetivos y el desarrollo del trabajo en la organización. (UtelBLOG, 2015).

Realizar un análisis estratégico de Estrella Galicia es muy útil para tomar decisiones estratégicas correctas que permitan a la empresa lograr los objetivos que se marca y mejorar su posición competitiva.

Para conseguir estos objetivos, el análisis estratégico constará en primer lugar, de una historia de la empresa y en segundo lugar, un análisis externo a través del PEST y de las cinco fuerzas de Porter. A continuación, una vez conocida la industria donde desarrolla la actividad Hijos de Rivera, procederemos al análisis interno de la compañía para determinar aquellos recursos y capacidades que le dan una ventaja competitiva. Por último, realizaremos el análisis DAFO de la empresa y destacaremos las estrategias (competitiva, corporativa y social) y las conclusiones del trabajo.

2. HISTORIA DE LA EMPRESA

2.1 Historia

José María Rivera Corral funda en 1906 La Estrella de Galicia, dedicada a la fabricación de cervezas y hielo, nombre que rememora lo que fue su negocio en Veracruz “La Estrella de Oro”. En esa época, se inicia el cultivo de lúpulo propio como respuesta a la falta de abastecimiento de materias primas.

Durante los años 20, el hijo del fundador completa su formación comercial en Hamburgo y es uno de los primeros españoles en obtener la diplomatura de Maestro Cervecerero. Con la segunda generación se mecanizan los procesos de fabricación, una decisión que se afronta en tiempos difíciles pero que será clave para el futuro. Para ello se adquiere una sala de cocimientos, tinas de fermentación y tanques metálicos para almacenar la cerveza. Estos cambios permiten atender los aumentos de demanda consecuencia de un proceso de paulatina aceptación popular. No obstante, el mundo está en pie de guerra y el negocio sufre sus efectos con una caída en picado de la producción.

Tras el parón general producido por las guerras Civil y Mundial entre 1936 y 1950, la compañía disfruta de una etapa de estabilidad acorde con el nuevo orden mundial. Con el tiempo, la cerveza empieza a formar parte de los hábitos de los españoles. La demanda crece y por ello se automatizan la mayor parte de los procesos de producción, desde la elaboración al embotellado, lo que supone el adiós definitivo a los métodos artesanales en la búsqueda de un producto estable de características propias.

Estrella Galicia continúa en los años sesenta con su línea ascendente, la producción alcanza los diez millones de litros. En 1979 se incorpora por primera vez el formato lata, un método de envasado de cerveza claramente diferenciado que se sumó a la botella y el barril tradicionales. En los años 80 se completa la oferta de productos y formatos, en respuesta a un mercado cada día más exigente. La década de los 90 se caracteriza por el inicio de la expansión en el mercado nacional e internacional, el lanzamiento de nuevas cervezas (1906, River y HR) con formatos más atractivos como la botella longneck o la etiqueta serigrafiada y la primera diversificación en el sector de aguas minerales, participando en Aguas de Cabreiroá (1994). En esos años, Hijos de Rivera aborda nuevos mercados en el resto de España y Europa y se dan los primeros pasos en Estados Unidos y México a través de acuerdos con distribuidores locales.

Hijos de Rivera celebra su Centenario, agradeciendo a los consumidores su apoyo a lo largo de todos esos años. Ellos han hecho posible que se mantenga una firme apuesta por la modernidad y la innovación, conservando el carácter propio de una empresa 100% familiar y gallega, con un marcado arraigo y compromiso con la tierra de la que proceden sus productos. Las celebraciones del Centenario marcan la apertura de una nueva etapa en la que la compañía realiza un gran esfuerzo por consolidar su presencia en los lugares en los que ya estaba así como por posicionarse en nuevos mercados. Comienza una expansión nacional imparable y, en el ámbito internacional, los productos de Hijos de Rivera llegan a más de 30 países de todo el mundo. Esta apuesta por los mercados extranjeros se consolida con la creación de modelos de negocio en destino con filiales en Filipinas, China, Japón, Estados Unidos y Brasil.

2.2 Hitos más significativos

AÑO	HITOS RELEVANTES
1906	José María Rivera Corral funda la Estrella de Galicia.
1910	La Estrella de Galicia comienza su actividad en la fábrica de cerveza de Cuatro Caminos en A Coruña.
1920	Ramón Rivera se gradúa como uno de los primeros Maestros Cerveceros de España.
1921	La producción pasa de 1570 hl / año a más de 7000 puesto que se moderniza la fábrica.
1941	Debido a los problemas de abastecimiento y agua provocados por la Guerra Civil y la Segunda Guerra Mundial, La Estrella de Galicia detiene su producción por única vez en su historia.
1962	Se lleva a cabo la gran remodelación de la fábrica de Cuatro Caminos.
1969	Comienza la construcción de una nueva fábrica en A Grela.
1979	Se incorpora por primera vez el formato lata.
1981	Estrella Galicia celebra su 75 Aniversario.
1985	Se emite el primer anuncio de Estrella Galicia en la televisión gallega.
2006	Estrella Galicia celebra su centenario.
2011	Se crea la corporación Hijos de Rivera y lanzan la primera campaña nacional: Deberíamos conocernos.
2012	Comienza una expansión nacional imparable y los productos de Hijos de Rivera llegan a más de 30 países en el mundo.
2016	110 Aniversario.
2017	La producción de Estrella Galicia alcanza los 278 millones de litros.
2018	Estrella Galicia supera los 300 millones de litros de cerveza.

2.3 Misión, visión y valores

La definición de la misión hace una referencia al motivo o la razón de la existencia de la empresa e indica que es lo que realiza la empresa en un determinado momento. La misión ayuda a determinar que se tiene que hacer para llegar a una meta futura. Es decir, debe establecer que hace la empresa y que la diferencia de las demás. Por otro parte, la visión determina el lugar a donde la empresa debe llegar. Asimismo, establece el punto al cual se quiere llegar y la visión se vuelve un motivo de inspiración para que las personas que trabajan en la empresa se comprometan a querer alcanzar el objetivo. Por último, los valores representan las creencias y los principios que rigen a una empresa, lo que permite

orientar las pautas de acción y la conducta de las personas que trabajan dentro de la organización.

La misión de Estrella Galicia es ser líderes en la producción de aguas y cervezas comercializando de una forma atractiva para sorprender al nuevo perfil consumidor cervecero. La visión es ser un equipo unido, creativo e innovador que sea más internacional y que mantenga los ideales que tiene la empresa: luchar contra la estandarización de la cerveza y ser diferentes. Por otro lado, la empresa destaca los siguientes valores que marcan su comportamiento:

- Origen y tradición: una empresa centenaria, familiar, gallega, de origen cervecero, con experiencia que se convierte en garantía.
- Entorno: Demostramos nuestra voluntad de satisfacer las expectativas del mercado (clientes internos y externos), detectando y comprendiendo sus necesidades y adaptando nuestros procesos y organización para exceder sus expectativas.
- Innovación: La innovación es un eje clave en nuestra tradición y en nuestro futuro. Investigar, imaginar, crear y mejorar, nos permite desarrollarnos y abrir nuevos caminos.
- Valor / Riqueza: Generamos riqueza para nuestros accionistas, trabajadores, clientes, colaboradores y las comunidades donde operamos, en términos de progreso y mejora socioeconómica de nuestro entorno.
- Desarrollo: Fomentamos el desarrollo profesional y personal de nuestros trabajadores, sobre la base de una cultura abierta y participativa en la que se trabaje con optimismo, respeto y cooperación. Creemos que el talento, el trabajo en equipo y el compromiso es clave en nuestro éxito.

3. INDUSTRIA, PRODUCTO Y MERCADO

3.1 Industria

Para poder comprender la forma en la cual Estrella Galicia lleva a cabo su estrategia es fundamental conocer cómo es la industria en la que compite y cuáles son las características que esta presenta. Según la clasificación de la CNAE Estrella Galicia pertenece a la sección C (Industria manufacturera), división 11 (Fabricación de bebidas), grupo 110 (Fabricación de bebidas) clase 1105 (Fabricación de cerveza).

Siguiendo el planteamiento de Abell el entorno competitivo se puede definir a partir de tres dimensiones:

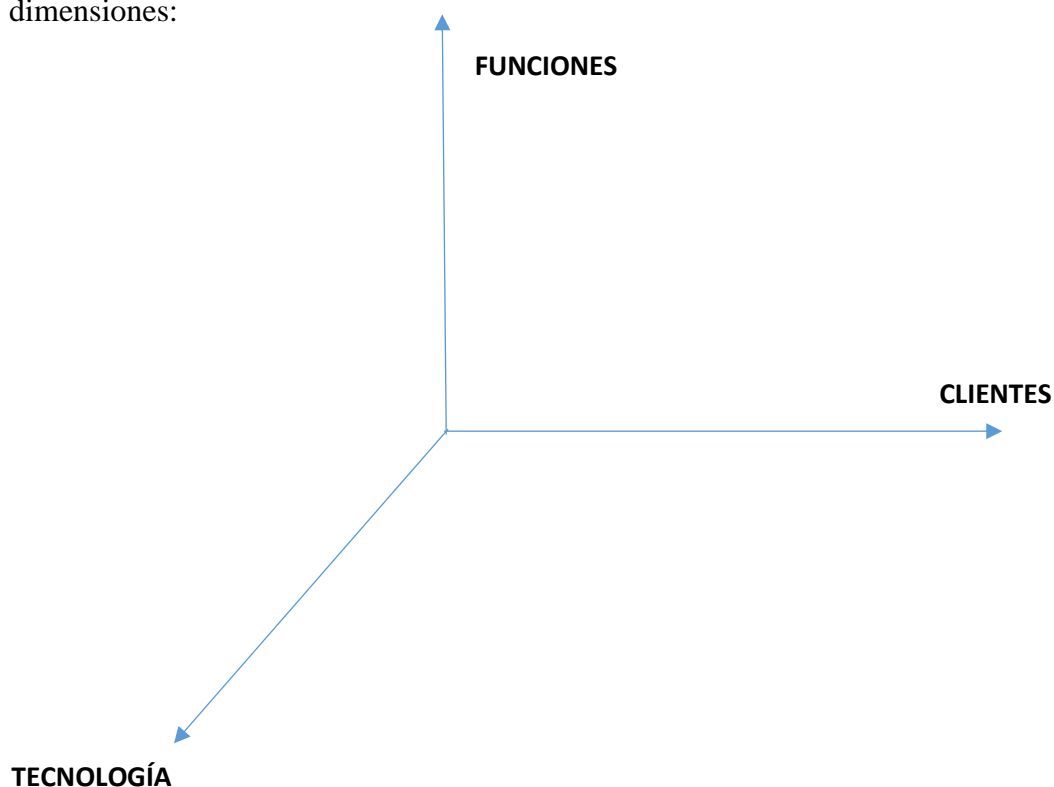


Figura 3.1: Las tres dimensiones de Abell. Fuente: Elaboración propia.

Grupos de clientes

A quien se dirigen los productos o servicios. En Estrella Galicia observamos tres tipos de clientes: Las empresas privadas que hacen de intermediarios entre la empresa y el cliente final, Locales de hostelería (bares o restaurantes) que dan un toque exclusivo mediante la venta de cerveza y Particulares que son clientes potenciales que compran el producto directamente de la fábrica u online.

Funciones

Que queremos satisfacer. Las 3 principales necesidades de los clientes que Estrella Galicia es capaz de satisfacer son: sed, entretenimiento y placer.

Tecnología

Como lo queremos satisfacer. Consiste en definir las alternativas tecnologías que permitan producir las funciones mencionadas o beneficios demandados por el cliente.

En Estrella Galicia existen diferentes productos para satisfacer las necesidades de los clientes: Estrella Galicia Especial, Estrella Galicia 0,0, Estrella Galicia Sin Gluten, La Estrella de Galicia, Estrella de Navidad, Estrella Galicia Cerveza de Bodega, Estrella Galicia 0,0 Negra y Estrella Galicia 0,0 Tostada.

3.2 Producto

Estrella Galicia dispone de una cartera de productos que presenta una gran variedad de cervezas, puesto que mediante la innovación la empresa pretende satisfacer a un mayor número de consumidores potenciales. A continuación, se nombrarán los diferentes productos con una breve descripción:

Estrella Galicia Especial: Cerveza dorada, brillante. Con un excelente balance aromático entre las maltas y los lúpulos. Agua de la ciudad de A Coruña, maltas de dos carreras (pilsen y tostada), maíz y lúpulos Nugget y Perle Hallertau. En boca ligeramente floral y herbal, de calidez moderada y con una intensa y prolongada sensación lupulada.



Estrella Galicia 0,0: Cerveza sin alcohol, dorada y brillante. Agua de la ciudad de A Coruña, maltas de dos carreras (pilsen y tostada), maíz y lúpulos Nugget y Perle Hallertau. Levadura seleccionada Hijos de Rivera. Su aroma recuerda a las maltas empleadas en la elaboración del mosto con sutiles notas florales y lupuladas. En boca es refrescante, ligera, con un suave final amargo.



Estrella Galicia Sin Gluten: La nueva cerveza de Hijos de Rivera sin gluten cuenta con el distintivo de la “espiga barrada”, que acredita que el producto está autorizado por la FACE (Federación de Asociaciones de Celíacos de España). Esta cerveza de color dorado brillante se obtiene a través de la aplicación de una enzima que rompe la cadena de algunas proteínas durante el proceso productivo, entre ellas, el gluten.



La Estrella de Galicia: Cerveza con un color dorado brillante y un generoso giste blanco. Aroma equilibrado entre las maltas y lúpulos, que predominan aportando notas frescas y florales. Bien carbonatada y con cuerpo ligero. Amargor moderado y persistente, una cerveza muy fácil de beber.



Estrella Galicia 00 Negra: Una cerveza negra llena de sabor y carácter. Aprovechamos la plenitud sensorial de las maltas y los lúpulos, pero nos olvidamos del alcohol. Elaborar cerveza nos es fácil, elaborar una cerveza 00 como esta es un reto de Maestros.



Estrella Galicia Cerveza de Bodega: Cerveza que, recién hecha y sin pasteurizar, llega directamente de nuestras bodegas al punto de venta. La ausencia de pasteurización requiere que su transporte se realice en frío mediante de una red de vehículos especializados y personal propio.



Estrella de Navidad: Los Maestros Cerveceros de Estrella Galicia modifican todos los años la receta de esta cerveza de temporada. Buscan materias primas diferentes y/o incorporan nuevas técnicas de elaboración para lograr una cerveza celebración diferente año a año.



Shandy Estrella Galicia: Clara de limón en la que se combina un ligero amargor de la cerveza con el dulzor y las características del refresco de limón. En esta combinación el amargor de la cerveza no destaca pero ejerce de contrapeso a los aromas cítricos y al marcado dulzor dando lugar a una bebida intensamente refrescante.



3.3 Mercado

Hijos de Rivera, matriz de Estrella Galicia, en el ejercicio 2018 han producido 309 millones de litros de cerveza y han obtenido 507,76 millones de euros de facturación consolidada, lo que supone un incremento del 9% respecto a 2017. En 2018, la empresa coruñesa llevó a cabo una inversión que superó los 100 millones de euros, generando un beneficio después de impuestos de 66,3 millones de euros.

El grafico siguiente refleja la evolución en facturación de la compañía entre 2012-2018, en cuanto a la cifra de negocio y el resultado en millones de euros:



Imagen 3.1: Evolución facturación Estrella Galicia 2012-2018. Fuente: <https://www.lainformacion.com/>

Como se puede observar en el grafico anterior, la empresa ha experimentado un constante crecimiento a lo largo de los años y ha pasado de facturar 190 millones en 2012 a los 507 millones en 2018, lo que supone un aumento del 167%.

A continuación también se muestra a través de un gráfico la evolución de la producción de la empresa desde 2010. Podemos observar que Hijos de Rivera en 2018 produjo un 11% más con respecto a un año antes y un 192% más en relación con 2010 por lo que en menos de diez años han conseguido triplicar la cantidad de cerveza que sale de su fábrica de La Coruña.

Producción Hijos de Rivera (millones litros)

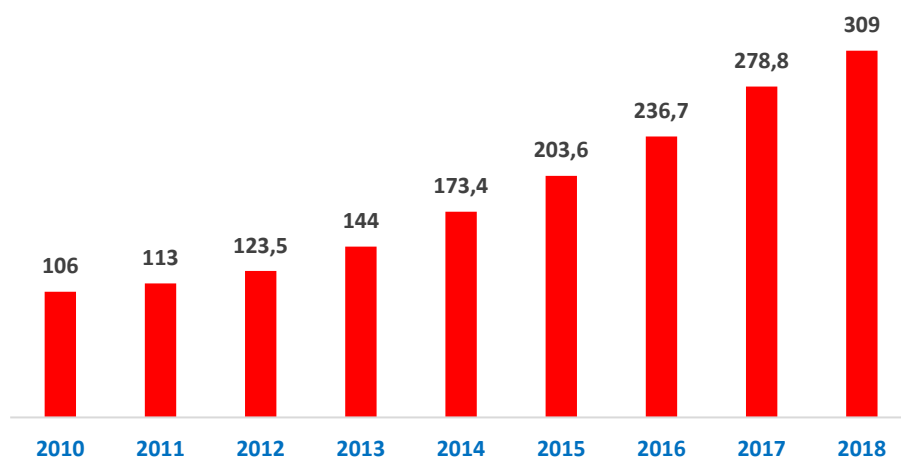


Grafico 3.1: Evolución producción Hijos de Rivera 2010-2018. Fuente: elaboración propia.

4. ANALISIS EXTERNO

4.1 Análisis del entorno general: PEST

El Entorno General de una empresa se compone de factores no tan directamente vinculados a la empresa pero que en muchas ocasiones tienen una influencia decisiva. Este entorno es difícil de controlar, pues depende de factores que están fuera del alcance de la empresa. Sin embargo, es necesario efectuar un análisis y un seguimiento detallados de esta situación con el objeto de adelantarse a posibles cambios. (*La empresa y su entorno, 2009*).

La herramienta que se va a emplear para analizar el entorno general es el análisis PEST, cuyo nombre es el acrónimo de los factores que se van a estudiar: Político-legales, Económicos, Socio-culturales y Tecnológicos. Estos factores no se pueden controlar por lo que la empresa no podrá cambiar y deberá adaptar su estrategia a ellos.

Factores Político-legales

La cerveza es un producto alimenticio por lo que se encuentra sujeta a múltiples leyes que regulan su fabricación, circulación y envasado hasta que llega al consumidor final. A continuación, vamos a comentar las siguientes leyes:

- **Normativa aplicable a la cerveza en cuanto producto (RTS):** La cerveza se encuentra regulada mediante el Real Decreto 53/1995, de 20 de enero del Ministerio de la Presidencia, por el que se aprueba la Reglamentación Técnico-Sanitaria para la elaboración, circulación y comercio de la cerveza y de la malta líquida (BOE nº 34, de 9 de febrero de 1995).
- **Normativa aplicable al etiquetado de la cerveza:** El Reglamento (UE) Nº 1169/2011 de 25 de octubre de 2011 sobre la información alimentaria facilitada al consumidor establece las condiciones generales de etiquetado para todos los productos alimenticios destinados a ser entregados sin ulterior transformación al consumidor final, así como los aspectos relativos a su presentación. También se aplica a los productos alimenticios destinados a ser entregados a los establecimientos de restauración.
- **Normativa sobre los impuestos especiales que gravan la cerveza:** Impuestos indirectos que recaen sobre el consumo de determinados bienes, gravando su fabricación o su importación. La repercusión obligatoria del impuesto produce el efecto de que el gravamen sea soportado por el consumidor, además de lo que lo hace el IVA en su condición de impuesto general (al tipo del 21% para la cerveza).
- **Normativa referente a los envases de cerveza:** Los envases de cerveza se encuentran sujetos a las siguientes normas: Contenido efectivo: Real Decreto 1801/2008, de 3 de noviembre (BOE nº 266/2008). Características de las botellas como recipientes medida: Real Decreto 703/1988, de 1 de julio (BOE nº 172/1988). En tanto que se convierten en residuo: Ley 11/1997, de 24 de abril, de Envases y Residuos de envases (BOE nº 99/1997) y su reglamento -Real Decreto 782/1998, de 30 de abril (BOE nº 104/1998).

- **Normativa medioambiental (IPPC):** La industria cervecera se encuentra sujeta al cumplimiento de la Ley 16/2002, de 1 de julio, de prevención y control integrados de la contaminación (BOE nº 157, de 2 de julio de 2002), que articula un procedimiento para la concesión de las autorizaciones ambientales integradas para las instalaciones industriales sujetas a la misma, donde deberán constar los límites máximos de emisión autorizados en función de las mejores técnicas disponibles en cada caso.

- **Normativa relativa a seguridad e higiene:** El Reglamento UE nº 178/2002, del Parlamento Europeo y del Consejo, de 28 de enero de 2002, que es directamente aplicable sin necesidad de transposición a nuestra normativa nacional, establece los principios y los requisitos generales de la legislación alimentaria, crea la Autoridad Europea de Seguridad Alimentaria y fija procedimientos relativos a la seguridad alimentaria.

Todos estos aspectos pueden afectar negativamente a la empresa, por un aumento del coste de producción o de la venta del producto. Un aspecto importante en el marco legal español es la permisividad del consumo de alcohol a partir de los 18 años, una edad menor a la de otros países en la que la edad mínima son los 21 y además el consumo de bebidas alcohólicas está prohibido en la vía urbana, su venta está prohibida a partir de las 10 de la noche y no está permitida su venta en máquinas de vending. Esto podría suponer una amenaza para la empresa en cuanto a menores consumidores, pero al mismo tiempo podríamos considerarlo una oportunidad frente a otros espacios geográficos.

Factores Económicos

España sufrió una grave crisis económica que provocó una gran caída en el consumo de bienes que no son de primera necesidad como la cerveza y una fuerte caída en el turismo que también afecta al consumo puesto que es un habitual consumidor en temporada alta. Los factores económicos más significativos que afectan a las empresas son:

- Ciclo económico: nos encontramos ante una situación de recesión económica lo cual ha afectado a la mayoría de las empresas y hogares españoles de manera negativa.
- Tasa de desempleo: el paro se encuentra en un estado de continuo aumento, la tasa de paro ha llegado aproximadamente a los 3,5 millones de parados, superando el 15% de la población. Además este constante aumento del paro hará que aumente el gasto público, ya que deberá de atender todas las prestaciones que se vayan produciendo.
- Tipos de interés: dentro de la recesión en la que nos encontramos los tipos de interés crecen, por lo que se encarecen los préstamos y una menor accesibilidad al crédito, a las empresas les es más caro obtener financiación para llevar a cabo sus planes de inversión, además se incentivará el ahorro al ser remunerado mejor y se reducirá el consumo, por lo que la demanda de productos disminuirá y por lo tanto disminuirá el empleo.

Factores Socio-culturales

El quedar a tomar una cerveza es, en España y en muchos otros países europeos, una costumbre social al quedar con alguien o una bebida habitual a la hora de comer/cenar. Además, la cerveza es vista por la población antes como una bebida refrescante antes que alcohólica, por lo que su consumo es mucho mayor en lugares y momentos de clima más cálido y esto favorece al incremento de sus ventas.

Por último, destacar que nos encontramos en un país laico por lo que el sector en España no se ve afectado por las normas de algunas religiones.

Factores Tecnológicos

Los continuos avances tecnológicos han modernizado los procesos de producción y las inversiones en I+D son muy importantes en este sector ya que gracias a ellas las empresas pueden conseguir nuevos productos como la cerveza sin alcohol. La factoría de la cerveza ha cambiado radicalmente en poco tiempo tanto a nivel de embotellado y distribución, como en la oferta de productos.

En primer lugar, encontramos el paso de la típica botella o barril a otros formatos como los botellines de diferentes medidas, nuevos barriles de cerveza y las latas. En segundo lugar, Estrella Galicia no se ha quedado sólo con su cerveza clásica, sino que ha fabricado otros formatos como Estrella Galicia 1906, Estrella Galicia Pilsen, Estrella Galicia Shandy, Cerveza 0,0% Alcohol, Light o Selección.

Por otro lado, las marcas de cerveza están cada vez más presentes en las diferentes plataformas y canales que ofrece Internet, además de continuar presente en los canales de promoción más tradicionales. En este sentido, las redes sociales se han convertido durante los últimos años en uno de los lugares preferidos por estas compañías para compartir sus noticias y contenidos más relevantes.

Para analizar la presencia y actividad de este tipo de empresas en redes sociales, Datasocial, agencia de marketing digital, ha elaborado en colaboración con la herramienta de medición Welovroi el Informe Cervezas Social 2019. El estudio ha examinado una comunidad que supera los 3,5 millones de usuarios, una masa social que ha generado 4.356 publicaciones y más de 805.000 interacciones.

4.2 Análisis entorno específico: PORTER

Una vez analizado el entorno general estudiaremos el entorno específico y para analizar dicho entorno realizaremos un análisis Porter, que consiste en el estudio de cinco factores que determinarán el funcionamiento de la industria en la que compite Hijos de Rivera.

RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES

Hijos de Rivera está dentro de una industria en la que hay empresas que ofrecen productos que satisfacen necesidades parecidas, y esas empresas es lo que llamamos competidores directos.

La industria cervecera española cuenta principalmente con seis empresas que se reparten todo el mercado, entre las que se encuentra Hijos de Rivera. Las otras cinco que vamos a analizar a continuación son sus competidores directos.

Grupo Mahou-San Miguel

Mahou San Miguel es la más importante y mayor empresa cervecera española con sede central en Madrid y segunda sede en Málaga. Lidera la producción con 12,3 millones de hectolitros en sus siete plantas españolas (fabrica en Burgos, Lleida, Málaga, Granada, Córdoba, Guadalajara y Santa Cruz de Tenerife) y cuenta con el 32 % de la cuota nacional.

La empresa cerró su último ejercicio con 1262 millones de facturación, incluyendo en el dato los 2,8 millones de hectolitros de agua (Solan de Cabras y Sierra) vendidos.

Para la compañía, el desarrollo del mercado internacional ha tenido y seguirá teniendo importancia estratégica. Además de ser líder en España, produce el 75% de la cerveza nacional que se exporta.

Grupo Damm

Sociedad Anónima Damm (S.A. Damm) es una empresa cervecera española con sede en Barcelona. En el año 2018, el Grupo Damm elaboró 10,08 millones de hectolitros en las cuatro fábricas que dispone en España (Barcelona, Murcia, Valencia y Málaga) que supone un 26 % de la cuota de mercado en el sector cervecero español y alcanza una cifra de negocio de 1148 millones.

Heineken España

Heineken España pertenece al grupo neerlandés Heineken International y es el resultado de la fusión en el año 2000 de Grupo Cruzcampo y El Águila-Heineken. Tiene su sede social en Sevilla, con oficinas también en Madrid, y cuenta en la actualidad con cuatro centros productivos: Sevilla, Madrid, Valencia y Jaén. La empresa tuvo una producción en España de 10,5 millones de hectolitros. Esta cifra le lleva a controlar un 27% del mercado de la cerveza en España.

La cervecera holandesa Heineken obtuvo un beneficio neto de 2.166 millones de euros en 2019, que supone un incremento interanual del 13,9 %, y espera un resultado similar en 2020, salvo que se registren grandes acontecimientos políticos o económicos adversos como una degradación de la situación por el coronavirus

Compañía Cervecera de Canarias

La Compañía Cervecera de Canarias (CCC) con sede en Santa Cruz de Tenerife, es de los productores más pequeños de España pero es uno de los principales motores del desarrollo económico y social de Canarias. Esta compañía fabricó 1,05 millones de hectolitros en 2018 en sus fábricas de Las Palmas y Santa Cruz de Tenerife obteniendo el

3 % del mercado cervecero español. Cuenta con una pequeña gama de productos compuesta por siete cervezas, son: Dorada, Dorada Especial, Dorada Sin, Tropical, Tropical Premium y Tropical Limón.

La Zaragozana

La Zaragozana, conocida comercialmente como Cervezas Ámbar es una empresa cervecera española con sede en Zaragoza y fundada en 1900 como 'Fábrica de Cerveza, Malta y Hielo'.

La cerveza fabricada por La Zaragozana produce 0,88 millones de hectolitros que supone un 2 % del mercado cervecero español. La cervecera, fabricante de la cerveza Ámbar, cerró su ejercicio 2018 con una facturación de 92,1 millones de euros, un 7% más que en el ejercicio anterior; ayudada también por su relación de proveedor de Mercadona. La rivalidad entre los competidores está determinada por una serie de factores que conforman las características propias del mercado:

Grado de concentración

Un factor determinante de la rivalidad entre los competidores es el número de empresas que conforman una industria y el grado de concentración que estas presentan.

Estamos ante un sector altamente concentrado, con pocas y grandes empresas. En un sector con mayor número de empresas, los movimientos de una de ellas pasan más inadvertidos por los que estabilidad del mercado es mayor y la intensidad de la rivalidad es reducida. Nos encontramos ante el caso opuesto puesto que en el sector cervecero hay pocas empresas, por lo que los movimientos de cualquiera de las empresas que operan en el sector obligan a las demás a tomar decisiones para contrarrestarlos, generando una mayor intensidad de la rivalidad y un mercado más inestable.

Diferenciación del producto

La cerveza es un producto difícil de diferenciar, pero el esfuerzo realizado por parte de las empresas del sector, grandes innovadoras, ha hecho que cada vez esté más diferenciado y por lo tanto se ha reducido la intensidad competitiva. Una mayor diferenciación de producto reduce la intensidad de la rivalidad en precios, ya que el comprador mantendrá sus preferencias a pesar de las variaciones del precio.

Crecimiento del mercado

El mercado cervecero se encuentra en un periodo en el que las ventas están estancadas. Nos encontramos ante un sector con crecimiento lento por lo que la única manera que tienen las empresas de crecer es aumentando su cuota de mercado y por lo tanto la intensidad de la rivalidad es muy fuerte.

Barreras de salida

Por último, nos encontramos ante una industria que presenta barreras de salida debido a la presencia de activos específicos con un valor de reconversión bajo o nulo. Son los costes o dificultades que una empresa debe superar para abandonar el sector productivo en el que opera.

Las empresas, para la producción de cerveza, requieren de maquinaria de gran coste y con una larga vida útil por lo que las barreras de salida en el sector cervecero son

grandes. Esta existencia de barreras de salida incrementa la rivalidad, puesto que puede darse el caso de que una empresa que no logra cumplir con sus objetivos siga con su actividad recurriendo a estrategias diferentes ante la falta de una oportunidad de salir del mercado. En resumen, podemos afirmar que la industria cervecera en España presenta un alto grado de concentración, basado en la competencia entre pocos oferentes y un producto no muy diferenciado, dando lugar a una estructura de oligopolio asimétrico, lo que hace que exista una gran rivalidad entre los competidores ya establecidos.

AMENAZA DE ENTRADA DE NUEVOS COMPETIDORES

La amenaza de entrada de nuevos competidores consiste en la posibilidad de que entren nuevos rivales al mercado, de forma que aumente la competitividad, afectando a la cuota de mercado que presentan las actuales empresas, y se reduzcan los beneficios de estas. La amenaza de ingreso en un sector depende de las barreras de entrada que estén presentes y mediante las barreras de entrada las empresas ya presentes adquieren ventajas sobre sus competidores potenciales, dificultando o impidiendo que estas últimas se instalen en el mercado

En primer lugar, nos encontramos ante un sector caracterizado por estructuras productivas de elevados costes fijos debido a las elevadas inversiones que hay que realizar a la hora de crear redes de distribución, la instalación de la fábrica de producción y la adquisición de la tecnología empleada. Además, dentro de este sector la creación de una imagen de marca es fundamental a la hora de fidelizar al consumidor y, para ello, es necesaria una gran capacidad financiera con la que hacer frente a los gastos en publicidad necesarios. Otra barrera de entrada a la industria es la existencia de economías de escala que se dan cuando una empresa obtiene ventajas en términos de coste debido al aumento de su producción ya que a medida que el tamaño de la instalación y los niveles de utilización de inputs aumentan, los costes unitarios se reducen. En el sector cervecero cuando se produce una mayor cantidad de producto se obtiene una disminución considerable de los costes de producción.

Es fundamental que el consumidor final tenga acceso al producto, y para ello son imprescindibles los canales de distribución, que constituyen también una importante barrera de entrada. Observamos que todas las empresas del sector cervecero que presentan una cuota de mercado elevado llevan a cabo una integración vertical hacia adelante creando de esta forma parte de su canal de distribución y por lo tanto la entrada de nuevos competidores se está haciendo cada vez más difícil.

Por último, existen otras restricciones de entrada como son las limitaciones gubernamentales y administrativas necesarias para la puesta en marcha de la actividad puesto que las empresas necesitan una gran cantidad de agua potable para la producción de la cerveza y deben de llevar a cabo posteriormente el proceso de limpieza de las instalaciones y los residuos generados.

Por todo ello, podemos observar que nos encontramos ante una industria en la que no han entrado nuevos competidores en los últimos años debido a la existencia de fuertes barreras de entrada y, en especial, a las elevadas inversiones que deben realizarse. Por tanto, la probabilidad de entrada de nuevas empresas al sector es baja, aunque hay que tener en cuenta la amenaza que está empezando a surgir por la entrada de microcerveceras.

PODER NEGOCIADOR DE LOS CLIENTES

El poder negociador de los clientes consiste en la capacidad que estos tendrán frente a las empresas para obligarles a aceptar unos términos que les resulten más ventajosos a ellos. Para estudiar el poder negociador de los clientes es necesario diferenciar los dos canales de distribución (Horeca y Alimentación) empleados por el sector de la cerveza.

En primer lugar, el canal Horeca distribuye a través de concesionarios, de tal manera que la cervecera asigna a cada distribuidor un territorio para la distribución y venta de sus productos. En este caso, no existe un alto poder negociador puesto que existen una gran cantidad de distribuidores diferentes, por lo que si no aceptan los términos que propone la cervecera a esta no le supone ningún problema acudir a otra empresa de la competencia.

Por otro lado, en el canal Alimentación (grandes cadenas, hipermercados, supermercados), la distribución se lleva a cabo a través de servicios logísticos que, en función de cada cliente, pueden integrar diferentes opciones de servicios: transporte directo al punto de venta o directamente un operador logístico puede llevar la gestión integral de la actividad. Estos distribuidores tienen una gran capacidad para imponer sus condiciones en base al tamaño, volumen de compras y al bajo coste de cambio. Por tanto, podemos observar que en este caso los clientes tienen un alto poder de negociación ya que la cerveza es un producto poco diferenciado

PODER NEGOCIADOR DE LOS PROVEEDORES

El poder negociador de los proveedores consiste en la capacidad que estos tienen para llevarse una mayor porción del valor creado, mediante la fijación de unos precios más altos, limitando la calidad del producto que ofrecen o trasladando costes a las empresas del sector. El poder negociador de los proveedores varía según los distintos proveedores que intervienen en la industria cervecera.

En el sector cervecero de España los proveedores pueden ser de diversos tipos: servicios de medios y marketing, de envases y embalajes (packaging), de materias primas, de transporte y almacenamiento, de equipamiento industrial y maquinaria.

Los proveedores de servicios de medios y marketing no presentan una posición dominante puesto que son numerosos y además las empresas del sector pueden incrementar o reducir la inversión en este tipo de proveedores, independientemente de la evolución de la actividad de las empresas, por lo que esto puede limitar su poder a la hora de negociar. Por otro lado, tienen un elevado poder de negociación los proveedores de packaging (botellas, latas, barriles y embalajes) debido a que los productos que suministran son pocos, diferenciados y especializados. La malta y el lúpulo presentan un bajo grado de diferenciación por lo que se puede considerar que el poder de negociación de estos proveedores es bastante elevado. En cambio, otras materias primas como el agua y la energía debido al tener precios regulados, el poder de negociación es bastante nulo.

PRODUCTOS SUSTITUTIVOS

La amenaza de productos sustitutivos se origina por aquellos que presentan unas funciones parecidas al producto suministrado por la industria.

Los principales productos sustitutivos de la cerveza son el vino, los refrescos, el agua y los zumos. El vino cubriría las mismas necesidades que la cerveza, pero el superior grado de alcohol, el mayor precio y el tamaño del envase o formato, reduciría la amenaza de sustitución. En cuanto a los refrescos, el agua y los zumos, siendo el precio y tamaño del formato similar a los de la cerveza e independientemente del canal de distribución, la amenaza es importante debido a que el grado de sustitución y los precios relativos serían grandes.

En resumen, en el mercado se encuentran una gran variedad de bebidas que pueden suponer una amenaza para el consumo de cerveza. Sin embargo, no todas amenazan de la misma forma al producto, puesto que la variedad de productos sustitutivos es muy grande y cada uno posee unas características singulares.

4.3 Nivel de concentración de la industria

En el gráfico siguiente quedan reflejadas las diferentes cuotas de mercado de las principales empresas que integran la industria cervecera en España en función de la cifra de ventas del último ejercicio disponible correspondiente a 2019:

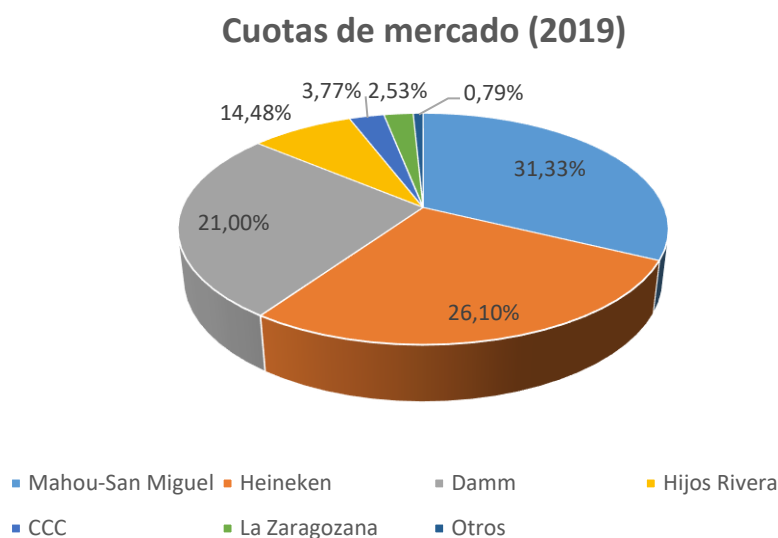


Gráfico 4.1: Cuotas de mercado (2019). Fuente: Elaboración propia.

Tras conocer y analizar las cuotas de mercado que posee cada una de las principales empresas de la industria cervecera, podemos estudiar el grado de concentración de ésta a través del índice de Herfindahl (H). Cuanto mayor es el índice más concentrado se encuentra el mercado y, por lo tanto, es menos competitivo. Puede variar entre 0 y 1, entendiendo como 0 la competencia perfecta y como 1 el control monopolístico del mercado. Se calcula mediante la suma de las cuotas de mercados al cuadrado de cada una de las empresas que forman parte del sector.

Vamos a calcular el índice en base a la cifra de ventas por empresa. En la siguiente tabla 3.2 observaremos las empresas del sector con sus respectivas cuotas y su grado de concentración.

	Ventas (€)	Cuota mercado	Crn	Cuota mercado al cuadrado
Mahou- San Miguel	1148427000	31,33%	31,33%	0,09814
Heineken	956965285	26,10%	57,43%	0,06814
Damm	769774097	21,00%	78,43%	0,04409
Hijos de Rivera	530906937	14,48%	92,91%	0,02097
CCC	138083000	3,77%	96,68%	0,00142
La Zaragozana	92717296	2,53%	99,21%	0,00064
Otros	29094988,92	0,79%	100,00%	
TOTAL	3665968604	100,00%		
H (Índice de Herfindahl)				0,23340

Tabla 4.1: Índice de Herfindahl. Fuente: Elaboración propia.

En este caso observamos que el Índice de Herfindahl de la industria cervecera nos da un resultado de 0,23340. Como esta cifra está entre 0,2 y 0,7 nos encontramos ante un mercado oligopolístico.

Como ya se ha comentado en el sector hay cuatro empresas que suponen más del 90% del mercado, esto unido al índice de Herfindahl nos indica que en concreto el sector de la cerveza en España es un oligopolio asimétrico. Es decir, existen pocas empresas en el mercado, de las cuales hay unas pocas que lo controlan casi en su totalidad.

Finalmente podemos calcular el número de empresas equivalente, el cual nos dirá cuántas empresas tendría que tener el mercado para que cada una tuviese la misma cuota. El número de empresas equivalente se obtiene de la división de uno entre el índice de Herfindahl.

$$N = 1/H \rightarrow N = 1/0,23340 = 4,28$$

El número de empresas equivalente para el índice de Herfindahl del sector cervecero da un resultado de 4,28. Esta cifra casi se corresponde a lo observado en el mercado, aunque son seis las empresas que podemos encontrar hay cuatro que se adueñan de la casi totalidad del mercado.

4.4 Grupos estratégicos

Una vez estudiadas las empresas con las que compite Hijos de Rivera y las principales características de estas, mediante el análisis de los grupos estratégicos tratamos de identificar aquellas empresas que tienen características estratégicas similares en el mercado. En el sector cervecero podemos encontrar 3 grupos estratégicos diferenciados: líderes del oligopolio, empresas con presencia en una comunidad y microcervecerías.

Líderes del oligopolio

El primer grupo estratégico está formado por las tres empresas más importantes y mayores del sector que se caracterizan por distribuir sus productos a nivel nacional presentando cuotas de mercado considerables en casi todas las regiones de España. Estas empresas son el Grupo Mahou – San Miguel, Heineken España y Grupo Damm. Entre el Grupo Mahou-San Miguel, Heineken España y Grupo Damm producen más de 33000 miles Hl (de los 38200 miles Hl totales) por lo que observamos que su producción supone casi el 90 % de la cerveza comercializada en el país. Se tratan de compañías que presentan altas cifras de exportación y una amplia gama de productos con respecto a las demás empresas del sector.

Empresas con presencia en una comunidad (empresas regionales)

Este segundo grupo está formado por un total de 3 empresas, estas son Hijos de Rivera, Compañía Cervecera Canaria y La Zaragozana. Observamos que son compañías que poseen una menor cuota en el mercado nacional pero que cuentan con importantes cuotas de mercado dentro de la comunidad a la que pertenecen (Galicia, Canarias y Aragón).

Estas empresas comparten una serie de semejanzas, la más importante es que aunque tengan bajas cuotas de mercado nacional, cada una de ellas es la compañía líder en su correspondiente mercado regional.

Presentan una gama de productos y unos niveles de exportaciones más reducidos que las empresas que lideran el oligopolio. Por lo tanto estas compañías cerveceras están tratando de implantar planes estratégicos para mejorar su posición en el mercado, tanto nacional como internacional.

Microcervecería

En este último grupo estratégico encontramos las microcervecerías. Podríamos decir que una microcervecería es una fábrica de cerveza donde se hace una producción limitada de cerveza, es decir, una cantidad de cerveza mucho más pequeña comparada con las cerveceras industriales grandes. En España hay ahora mismo más de 750 microcervecerías registradas que producen alrededor de 4.000 cervezas artesanas al año.

En el siguiente grafico podemos observar la sectorización del mercado, en función de las variables tamaño y territorio.

Producción (Hl)

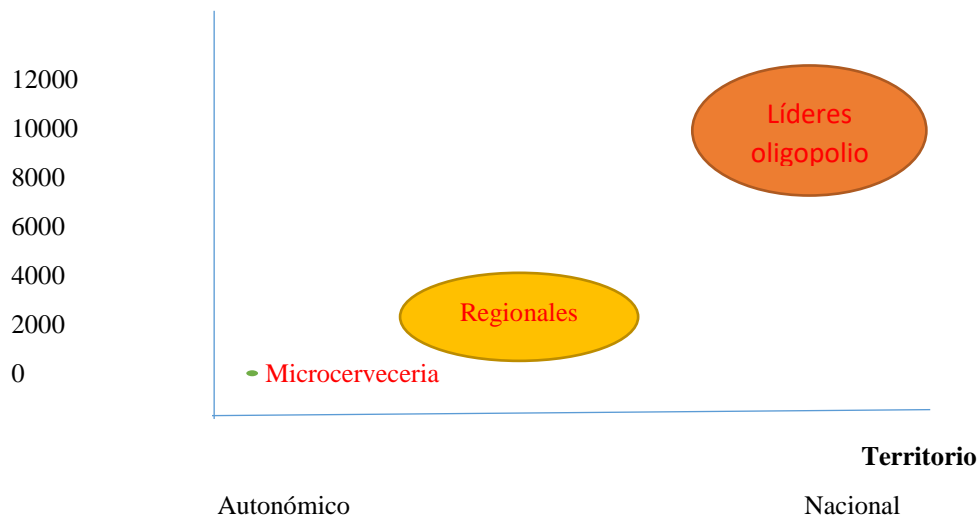


Gráfico 4.2: Grupos estratégicos. Fuente: Elaboración propia.

5. ANALISIS INTERNO

5.1 Cadena de Valor

La cadena de valor es una herramienta de análisis para la planificación estratégica propuesta por Michael Porter en su libro “La ventaja competitiva “.

En la figura 5.1 aparecen los distintos componentes de la cadena de valor que se analizarán a continuación.



Figura 5.1: Cadena de valor. Fuente: <https://www.luisarimany.com/la-cadena-de-valor/>

Como podemos observar, la cadena de valor se divide en dos grupos de actividades: por un lado, tenemos las actividades primarias, constituidas por las funciones que conforman el ciclo productivo de la empresa, y las actividades de apoyo que son las que facilitan la realización de las actividades primarias.

Actividades primarias

Logística interna

Hijos de Rivera puso en marcha la iniciativa de recuperar el cultivo del lúpulo en el año 2004 con el objetivo de elaborar una cerveza especial en el año del Centenario de Estrella Galicia. Desde entonces, el proyecto ha ido consolidándose y creciendo y desde la compañía se han puesto a su disposición cada vez más medios y esfuerzos a través de la sociedad Cosecha de Galicia. Estrella Galicia usa malta obtenida a partir de cebada de dos carreras de primavera sin trazas de organismos genéticamente modificados.

Operaciones

En la actualidad Hijos de Rivera lleva a cabo la totalidad de su actividad productiva en su fábrica de A Coruña situada en el polígono industrial de A Grela. La elaboración de cerveza Estrella Galicia pasa por cuatro fases diferentes que se detallarán a continuación: cocimiento, fermentación, maduración y envasado. En primer lugar, se lleva a cabo la fase de cocimiento que tiene como finalidad la elaboración del mosto cervecero a partir de la malta de cebada, el lúpulo y el agua. Posteriormente, entran en juego las levaduras que se encargan de fermentar el mosto transformándolo en cerveza verde. A continuación, el siguiente proceso consiste en dejar reposar la cerveza verde para que, mediante el trabajo de una pequeña cantidad de levaduras todavía presentes, adquiere redondez, equilibrio y un mejor aroma y cuerpo. Y por último, para poder llevar nuestra cerveza a locales o casas llenan miles de botellas, barriles y latas cuidando al máximo el proceso para garantizar que llegue en las mejores condiciones organolépticas.

Marketing y ventas

Estrella Galicia ha apostado por una estrategia de marketing de 360 grados cuyo objetivo consiste en llegar al cliente, impactándole y captándole con una estrategia de comunicación ambiciosa a través de la publicidad en televisión, combinada con el patrocinio de los equipos de motociclismo en los que han corrido Dani Pedrosa, Álex Rins, Marc y Álex Márquez.

En cuanto a las redes sociales destacar que también han hecho un buen trabajo, con presencia destacada en Twitter, Facebook, Instagram y Youtube. En mi opinión, Estrella Galicia ha sabido adaptarse perfectamente al escenario actual, apostando por diferentes frentes, creyendo en su apuesta por un marketing innovador, diversificando su producción, invirtiendo en aquella publicidad que mejor les ha funcionado, innovando y rompiendo estereotipos, vinculando su marca a un lema fácil de recordar, creyendo en el patrocinio como fórmula de crecimiento, visualizando su estrategia en crear una experiencia global al consumidor.

Logística externa

La distribución de la cerveza Estrella Galicia se realiza a través, fundamentalmente, de Hijos de Rivera, S.A. y de otras sociedades de distribución tanto en España como en el extranjero.

Hijos de Rivera tiene sociedades filiales y/o sucursales en seis países de tres continentes y la comercialización y distribución de sus productos se realiza en países de los cinco continentes. Estas sociedades son: Rivera Business Trade (China), Justdrinks (Portugal), Estrella de Galicia Importação e Comercialização de Bebida (Brasil), Cervinter (Málaga), Bares & Estrellas - Wine & Food Services Corporation (Filipinas) y Balearic Beverage Distributors Inc (Estados Unidos).

Servicio postventa

Estrella Galicia cuenta con un servicio de atención al cliente en su página web, en la cual te puedes poner en contacto con ellos mediante correo electrónico o vía teléfono.

Actividades de soporte

Infraestructura de la empresa

Como se ha comentado con anterioridad, Estrella de Galicia cuenta con una sola fábrica en España situada en el polígono industrial de A Grela en A Coruña. La compañía Hijos de Rivera ha inaugurado el primer centro cultural español para amantes cerveceros, bajo el nombre de Mundo Estrella Galicia (MEGA). La cervecera ha creado también una nueva sociedad bajo el nombre Estrella Galicia Internacional, cuyo objeto social es el de financiar empresas participadas y la comercialización, distribución, importación, exportación y venta de cerveza, malta y sus derivados, según consta en el Boletín Oficial del Registro Mercantil (Borme).

Gestión de recursos humanos

Los requerimientos a cumplir por el nuevo aplicativo son:

- Gestión de la estructura y los puestos de trabajo
- Evaluación del desempeño
- Gestión de promociones, planes de carrera y traslados.
- Procesos de selección
- Prevención de Riesgos Laborales
- Nómina y Administración

Desarrollo de tecnología

El desarrollo tecnológico de Estrella Galicia queda patente en la constante labor en I+D que lleva a cabo. La firma cervecera ha ampliado su gama al incorporar dos nuevos productos a su familia de cero alcohol: Estrella Galicia 0,0 Tostada y la Estrella Galicia 0,0 Negra reforzando su apuesta por este segmento dando respuesta a las tendencias del

mercado y a la creciente demanda de más variedad por parte de los consumidores de cerveza sin alcohol.

Por otro lado, Estrella Galicia está empleando la inteligencia artificial para garantizar con todas las herramientas tecnológicas disponibles que el consumidor siga disfrutando de la cerveza que más le gusta. Con este proyecto, el proceso de fabricación está siendo analizado mediante la ciencia de datos avanzada, de modo que se controlan y miden los parámetros en cada una de las fases y toda la información se almacena en una plataforma cloud de forma segura e ilimitada.

El desarrollo tecnológico supone un factor clave para la empresa, puesto que como ya se ha comentado en el apartado de productos Estrella Galicia presenta una cartera con gran variedad, pero siempre manteniendo unos altos niveles de calidad. Para ello esta actividad de la cadena de valor supondrá un pilar vital en el proceso de creación de valor de los productos.

Aprovisionamiento

Hijos de Rivera es la cabecera o matriz de un grupo de sociedades compuesto por 25 entidades al cierre del ejercicio 2018. Una de ellas, Cosecha de Galicia S.L.U situada en A Coruña es la que se dedica principalmente al cultivo de materias primas asociadas a sus productos (lúpulo, manzana,...)

El 91% de los proveedores de materias primas para la producción de cerveza están domiciliados en España, el 5% en Portugal y el resto en otros países de la Unión Europea.

5.2 Análisis de los recursos y las capacidades

Una vez analizada la cadena de valor, vamos a describir los recursos que componen esas actividades para determinar cuáles de ellos pueden ser posible fuente de ventaja competitiva. Para ello nos serviremos de la teoría de recursos y capacidades, que además de permitirnos identificar los recursos comentados anteriormente, nos permitirá describir las capacidades que los controlan.

ANÁLISIS DE RECURSOS

Recursos tangibles

Físicos

Aquí podrían incluirse todos los centros de producción con los que cuenta Hijos de Rivera así como los campos de cultivo, la maquinaria necesaria para llevar a cabo todo el proceso de producción y los productos de su cartera.

Hijos de Rivera desarrolla su actividad a través de cuatro centros productivos, todos localizados en España:

- Fábrica de cerveza (La Coruña).
- Manantiales de agua (Verín, Felechosa, Loja).
- Fábrica de sidras y refrescos (Chantada).
- Bodega de Ribera Sacra (Castro Caldelas).

Financieros

Para analizar la situación financiera en la que se encuentra Hijos de Rivera hemos seleccionado una serie de ratios económicos de tres años distintos con el objetivo de conseguir una visión más global de su evolución:

AÑO	2017	2018	2019
ROA %	22,63	23,08	21,03
ROE %	37,22	38,02	33,72
Endeudamiento %	2	8,96	19,66
Liquidez general	0,82	0,92	0,87

Tabla 5.1: Ratios económicos. Fuente: Elaboración propia

En primer lugar, observamos que la rentabilidad económica aumenta un 0,45% entre 2017 y 2018. Este porcentaje es bajo puesto que aunque el resultado ordinario antes de impuesto aumenta debido a un aumento en el importe neto de la cifra de ventas, el activo total también aumenta bastante.

En cambio entre 2018 y 2019 la rentabilidad económica disminuye un 2,05% ya que aunque el resultado ordinario antes de impuesto aumenta, el activo total aumenta en mayor cantidad debido a un gran aumento en el inmovilizado material y los deudores.

Por otro lado, la rentabilidad financiera aumenta un 0,8% entre 2017 y 2018 debido al aumento del resultado ordinario antes impuesto gracias a que aumenta el importe neto de la cifra de ventas.

En cambio entre 2018 y 2019 el ROE disminuye un 4,3% ya que aunque aumenta el resultado, los fondos propios sufren una variación mayor debido a un aumento en las reservas voluntarias y en el resultado del ejercicio.

Respecto a la liquidez, observamos que tanto en 2017, 2018, 2019 Hijos de Rivera ha presentado un ratio de liquidez general menor a la unidad por lo que la empresa en los últimos años corre el riesgo de suspender pagos por no tener los activos líquidos suficientes para atender los pagos.

Por último, destacar que el ratio de endeudamiento ha ido aumentando entre 2017 y 2019 ya que la empresa ha tenido una mayor cantidad de deudas financieras debido a que en estos últimos años ha llevado a cabo grandes inversiones.

Recursos intangibles

Cultura

Hijos de Rivera ha llevado a cabo diferentes programas de formación destacados. Uno de estos planes estrella denominado “Cultura de Cerveza” está dirigido al 100% de la plantilla con el objetivo de incrementar y consolidar el conocimiento sobre la cerveza en general y sobre las nuestras en particular, siendo líderes en Cultura de Cerveza.

La Empresa firmó con la Xunta de Galicia, el “Acuerdo para la Integración de la Igualdad en la Empresa”, fijándose uno de los siguientes objetivos: Difundir una cultura empresarial que tenga presente el principio de igualdad entre hombres y mujeres en los objetivos estratégicos empresariales.

El Grupo Hijos de Rivera forma parte de la sociedad de una manera activa. Están presentes y quieren ayudar a construir un futuro, fomentando la cultura, el deporte y el ocio saludable. Sus programas para lograr este objetivo en 2018 han sido: Programa Ocio Saludable (Festivales musicales), Patrocinios de eventos deportivos y equipos y Programas de Cultura.

Tecnología

Como se ha comentado en el apartado de desarrollo tecnológico de las actividades de apoyo de la cadena de valor, Hijos de Rivera cuentan con recursos tecnológicos en su fabricación, embotellado y almacenaje que mejoran de forma más eficiente su desarrollo. Además, hay que destacar el esfuerzo realizado en I+D por la cervecera que le ha llevado a ser pionera con algunos de sus productos innovadores a nivel nacional e internacional.

Reputación

El consejero delegado de Hijos de Rivera, la empresa que produce y distribuye Estrella Galicia, ha sido designado por la plataforma Reputation Institute como el CEO con mejor reputación de España. Ignacio Rivera es consejero delegado del grupo desde 2012, cargo al que llegó tras impulsar la diversificación y expansión del grupo como director general.

El estudio CEO Reprtrak Spain 2019 le otorga la mayor puntuación en cuanto a reputación entre los primeros ejecutivos españoles tras recoger 1800 valoraciones sobre factores diversos como el comportamiento ético, el liderazgo, la capacidad de influencia o la gestión.

El informe destaca su compromiso con la responsabilidad social, con proyectos como el Mercado de la Cosecha, y su apuesta por los patrocinios, especialmente de carácter deportivo y cultural como el ciclo de conciertos SON Estrella Galicia, además del respeto al origen y la calidad de los productos. En otro ámbito, subraya el éxito de la compañía en términos de crecimiento y expansión nacional e internacional manteniendo su vocación por “ser la cerveza más amada”.

Recursos humanos

Uno de los activos más importantes del Grupo Corporación Hijos de Rivera es su equipo humano. Éste está integrado mayoritariamente por los empleados de España que es la geografía en la que se localizan la mayor parte de las empresas integrantes del mismo.

El bienestar de la plantilla, entendido en su sentido más amplio (salud laboral, formación, retribución, conciliación, igualdad, etc.), es el principal reto al que se enfoca la gestión de recursos humanos del Grupo, siendo un factor determinante en nuestro éxito.

Dentro de su política general de Recursos Humanos de crear un entorno adecuado para que nuestros equipos puedan trabajar con un alto nivel de exigencia, el Grupo

(empresas localizadas en España) ha continuado en 2018 su apuesta por la formación de calidad, realizando un esfuerzo especial en comparación con años precedentes que se ve reflejado en la inversión total de casi 1,3 millones de euros para realizar 25.244 horas de formación, lo que supone un incremento del 83% y del 110%, respectivamente, en cada uno de estos parámetros sobre el año 2017. Todo ello manteniendo siempre la preocupación por la calidad de las acciones formativas, que son valoradas por los participantes con una media de 4,4 sobre 5.

Están llevando a cabo una iniciativa combinando Recursos Humanos y Marketing, con la pretensión de transmitir, dentro y fuera de la organización, los valores y características que la definen para potenciar la marca empleadora y obtener una ventaja competitiva a la hora de retener el talento y atraer a los mejores profesionales. A través de su marca empleadora se dirigen a los profesionales tanto junior como sénior.

ANALISIS DE CAPACIDADES

Las capacidades permiten desarrollar adecuadamente una actividad a partir de una adecuada combinación de los recursos. Las capacidades de una empresa son más difíciles de copiar que los recursos.

Hijos de Rivera cuenta con una experiencia de más de cien años, en la cual ha demostrado saber perfeccionar sus cervezas y adaptar su cartera de productos a las nuevas exigencias del mercado. Cabe destacar la gran combinación llevada a cabo por la empresa en la cual mezcla los mayores avances tecnológicos con la tradición y el saber hacer de más de cien años.

Otra muestra de las grandes capacidades organizativas en Hijos de Rivera se encuentra en su personal directivo ya que el primer ejecutivo de la compañía, Ignacio Rivera, ha sido señalado como el CEO con mejor reputación de España tras la publicación del estudio *CEO Reprtrak Spain 2019* elaborado por la plataforma internacional Reputation Institute, lo cual demuestra su gran labor en el liderazgo, en la capacidad de influencia y en la gestión de la empresa.

5.3 Análisis VRIO

Es una técnica o análisis que se lleva a cabo una vez estudiados los recursos y capacidades mediante el cual la empresa es capaz de detectar cuáles son los recursos y capacidades que pueden proporcionarle una determinada ventaja competitiva sostenible, es decir, una posición de superioridad en el mercado frente a sus competidores a lo largo del tiempo.

El análisis VRIO se basa en el enfoque de recursos y capacidades y surge del análisis interno de la empresa.

Los términos y definiciones que componen el análisis VRIO son los siguientes: Valioso, Raro, Inimitable y Organizado.

A continuación vamos a analizar algunos recursos que tiene Hijos de Rivera:

Calidad de los productos

La empresa cuenta con una amplia variedad de productos (cerveza, agua mineral, vino, sidra, sangría o licores) y servicios con los que busca la expansión y consolidación en nuevos mercados, pero, sobre todo, una marcada orientación de servicio al cliente que exige un espíritu de mejora continua en la actividad con el objetivo de superar siempre sus expectativas. Todo ello manteniendo el sello de identidad más destacado de la compañía: la calidad, y apostar con firmeza por la innovación como elemento clave de futuro. En este sentido, los productos de la empresa están presentes en toda España y en más de 30 países del mundo, recibiendo una acogida muy positiva por parte de los consumidores potenciales. Por lo tanto, podemos decir que la calidad de los productos es un recurso para Hijos de Rivera.

Sin embargo, las empresas competidoras también poseen amplias carteras de productos que son muy valorados por parte de los consumidores por lo que la calidad de los productos no puede considerarse un recurso escaso.

Por otro lado, todas las empresas presentan una cartera con productos parecidos por lo que la innovación que ha llevado a cabo Hijos de Rivera es un recurso imitable.

Por lo tanto, observamos que la calidad de los productos no resulta ser un recurso VRIO para la empresa.

Experiencia

La gran experiencia que ha ido adquiriendo la empresa se puede considerar un recurso valioso ya que Hijos de Rivera se mantiene como una compañía independiente, de capital 100% nacional y familiar después de más de 100 años de historia.

En cuanto a las empresas con las que compete Hijos de Rivera en el mercado nacional observamos que cuentan con una experiencia muy similar en el sector e incluso algunas de ellas cuentan con más años de actividad (La Zaragozana, Heineken España, Mahou-San Miguel). Por lo que la experiencia de la empresa no puede considerarse como un recurso escaso.

Por otro lado, la experiencia de Hijos de Rivera en el sector cervecero es un recurso inimitable, pero todas las empresas competidoras cuentan con una experiencia similar por lo que esta ventaja solo la podrá tener de cara a nuevos competidores en el mercado.

Por lo tanto, la experiencia no puede considerarse un recurso VRIO para la empresa.

Reputación

La buena reputación que tiene por parte de los consumidores españoles es el recurso más valioso que posee Hijos de Rivera. El primer ejecutivo de Estrella Galicia, Ignacio Rivera, ha sido señalado como el CEO con mejor reputación de España tras la publicación del estudio CEO Reptrak Spain 2019 elaborado por la reconocida plataforma internacional Reputation Institute. El informe otorga la máxima puntuación de nuestro país a Rivera, 75,8 puntos, tras un análisis en el que se han recogido más de 1.800 valoraciones sobre factores diversos como el comportamiento ético, el liderazgo, la capacidad de influencia o la gestión.

Hijos de Rivera tiene una alta reputación en el país ya que como hemos dicho anteriormente, el CEO de la empresa, Ignacio Rivera ha sido señalado como el CEO con mejor reputación de España. Por otro lado, Hijos de Rivera es considerada una institución dentro de la comunidad gallega ya que Estrella Galicia es una marca propia que domina el mercado gallego en su totalidad. Por ello la reputación de la empresa se puede considerar un recurso escaso para la empresa.

La reputación de Hijos de Rivera en toda España pero sobre todo en Galicia es un recurso difícilmente imitable, puesto que esto es fruto de un gran cumulo de factores. El principal es el hecho de que la empresa fue fundada dentro de la comunidad gallega en 1906, por lo que los consumidores gallegos perciben sus productos como algo propio de la tierra. Además los competidores tienen que competir con una empresa que ha estado promoviendo eventos y actividades durante un periodo largo de tiempo. Por tanto, considero la reputación de la empresa como algo difícil de imitar.

Tecnología

Los recursos tecnológicos, incluyendo dentro de estos el personal científico y técnico, son recursos valiosos para la empresa.

Aunque la mayoría de las empresas del sector tienen la misma tecnología, no presentan el mismo personal técnico y científico puesto que los que trabajan en Hijos de Rivera lo hacen en exclusividad para la empresa, y no lo hacen para otras empresas del sector. Por lo que se puede considerar un recurso escaso para la empresa.

Por otro lado, el personal que se dedica a innovar, estudiar los procesos, descubrir nuevos sabores, es imposible de imitar, por lo que supone una ventaja competitiva sostenible.

Conclusión

En su larga experiencia en el sector Hijos de Rivera ha desarrollado un buen modelo organizativo, el cual le ha llevado a ser líder en Galicia, mercado en el cual ha conseguido diferenciarse notablemente de la competencia obteniendo una reputación superior.

Una vez realizado el análisis VRIO y analizando las características que tiene que tener un recurso para proporcionar una ventaja competitiva observamos que Hijos de Rivera presenta dos recursos que son clave en la creación de valor como son la reputación de la marca y los recursos tecnológicos que dispone la empresa.

5.4 Análisis DAFO

Una vez analizada la empresa desde un punto de vista externo e interno el siguiente paso es realizar un análisis DAFO, en el cual se recogerán las amenazas y oportunidades observadas mediante el análisis externo y las fortalezas y debilidades de la empresa descubiertas en el análisis interno.



Imagen 5.1: Análisis DAFO. Fuente: <https://dafo.ipyme.org/Home>

Fortalezas

En cuanto a las fortalezas, esta empresa posee, entre otras, la fidelidad del cliente ya que consigue una alta fidelización debido a la relación entre la calidad-precio. Cuenta con una cartera de productos de alta calidad y de un precio competitivo.

Hijos de Rivera desde 1906 ha ido evolucionando para convertirse en la gran compañía que es hoy pero manteniendo toda la pasión por la cerveza. En el mercado regional presenta una alta cuota de mercado con respecto a las empresas competidoras. Tiene una buena imagen de marca, además de ser una empresa que trata de proteger y ayudar a crecer a su entorno realizando patrocinios de eventos deportivos y musicales.

Por último, en cuanto a fortalezas se refiere, es necesario indicar que es una empresa con un bajo apalancamiento y al tratarse de una empresa familiar hace que pueda seguir creciendo a medida que va reinvertiendo los beneficios que va creando.

6. ESTRATEGIAS

6.1 Estrategia competitiva

Tras haber analizado Hijos de Rivera podemos concluir que la empresa plantea una estrategia competitiva de diferenciación, con la cual trata de diferenciar sus productos de los competidores.

Hijos de Rivera cuenta con una gran cartera de productos compuesta por una gran variedad de cervezas de distintos tipos, con la cual satisfacer las distintas necesidades que poseen los consumidores.

Estos productos cuentan con una gran calidad, la cual es avalada por galardones que son otorgados a nivel mundial ya que las cervezas 1906 de Estrella Galicia se mantienen en primera posición en la lista de las mejores cervezas del mundo. Esto se debe a que han vuelto a obtener la máxima puntuación y las Medallas de Oro en el prestigioso World Beer Challenge. Tanto la 1906 Reserva Especial, la 1906 Red Vintage y la Lager negra 1906 Black Coupage consiguieron los 100 puntos máximos en esta prueba.

En el sector de la cerveza los productos son cada vez más homogéneos ya que la gran mayoría comparten características, funcionalidades y puntos de venta y además los precios son muy similares ya que nos encontramos en un mercado maduro, concentrado y muy competitivo. Por lo tanto, innovar es una obligación en la empresa para diferenciarse de las empresas de la competencia y para llamar la atención de los consumidores potenciales.

Han pensado varias ideas que poco a poco se van haciendo realidad:

- La cerveza negra fue complicada, luego de que pasara la prueba la convirtieron en una extensión de 1906.
- Con la cerveza de bodega se usan los tanques verticales. Una cerveza sin pasteurizar se envía directa desde la fábrica y se carga en los tanques verticales de las cervecerías. Es una de las líneas de negocio que más crecen.
- Cerveza sin gluten.
- Recuperaron la receta original, pero crearon una cerveza con menos lúpulo y tipo Pilsen. Sacaron una línea de producción limitada para probarla y luego cuando vieron que gustaba se consolidó.
- El Beertuck que ya tienen muchas marchas. Pero ninguna sin pasteurizar y con tanques con refrigeración que pueden ir cargados hasta el destino.
- Un experimento que tienen en marcha es una tienda de merchandising para comprobar que es lo que compra la gente.

Por otro lado, Hijos de Rivera hace dos años tratando de presentar propuestas diferentes creo la colección 'Fábrica de Cervezas Estrella Galicia' y, desde entonces, ha sorprendido a los consumidores con ediciones como Pimientos de Padrón, Calabaza y Vainilla, Castaña, Irish Red, Miel y Percebes da Costa da Morte. Con esta serie de cervezas pretende ofrecer una gran variedad de recetas artesanas poniendo de manifiesto el conocimiento que otorga una tradición cervecera centenaria con la vocación

innovadora de una compañía como Hijos de Rivera con una manera diferente y sorprendente de hacer las cosas.

Por último, Ignacio Rivera ha presumido de un "modelo empresarial que ya es centenario" y que tiene como eje principal "ser la cerveza más querida, no la más vendida".

6.2 Estrategia corporativa

Hijos de Rivera cerró el ejercicio de 2019 con 24 empresas en siete países de tres continentes: América, Europa y Asia. En el nuevo plan de expansión 2020-2021, la compañía asumirá la internacionalización como un desarrollo de mercados de forma muy focalizada y buscara consolidarse principalmente en los mercados europeo y americano, tanto en el norte en torno a Estados Unidos como en el sur teniendo a Brasil como centro de operaciones.

La estrategia que plantea llevar a cabo la empresa es la apertura de sucursales comerciales y oficinas en ambos continentes para tener una presencia mayor con la idea de doblar el porcentaje de exportaciones. En estos tres próximos años el objetivo será alcanzar el doble de porcentaje de ventas internacionales y lograr que sean el 12%.

Actualmente la presencia del grupo de Estrella Galicia se reparte, a través de filiales, por mercados como Filipinas (Barcino Corporation), China (Rivera Business Trade Ltd), Japón (Rivera Japan Co Ltd), Estados Unidos (Balearic Beverage Distributors Inc).

Hijos de Rivera tiene también una filial en Latinoamérica, Estrella Galicia do Brasil. Estrella Galicia desembarco en Brasil en 2008, consolidándose como referente en el mercado Premium. El mercado brasileño, con una población de más de 200 millones de personas, es el más importante de la cervecera fuera de europea.

Estrella Galicia llevo a cabo en la localidad brasileña de Poços de Caldas la construcción de su segunda planta de fabricación de cerveza a nivel mundial con el objetivo de abastecer el mercado americano, mientras el centro de referencia en Europa seguirá estando en el polígono coruñés de A Grela. Hijos de Rivera quiere que la planta de Brasil lidere el crecimiento en Latinoamérica, en países como Paraguay, Uruguay o Argentina.

La fábrica reúne los requisitos básicos para poder desarrollar su amplia gama de cervezas, como Estrella Galicia, Estrella Galicia 0,0, 1906 Reserva Especial, 1906 Black Coupage y 1906 Red Vintage

Por último, el consejero delegado, Ignacio Rivera, ha manifestado en alguna ocasión su deseo de expandirse en el futuro a otros países como México.

6.3 Estrategia social

Estrella Galicia ha demostrado en los últimos años que llevando a cabo una buena estrategia de marketing, una empresa puede en poco tiempo pasar de ser desconocida a convertirse en una marca referente dentro del sector.

La compañía en los últimos años se ha dedicado a dar a conocer la cerveza a través de patrocinios y campañas que han incrementado su notoriedad de forma muy importante a nivel nacional.

La primera campaña nacional de Estrella Galicia se lanzó en 2011 a través de la aplicación 'Tu vida en Cifras'. A partir de este momento, comenzó el ascenso de una cerveza que ahora puedes encontrar en cualquier bar de España. Observamos que ha habido una gran evolución en las campañas de la marca ya que al principio lanzaban las campañas con el objetivo de darse a conocer y a partir de ahí, han desarrollado otras muchas iniciativas que han reforzado la imagen diferencial de la marca y han conseguido sorprender a los consumidores potenciales. Estrella Galicia es una marca diferente y original que con los años se ha acercado a un gran público gracias a una estrategia distinta que la que han llevado a cabo las marcas de la competencia.

En este último año, la marca ha lanzado la campaña “Únete a la resistencia” dirigida a todos los amantes de la cerveza. Es una declaración de Resistencia a la Estandarización de la Cerveza, un manifiesto dirigido a todos los que se sienten identificados con su manera de hacer las cosas, donde dejan bien claro que jamás traicionarán los principios que llevan defendiendo desde 1906.

En cuanto a las redes sociales, observamos que Estrella Galicia tiene una gran presencia tanto en Twitter con 91000 seguidores y en Facebook con más 235000 seguidores. Estas redes sociales son muy importantes para la comunicación directa ya que permiten que la empresa pueda recibir información valiosa del mercado y conectar emocionalmente con el consumidor final del producto.

Estrella Galicia también ha apostado por la música para crear una experiencia única en el consumidor. Han puesto en marcha un programa en colaboración con la Cadena Ser, 'SON Estrella Galicia', que mezcla humor y música con la cerveza de fondo. Con este programa, la compañía ha conseguido crear un contenido interesante para los clientes al mismo tiempo que continua dando a conocer la marca.

Los patrocinios deportivos de la compañía en el mundo del motociclismo y del fútbol han hecho que productos como por ejemplo la cerveza sin alcohol Estrella Galicia 0,0 hayan vivido un desarrollo importante en los últimos años. Por otro lado, la gama de cervezas 1906 también ha llevado a cabo sus propias estrategias de comunicación en línea que le lleva a estar presente en el mundo del jazz o del soul.

Por último, destacar que Estrella Galicia acaba de inaugurar su cervecería online con el objetivo de satisfacer a los consumidores en sus domicilios durante el tiempo de confinamiento obligatorio para frenar los contagios por coronavirus. Es posible adquirir las bebidas en la página web de la marca y solicitar la entrega en tu casa.

La firma coruñesa solo dará servicio dentro del territorio gallego en un plazo de entrega que oscilara entre las 48 y las 72 horas desde la compra aunque la intención de Estrella Galicia es ampliar la oferta y el área geográfica del servicio.

7. CONCLUSIONES

Una vez finalizado el análisis he llegado a las siguientes conclusiones:

Hijos de Rivera es de las empresas cerveceras más antiguas de la geografía española con una amplia variedad de productos entre los que destaca la cerveza Estrella Galicia que es la marca por excelencia en la comunidad gallega.

En primer lugar, se ha llevado a cabo un análisis del sector cervecero, identificando las principales empresas que forman la industria y estudiando sus cuotas de mercado y el grado de concentración. Observamos que nos encontramos ante un sector maduro, con un crecimiento lento y en donde las cuotas de mercado de las tres empresas principales es muy alta. Se ha calculado el índice de Herfindahl y el número equivalente de empresas que nos han indicado que en concreto el sector de la cerveza en España es un oligopolio asimétrico, formado por pocas empresas con grandes diferencias en sus tamaños.

A continuación, se ha realizado un análisis del entorno general dentro del análisis externo. La herramienta que se ha utilizado es el análisis PEST mediante el cual hemos podido identificar los factores que afectan a la totalidad de las empresas que llevan a cabo su actividad en alguna industria española: Políticos, Económicos, Sociales y Tecnológicos.

Por otro lado dentro también del análisis externo, se ha llevado a cabo el análisis del entorno específico que es aquel que afecta únicamente a las empresas que operan dentro del sector cervecero junto a Hijos de Rivera. Para analizar dicho entorno hemos realizado un análisis de las 5 fuerzas de Porter, de donde hemos sacado las siguientes conclusiones:

- Nos encontramos ante un sector altamente concentrado (muy competitivo debido a que el producto está cada vez más diferenciado) y con un crecimiento lento. Se trata de una industria que presenta barreras de salida altas debido a la presencia de activos específicos con un valor de reconversión bajo o nulo.

- El sector cuenta con fuertes barreras de entrada como son las economías de escala, la inversión necesaria para establecerse dentro de él, el acceso a los canales de distribución y las barreras administrativas y legales.

- El principal producto sustitutivo de la cerveza es el vino pero el superior grado de alcohol, el mayor precio y el tamaño de los envases reduciría la amenaza de sustitución y además su consumo se encuentra en una caída constante.

- Los clientes tienen mayor poder negociador que los proveedores, puesto que si no se encuentran satisfechos pueden cambiar de marca con gran facilidad

Por otra parte hemos llevado a cabo un análisis interno mediante el estudio de la cadena de valor, la teoría de los recursos y capacidades y el análisis VRIO. Hemos observado que Hijos de Rivera cuenta con suficientes recursos y unas buenas capacidades que le garantizan la supervivencia en el mercado. Una vez realizado el análisis VRIO destacamos la reputación de la marca como un recurso que es clave en la creación de valor.

Antes de llevar a cabo el planteamiento estratégico, hemos realizado el análisis DAFO para evaluar la posición actual de la empresa en el mercado. Hemos destacado:

Fortaleza: Buena imagen de marca.

Debilidad: Baja cuota de mercado a nivel nacional.

Oportunidad: Creación de nuevos productos y entrada en países emergentes.

Amenaza: Leyes que regulan el consumo de cerveza y crisis económica.

Por último, Hijos de Rivera sigue una estrategia basada en la diferenciación, donde la tradición e innovación han hecho que la empresa haya podido mantener su lugar en el sector cervecero, un sector que como ya hemos dicho anteriormente es muy concentrado ya que tres grandes compañías acaparan casi la totalidad de producción y cuotas de mercado. La empresa gallega ha sido capaz de diferenciar sus productos y fidelizar a sus clientes durante sus 110 años de existencia, tratando de acercarse cada vez a más grupos de clientes potenciales sacando nuevos productos al mercado para diferenciarse de la competencia. Es un ejemplo de como una empresa pequeña y familiar puede hacerse hueco y mantenerse dentro de un sector como este, trabajando día a día sin olvidar sus valores y la importancia del consumidor, que es quien decide que producto está dispuesto a consumir.

8. BIBLIOGRAFÍA

- Artículos

Vozpopuli. (2020, 21 Julio). Estrella Galicia reorganiza su estructura para gestionar su negocio internacional. Recuperado 28 Julio, 2020, de https://www.vozpopuli.com/economia-y-finanzas/cerveza-estrella-galicia-negocio-internacional_0_1366963820.html

ABC. (2019, 6 Mayo). Estrella Galicia quiere dar el salto al mercado internacional. Recuperado 21 Julio, 2020, de https://www.abc.es/espana/galicia/abci-estrella-galicia-quiere-salto-mercado-internacional-201905061359_noticia.html?ref=https://www.google.com

El español. (2019, 13 Diciembre). Las vertiginosas cifras de la "resistencia" de Estrella Galicia en el mercado nacional. Recuperado 25 Junio, 2020, de <https://www.elespanol.com/quincemil/articulos/actualidad/las-vertiginosas-cifras-de-la-resistencia-de-estrella-galicia-en-el-mercado-nacional>

La Opinión Coruña. (2019, 14 Agosto). Estrella Galicia se aferra al podio cervecero mundial con su 1906. Recuperado 25 Agosto, 2020, de <https://www.laopinioncoruna.es/economia/2019/08/15/estrella-galicia-aferra-podio-cervecero/1427276.html>

La Voz de Galicia. (2019, 6 Mayo). Estrella Galicia supera ya los 500 millones de facturación. Recuperado 5 Agosto, 2020, de <https://www.lavozdeg Galicia.es/noticia/economia/2019/05/06/estrella-galicia-supera-500-millones-facturacion-300-millones-litros-cerveza-2018/00031557145171429683326.htm>

Libremercado. (2019, 4 Septiembre). Estrella Galicia lidera el norte: las marcas de cerveza favoritas de los españoles. Recuperado 15 Agosto, 2020, de <https://www.libremercado.com/2019-09-04/estrella-de-galicia-lidera-el-norte-las-marcas-de-cerveza-favoritas-de-los-espanoles-1276644196/>

Revista Aral. (2019, 15 Mayo). La comunidad cervecera supera los 3,5 millones de usuarios en redes sociales. Recuperado 5 Septiembre, 2020, de https://www.revistaaral.com/consumidor/la-comunidad-cervecera-supera-los-3-5-millones-de-usuarios-en-redes-sociales-segun-datasocial_15134531_102.html

El Economista. (2019, 13 Septiembre). Recuperar la cosecha del lúpulo gallego, la apuesta de Estrella Galicia. Recuperado 21 Agosto, 2020, de <https://www.eleconomista.es/status/noticias/10078806/09/19/Recuperar-la-cosecha-del-lupulo-gallego-la-apuesta-de-Estrella-Galicia-.html>

Información Gastronómica. (2019, 20 Junio). Mundo Estrella Galicia, museo y cerveza. Recuperado 22 Agosto, 2020, de <https://informaciongastronomica.com/mundo-estrella-galicia-museo-y-cerveza/>

Economía Digital. (2019, 1 Abril). Estrella Galicia tiene el CEO con mejor reputación de España. Recuperado 26 Agosto Mayo, 2020, de https://galicia.economiadigital.es/marca-galicia/estrella-galicia-tiene-el-ceo-con-mejor-reputacion-de-espana_615596_102.html

El español. (2020, 14 Agosto). Las cervezas 1906 de Estrella Galicia lideran la lista de las mejores del mundo. Recuperado 29 Agosto, 2020, de <https://www.elspanol.com/quincemil/articulos/actualidad/las-cervezas-1906-de-estrella-galicia-lideran-la-lista-de-las-mejores-del-mundo>

Merca2. (2019, 7 Mayo). Estrella Galicia cambia de modelo para doblar su presencia internacional. Recuperado 6 Septiembre Mayo, 2020, de <https://www.merca2.es/estrella-galicia-presencia-internacional/>

Tapasmagazine. (2017, 9 Octubre). ‘Fábrica de Cervezas’: la nueva línea de Estrella Galicia. Recuperado 29 Agosto, 2020, de <https://tapasmagazine.es/fabrica-cervezas-la-nueva-linea-cervezas-estrella-galicia/>

Economía Digital. (2017, 13 Julio). Hijos de Rivera construirá en Brasil la segunda fábrica de Estrella Galicia. Recuperado 15 Septiembre, 2020, de https://galicia.economiadigital.es/directivos-y-empresas/estrella-galicia-fabrica-brasil_412227_102.html

El español. (2020, 31 Marzo). Estrella Galicia abre su cervecería online durante el confinamiento por el coronavirus. Recuperado 17 Septiembre, 2020, de <https://www.elspanol.com/quincemil/articulos/actualidad/estrella-galicia-abre-su-cerveceria-online-durante-el-confinamiento-por-el-coronavirus>

- Bases de datos

Base de datos de SABI Unizar

Base de datos del INE

- Webgrafía

Apuntes Dirección estratégica Universidad de Zaragoza. L. Fuentelsaz, J. Gómez y J. Maícas.

Análisis estratégico del sector cervecero español. César Fernando Fominaya Montes, Marta Ortiz-de-Urbina Criado, Eva María Mora Valentín.

Corporación Hijos de Rivera. (Sitio Web). Disponible en <https://www.corporacionhijosderivera.com/>

ESTRELLA GALICIA. (Sitio Web). Disponible en <https://estrellagalicia.es/>

Mundo Estrella Galicia. (Sitio Web). Disponible en <https://mundoestrellagalicia.es/>

CNAE. (Sitio web). Disponible en: <https://www.cnae.com.es/>

INE. (Sitio web). Disponible en: <https://www.ine.es/>