



# Trabajo Fin de Grado

Análisis estratégico de La Zaragozana  
Cervezas Ambar

Autor

Álvaro Gil Herrero

Director/es

Minerva González

Facultad de Economía y Empresa, Universidad de Zaragoza  
2022

**Autor:** Álvaro Gil Herrero

**Directora:** Minerva González

**Título del trabajo:** Análisis estratégico de La Zaragozana, Cervezas Ambar.

**Titulación:** Grado en Marketing e Investigación de Mercados

## **RESUMEN**

En este trabajo se va a realizar un análisis estratégico sobre una de las empresas más importantes de Zaragoza, la cervecería La Zaragozana. Iniciamos el trabajo mostrando la historia de la compañía y realizando una presentación de esta a modo de introducción. Tras conocer mejor la compañía que vamos a analizar, pasaremos a realizar su análisis externo donde investigaremos sobre la industria de La Zaragozana y analizaremos su entorno general y específico, para ello hemos realizado un análisis PEST y hemos desglosado las 5 fuerzas de Porter donde también mostraremos información de nuestros principales competidores. Seguiremos con el análisis interno en el que desarrollaremos la cadena de valor y los principales recursos y capacidades de la compañía. Tras analizar la situación interna y externa, realizamos un análisis DAFO que recoja la información más importante. El último apartado del desarrollo del trabajo será explicar las diferentes estrategias que La Zaragozana lleva a cabo en el mercado (competitiva, social y corporativa). En último lugar extraeremos las conclusiones más determinantes de todo el trabajo

## ÍNDICE

1. Introducción: .....	3
1.1 Historia de la compañía: .....	4
1.2 Presentación de la empresa: .....	6
1.2.1 Misión:.....	6
1.2.2 Visión: .....	7
1.2.3 Productos: .....	7
2. Análisis externo: .....	9
2.1 La industria.....	10
2.2 Entorno global .....	15
2.3 Análisis del entorno específico .....	21
3. Análisis interno: .....	31
3.1 Cadena de valor .....	31
3.1.1 Actividades primarias.....	32
3.1.2 Actividades de apoyo .....	33
3.2 Recursos y capacidades .....	33
3.2.1 Recursos tangibles.....	33
3.2.2 Recursos intangibles.....	35
3.2.3 Recursos humanos.....	35
3.2.4 Capacidades de la empresa .....	36
4. Conclusiones del análisis estratégico (D.A.F.O.) .....	36
4.1 Análisis C.A.M.E. .....	38
5. Estrategias:.....	39
6. Futuro y conclusiones: .....	41
7. Bibliografía: .....	42

## **1. Introducción:**

En el presente trabajo se va a analizar estratégicamente una de las empresas más notorias e importantes que existen en Aragón, La Zaragozana S.A., dedicada a la elaboración de cerveza desde hace ya más de 120 años. Fundada en 1900 por un grupo de amigos zaragozanos influyentes en la sociedad del siglo XIX, su sede y su fábrica siempre han estado en la capital aragonesa, Zaragoza y es considerada patrimonio industrial de la región.

Se ha decidido escoger esta empresa debido a su gran influencia y fama en la ciudad de Zaragoza, ya que para realizar un análisis de este calibre se debe tener motivación y sin duda La Zaragozana es una de las empresas que más cercanas sentimos los aragoneses ya que a la mayoría de nosotros nos ha acompañado en algún momento memorable de nuestras vidas. La Zaragozana pertenece al grupo comercial Agora, pero el análisis se va a centrar en Ambar, que es la marca comercial de la cerveza de La Zaragozana y como todos la conocemos coloquialmente.

Según Juan Ventura, el objetivo del análisis estratégico de la compañía es buscar explicaciones al por qué algunas empresas obtienen ventajas competitivas sostenidas en el tiempo, con el fin de extraer la máxima información y establecer una estrategia que asegure la consecución de las metas de la compañía. Para lograr este objetivo procederemos a realizar un análisis exhaustivo tanto en el apartado interno que nos mostrara las capacidades que existen dentro de la empresa, como en el externo donde investigaremos los factores que afectan al entorno de esta.

La estructura del TFG está dividida en siete partes relacionadas entre sí, comenzaremos el trabajo con una introducción en la que presentaremos la empresa a la que dedicaremos el proyecto y contaremos la historia de esta. Seguidamente nos adentraremos en el análisis externo de nuestra compañía identificando cual es la actividad en la que vamos a centrarnos y la industria a la que pertenece y que por tanto debemos analizar, además estudiaremos el entorno general y específico de nuestra compañía (haciendo hincapié en proveedores, clientes, competencia, etc.).

Tras el análisis externo abarcaremos el interno donde mostraremos los recursos y capacidades que posee la compañía cuantificando su importancia y valorando si aportan una ventaja competitiva, finalizando este apartado y el anterior comentando las conclusiones sacadas del análisis estratégico ayudándonos del DAFO.

En quinto lugar, investigaremos las diferentes estrategias de la empresa, competitiva, corporativa y social. Continuaremos comentando el futuro, recapitulando en todo lo comentado en el trabajo y dictando las posibles decisiones que la compañía debería abordar.

Finalmente mostraremos las conclusiones generales del trabajo añadiendo los conocimientos aplicados y aprendidos junto a los resultados.

### **1.1 Historia de la compañía:**

Todo comenzó a finales del siglo XIX en 1898, año en el que resultó una exitosa cosecha de cebada en Aragón tanto en calidad como en cantidad la cual hizo que un grupo de personalidades influyentes en Zaragoza entre los que se encontraba el entonces alcalde de la ciudad, Ladislao Goizueta decidieran transformar los excedentes de esas abundantes cosechas en la popular bebida famosa en algunos lugares de Europa.

Habría que esperar hasta el 10 de Julio de 1900 para que la idea anteriormente mencionada se materializase, siendo esta fecha la de la fundación de la “Fábrica de cerveza, malta y hielo” que más tarde sería nombrada como La Zaragozana, una fábrica de cervezas de altísima calidad inspirada en el estilo alemán.

En 1902 la cerveza Ambar se daría a conocer nacional e internacionalmente en Madrid, París y Londres en las que conseguiría el ‘‘Diploma de honor con gran medalla de oro, estos éxitos aun serían mayores en 1908 cuando La Zaragozana recibiría la medalla de Oro a la calidad en la exposición Hispano-Francesa de Zaragoza.

En los años de la Guerra Civil Española y su posterior época de posguerra la producción de cerveza se vio minorada casi al completo, debido a que la escasez en materias primas (las cosechas de cebada eran escasas y estas se utilizaban para el uso exclusivo de alimentar a la población). Aun así, se siguió produciendo con cebada importada del este del continente, cebada rusa importada y distribuida desde el puerto de Barcelona. La posguerra parecía quedarse atrás y gracias a los avances tecnológicos la compañía aumentaba su venta y producción, hasta tal punto que en 1950 la demanda de cerveza no daba abasto con las 2 rutas de repartos existentes entonces.

Los avances tecnológicos continuaban su crecimiento exponencial y esto sirvió para que en 1968 se dejaran atrás los barriles de madera siendo sustituidos por los de aluminio que más tarde serían de acero inoxidable. La década de los setenta en España supuso el fin de la dictadura y el inicio de la transición, pero para La Zaragozana los setenta comenzarían

con la inauguración de su nueva planta embotelladora. En 1976 se lanzaría al mercado la cerveza de Ambar sin alcohol con el nombre de “Ambar Sin” siendo esta la primera de todo el panorama nacional.

Los ochenta comenzarían en La Zaragozana con el lanzamiento de Ambar Export que haría presagiar el inicio de exportaciones de cerveza a Portugal y de cerveza sin alcohol a países árabes, terminando la década exportando en 1989 a Estados Unidos.

La última década del siglo traería a la compañía la consecución de la certificación de calidad ISO 9001 (requisitos del modelo de gestión de calidad), siendo la primera empresa de cerveza española en conseguir este hito en 1998.

El siglo XXI comenzaría con el centenario de la compañía, su 100 aniversario supondría la inauguración de su museo y la implantación de un plan de reciclaje de residuos con fines de mejorar el medioambiente. En 2006 se inició el mayor plan de inversión de la historia de la empresa, 60 millones de euros destinados a la expansión empresarial con el que se estrenaría un nuevo almacén automatizado y una nueva planta de envasado para mejorar las instalaciones de la cervecería. 2007 y 2008 serían años de innovación ya que Ambar sacaría al mercado Ambar Lemon (primera cerveza mixta con auténtico zumo de limón) y Ambar Sin Gluten para que aquellos que no tolerasen el gluten pudiesen disfrutar también de los placeres de una cerveza excelente. En 2011 se elaboraría la primera cerveza en el mundo sin gluten y sin alcohol haciendo honor al lema de la empresa de fabricar una cerveza para cada persona y para cada momento.

En los años 2015 y 2016, Ambar cosechó varios éxitos gracias a su cerveza Ambar Export, la cual ganaría la medalla de oro en el World Beer Challenge de 2015 que reconocería a esta como una de las mejores cervezas del mundo, revalidándola el año siguiente y aumentando su palmarés con 3 medallas más de otras cervezas. En 2016 también se produjo un cambio de imagen en la marca buscando renovarse y aumentar la autenticidad.

Para finalizar este repaso histórico de la compañía terminaremos nombrando que en 2018 La Zaragozana fue premiada con la Medalla de Oro de la ciudad de Zaragoza y que se realizó el plan de expansión de 100 millones de euros que realizó la empresa, de los cuales la mitad irían para la construcción de una nueva planta de fabricación y la otra mitad para elevar la cuota en el mercado nacional, culminarán en 2019 con la apertura de las instalaciones anteriormente comentadas que triplicarían la producción de cerveza .

## **1.2 Presentación de la empresa:**

La Zaragozana Sociedad Anónima es una empresa española dedicada a la elaboración de cerveza cuya sede y fábrica se encuentran en la capital aragonesa, Zaragoza, donde lleva ubicada desde su fundación en 1900, hace ya más de 120 años.

Cabe destacar que desde 1929 la empresa cervecera barcelonesa Moritz adquiere la mayor parte del accionario de La Zaragozana para formar un grupo empresarial llamado Agora, como acabamos de mencionar este grupo está diversificado por Moritz y La Zaragozana.

El grupo Agora posee varias marcas comerciales, La primera de ellas es Moritz con su marca de Cervezas Moritz, la cual es la primera cervecería de Barcelona fundada en 1856. Por parte de La Zaragozana encontramos las cervezas Ambar. Y por último Cobecsa con dos marcas comerciales diferentes, cada una enfocada a un tipo de negocio; en primer lugar, Lunares como productora de agua mineral natural y, en segundo lugar, Konga como productora de gaseosas y refrescos. Además, dicho grupo comercial también posee su propio distribuidor comercial (Bebinter).

Nuestro análisis se va a enfocar en la marca comercial de La Zaragozana y del grupo comercial Agora, Ambar. Ambar es líder absoluto en el mercado de cervezas de Aragón aglutinando algo más del 50% de las ventas totales de esta comunidad autónoma (dato extraído del estudio y artículo de Javier García Ropero de 2016, bajo el título de “Una historia de arraigo a través de la cerveza” en el periódico El País- Cinco días), pero si ponemos el foco en el mercado nacional que es el mercado donde se va a centrar nuestro análisis vemos como este porcentaje se reduce hasta el 2%.

### **1.2.1 Misión:**

Según Peter Drucker, la misión de una empresa es la razón fundamental de esta, tratando siempre de alcanzar una mejora sustancial en la vida de las personas y en la sociedad.

En el caso de La Zaragozana podemos decir que la misión es satisfacer las necesidades de nuestros consumidores con la gama más amplia y cuidada de cervezas en España, garantizando la calidad con recetas tradicionales, según palabras del director general de La Zaragozana, Félix Longás.

### **1.2.2 Visión:**

Por otro lado, Kotler (2002) argumenta que la visión de una compañía es aquella definición que trasciende a la misión y nos proporciona una propuesta al futuro de la organización y ayuda a la identificación de los objetivos estratégicos.

La visión de nuestra empresa, como aseguró Félix Longás en la presentación de la nueva imagen de marca, es consolidar aún más la posición en la región aragonesa y crecer en el ámbito nacional siendo referentes de calidad ofreciendo nuevos productos que reflejen autenticidad, creatividad y desempeño.

### **1.2.3 Productos:**

A continuación, vamos a mostrar y describir brevemente de una forma visual en unas tablas de elaboración propia toda la gama de cervezas que La Zaragozana produce y elabora bajo la marca Ambar. Actualmente Ambar comercializa trece variedades distintas de cerveza, agrupándose en cinco grupos distintos (Clásicas, especialidades, sin alcohol, sin gluten y ambiciosas). Lo que hace de Ambar una de las marcas con la gama de cervezas más amplia de todo el sector cervecero español.

Toda la información la hemos extraído de la página web de Ambar de su sección específica de “Cervezas” donde nos muestra las características de todas sus cervezas, [ambar.com/cervezas/](http://ambar.com/cervezas/).

En la Tabla 1.1 observamos las cervezas Ambar Clásicas, las más universales y conocidas de toda la gama de cervezas, inconfundibles en el equilibrio y perfección de su elaboración

**Tabla 1.1: Ambar Clásicas**

Variedad	Descripción	Imagen comercial del producto
<b>Ambar Especial</b>	Es la cerveza más universal, elaborada con el tostado medio de las maltas y mezclada con selectas variedades de cebada y lúpulo	
<b>Ambar Radler</b>	Mezcla equilibrada entre Ambar Especial con zumo de limón manteniendo la esencia de la cerveza y el frescor de la fruta.	

Fuente: Elaboración propia basada en datos de [ambar.com/cervezas/](http://ambar.com/cervezas/)

En la Tabla 1.2 mostramos las cervezas Ambar Especialidades, las cuales son una amplia selección de cervezas para disfrutar de instantes especiales gracias a sus aromas y sabores sofisticados e intensos.

**Tabla 1.2: Ambar Especialidades**

Variedad	Descripción	Imagen comercial del producto
<b>Ambar Export</b>	Tres maltas, doble fermentación y una maduración lenta, con 7 grados de alcohol se caracteriza por sus matices aromáticos y espuma densa	
<b>Ambar 1900</b>	Homenaje a la primera cerveza Ambar que rompe los cánones con un proceso de fermentación a alta temperatura y cuerpo ligero con un amargor moderado.	
<b>Ambar IPA</b>	Cerveza elaborada bajo el estilo icónico "India Pale Ale" caracterizada por sus aromas intensos provocados por la cantidad extra de lúpulo predominando la notas florales, cítricas y afrutadas.	
<b>Ambar Doble IPA</b>	Ejercicio de sutileza bravía doblando la Ambar IPA, elaborada con una cocción compleja y mixta que una vez enfriada es sometida a una infusión de lúpulo tradicional	

Fuente: Elaboración propia basada en datos de [ambar.com/cervezas/](http://ambar.com/cervezas/)

En la tabla 1.3 vemos las cervezas Sin Alcohol, compuesta por 3 tipos, cabe destacar que la primera cerveza sin alcohol que se comercializó en España fue la Ambar Sin, producida y elaborada por La Zaragozana en mayo de 1976.

**Tabla 1.3: Ambar Sin Alcohol**

Variedad	Descripción	Imagen comercial del producto
<b>Ambar Radler 0,0</b>	Completa la gama de cervezas con zumo de limón de Ambar, con todo el sabor de la Ambar Radler, pero sin alcohol, para poder disfrutarla en cualquier momento y realizar un consumo responsable.	
<b>Ambar 0,0 Tostada</b>	Cerveza tostada con una personalidad única creada con una malta tostada que le dota de un sabor especial y con 0 alcohol para su consumo sin restricciones.	
<b>Ambar 0,0</b>	Una nueva generación de cerveza sin alcohol pensada para un estilo de vida activo y para aquellos que buscan una alimentación saludable pero no quieren renunciar al sabor de una gran cerveza	

Fuente: Elaboración propia basada en datos de [ambar.com/cervezas/](http://ambar.com/cervezas/)

En la cuarta tabla observamos las cervezas Ambar Sin Gluten, en 2008 se comenzó a elaborar la cerveza sin gluten de Ambar, siendo esta referencia en el mercado y 3 años más tarde se empezaría a producir la primera cerveza sin gluten y sin alcohol del mundo.

**Tabla 1.4: Ambar Sin Gluten**

Variedad	Descripción	Imagen comercial del producto
<b>Ambar Sin Gluten</b>	Tras un proceso de tres años de investigación, Antonio Fumanal consiguió degradar el gluten de la cerveza Ambar Especial consiguiendo mantener su color dorado y combinación de sabores dulces y amargos.	
<b>Ambar 0,0 Sin Gluten</b>	Ambar persigue la existencia de una cerveza para cada persona y para cada ocasión y por eso en 2011 elaboro por primera vez una cerveza para aquellos que no toleran el gluten y no quieren	

Fuente: Elaboración propia basada en datos de [ambar.com/cervezas/](http://ambar.com/cervezas/)

En la siguiente tabla (tabla 1.5), mostramos las cervezas Ambar Ambiciosas: Colección de cervezas más independiente de toda la selección de Ambar.

**Tabla 1.5: Ambar Ambiciosas**

Variedad	Descripción	Imagen comercial del producto
<b>Ambar 10</b>	Cerveza rompedora con aromas complejos armonizados con una elevada graduación alcohólica dando lugar a una bebida fuerte pero extremadamente equilibrada al paladar.	
<b>Ambar Trufada</b>	Manifiesta la importancia de la tierra elaborada con trufa negra aragonesa crecida entre robles y encinas de Sarrión (Teruel), del Moncayo (Zaragoza) y Jacetania (Huesca).	

Fuente: Elaboración propia basada en datos de [ambar.com/cervezas/](http://ambar.com/cervezas/)

## 2. Análisis externo:

Según Serna (2006) el análisis externo de una empresa es el estudio de todos los factores que provienen del entorno en el que esta se desenvuelve, como por ejemplo estudios de

evolución de mercado, de la competencia, etc. Por lo que a continuación, vamos a centrarnos en la actual posición del sector cervecero español y en el entorno que rodea a La Zaragozana, para más tarde analizar profundamente su entorno general y específico.

## 2.1 La industria

Según la Real Academia Española la industria es el conjunto de operaciones materiales ejecutadas para la obtención, transformación o transporte de uno o varios productos naturales, también podemos definirla como el conjunto de factores que afectan a la compañía a la hora de la producción y de la toma de decisiones.

Cabe destacar la importancia y relevancia de la industria para el análisis que estamos llevando a cabo debido a que analizar la industria nos permite determinar las fuerzas competitivas que existen en ella y lo poderosas que son estas, también nos permite conocer la posición de nuestros competidores e identificar los posibles cambios de la industria y los factores claves para el éxito

La industria que procedemos a analizar y donde se encuentra nuestra empresa es la industria cervecera española. Antes de entrar en detalle, debemos clasificarla y para ello podemos emplear diferentes métodos, utilizaremos dos de ellos. En primer lugar, el criterio CNAE que es la clasificación nacional de actividades económicas y, en segundo lugar, el criterio de Abell que se utiliza para conocer el mercado en el que la empresa está activa.

Empleando el **criterio administrativo CNAE**, La Zaragozana se encuentra en la sección C (Industria manufacturada), división 11 (fabricación de bebidas), grupo 110 (fabricación de bebidas), clase 1105 (fabricación de cerveza).

El criterio CNAE se centra únicamente en la clasificación de la industria, lo que nos permitirá identificar a nuestros competidores directos y sustitutos.

**Modelo tridimensional de Abell:** Elaborado por Derek F. Abell en 1980, este modelo se encarga de agrupar el entorno competitivo en tres secciones; (Funciones cubiertas por el bien o servicio comercializado, grupo de clientes a los que nos dirigimos y tecnología necesaria). Utilizamos este modelo para conocer el mercado en el que se encuentra nuestra empresa y para aproximarnos a áreas que la compañía aun no abarca, podemos verlo de forma más visual con la siguiente gráfica de elaboración propia:

Gráfica 2.1, Criterio de Abell:



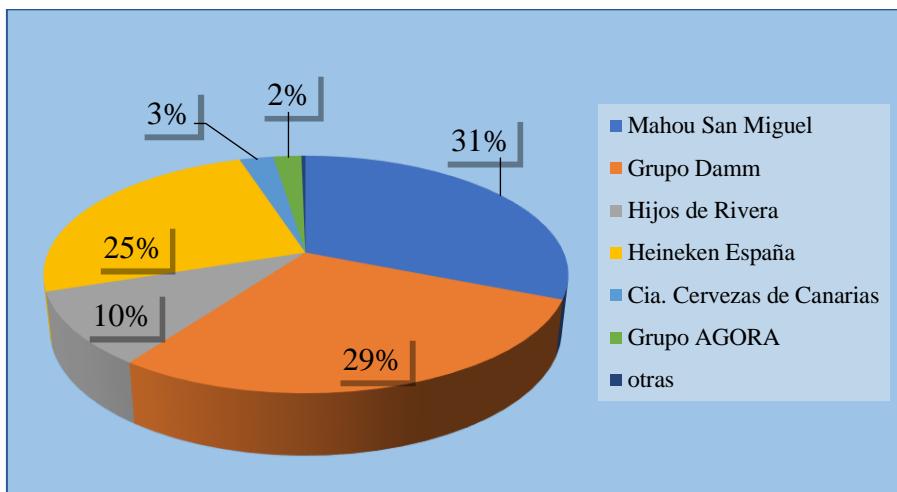
*Fuente: Elaboración propia*

Como podemos ver en la gráfica 2.1, el modelo tridimensional de Abell nos aporta información más relevante sobre nuestra industria, además de ayudarnos a aproximarnos a nuevas áreas del mercado. Nos muestra nuestros dos únicos grupos de clientes, el sector de la hostelería y las grandes superficies de alimentación, además de explicarnos las funciones que cumplen en la sociedad ya sea en el ámbito social (ocio) o fisiológico (beber). Por último, observamos también como en el modelo tridimensional de Abell se detalla la tecnología implementada en la industria a la que pertenecemos (Maquinaria específica, transportes, etc.).

Una vez clasificada trataremos de analizar la industria cervecera española, para ello nos ayudaremos de cuatro gráficas que representaran las empresas que más producen en este sector en España, la evolución del consumo de cerveza en nuestro país, el volumen de ventas en España por canal y, por último, la concentración de la industria.

La primera gráfica que vamos a analizar es la que nos muestra el peso que tienen las empresas cerveceras más importantes en el sector cervecero español. Ambar, con La Zaragozana aparece en la gráfica bajo el nombre grupo AGORA, ya que como comentamos en la introducción La Zaragozana pertenece a este grupo empresarial.

Gráfica 2.2 Producción de cerveza en España:



Fuente: Elaboración propia basada en datos de Statista.com

Como podemos observar en la gráfica 2.2, el mercado cervecero español está formado por tan solo seis grupos empresariales con peso importante en la producción de cerveza. Este número aún podemos reducirlo más cuando vemos que el 95% se reparte entre 4 y el 85% entre 3 grupos (Mahou San Miguel con el 31% Grupo Damm con el 29% de la producción nacional y por último Heineken España con un 25%).

Vemos como Ambar, representado por el grupo empresarial Agora queda reducido a un 2% (hasta el momento, no se consigue el objetivo de aumentar esa cifra) como veremos en apartados siguientes. Puede parecer una parte proporcional muy pequeña, pero en su comunidad autónoma (Aragón) ocupa la posición más alta del mercado.

Gráfica 2.3, Consumo anual de Cerveza en España en millones de hectolitros:

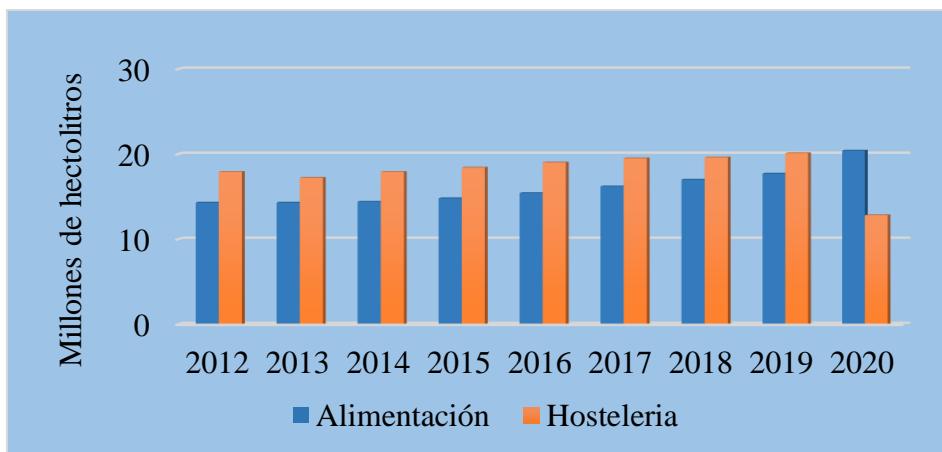


Fuente: Elaboración propia basada en datos de Statista.com

Gracias a la gráfica 2.3 podemos observar cómo desde la recuperación de la gran crisis financiera ocurrida en 2008 el consumo de cerveza de los españoles se encontraba en

continuo crecimiento aumentando más de un 15% entre el año 2013 y 2019 (el consumo paso de 35 millones de hectolitros a 41). Crecimiento que se vio afectado por la pandemia ocasionada por la covid-19, que hizo permanecer a bares y restaurantes completamente cerrados durante varias semanas y con continuas restricciones a lo largo de todo el 2020, por eso vemos como el consumo anual de cerveza por los españoles sufre una importante caída del 2019 al 2020 (pasando de los 41 millones de hectolitros anteriormente comentados a 36).

Gráfica 2.4: Evolución del volumen de ventas anual de cerveza por canal en España



Fuente: Elaboración propia basada en datos de Statista.com

La gráfica 2.4 nos permite observar la evolución de las ventas de cerveza en nuestro país según el canal utilizado por los consumidores, antes de adentrarnos en un breve análisis de la gráfica, cabe destacar que el apartado alimentación se refiere al consumo que los individuos hacen en su propia casa.

Vemos como tanto el volumen de ventas para consumo propio como en hostelería crece continuamente de forma más acelerada desde 2015 (debido a la recuperación económica) y que el consumo en hostelería siempre supera al de alimentación a excepción del último año (2020) donde ya podemos ver los efectos provocados por la pandemia de la covid-19, causa del cierre por completo la hostelería durante 2 meses y de continuas restricciones a lo largo del año.

#### **Ciclo de vida de nuestra industria:**

Gracias al concepto de ciclo de vida del producto elaborado por Levitt en 1965, M. Porter en 1980 pudo ampliarlo y elaboró **el ciclo de vida de una industria**, que es el conjunto de etapas que atraviesa una industria en el mercado, estas etapas son:

En primer lugar, **la introducción**, es la fase inicial de la industria donde se produce el desarrollo tecnológico y las innovaciones. En esta etapa se llevan a cabo altos gastos en marketing por lo que la industria en este momento es probable que no sea muy rentable.

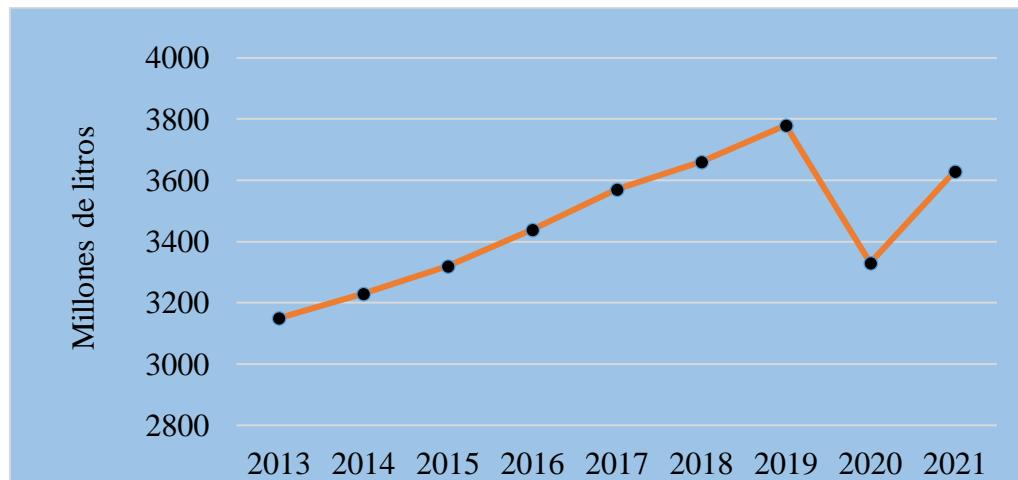
En segundo lugar, **el crecimiento**, donde el objetivo de todas las empresas es hacerse con el mayor nicho de mercado posible y para ello deben diferenciarse de sus competidores. En este etapa surgen las economías de escala y la fidelización de clientes, factores que harán que el crecimiento se extienda por mucho más tiempo.

La tercera etapa es **la madurez**, las ventas de la industria y la demanda sufre una desaceleración y se empiezan a obtener rendimientos marginales decrecientes. La competencia cada vez es más agresiva.

Por último, la etapa de **declive o de disminución**, surge cuando aparece la caída de ventas prolongada que provocan la desaparición de la inversión y que por lo tanto trae consigo el fin de una industria.

La duración de estas etapas no está específicamente definida y depende directamente de la industria en la que nos encontramos.

Gráfica 2.5: Evolución de las ventas de cerveza en la industria cervecera española.



Fuente: Elaboración propia basada en datos de los informes socioeconómicos del sector de la cerveza en España de 2021 y 2017 elaborado por cerveceros de España.

Tras haber explicado el ciclo de una industria y sus etapas, vamos a analizar en cuál de ellas se encuentra nuestra industria en la gráfica 2.5, para lo que hemos recopilado los datos de ventas de cerveza de la última década. Podemos observar cómo nuestra industria se encuentra en un continuo crecimiento por lo que podemos afirmar que nos encontramos en la etapa de crecimiento.

Para la determinación de la etapa hemos obviado el gran descenso de 2020 ya que fue provocado por una situación excepcional (la pandemia) y porque vemos que una vez pasados los peores momentos de esta, nuestra industria vuelve a la senda del crecimiento.

El objetivo de una empresa en fase de crecimiento de la industria es consolidar la rentabilidad alcanzando economías de escala que nos permitan ser más competitivos y reducir la dependencia de la financiación.

## 2.2 Entorno global

Para abordar el entorno global vamos a realizar un análisis P.E.S.T creado por Liam Fahey y K. Narayana en 1986 para ayudar a identificar las fuerzas externas en un nivel macro, que influyen sobre la evolución de nuestra compañía en términos económicos y de reputación. Este análisis se encarga de estudiar e investigar los factores políticos, económicos, socioculturales y tecnológicos.

**Factores Políticos-Legales:** Se trata de todos los componentes políticos relativos a la legislación del país donde se encuentra la empresa y del del marco legal que afecta directamente a nuestra compañía.

Un gobierno influye de distintas formas a las empresas debido a que las capacidades competitivas de estas dependen de factores como los impuestos que implementan, las subvenciones que se otorgan y de las políticas específicas de cada partido político. Podemos destacar algunos factores como la inestabilidad política en la que está sumergida nuestro país desde la aparición de la pandemia y la crisis agravada por esta, agravada aún más si cabe por el reciente conflicto bélico entre Rusia y Ucrania que tantos problemas energéticos y de suministro está ocasionando en nuestro continente. Esta situación afecta directamente a La Zaragozana por la incertidumbre generada de las subidas de precio en combustibles y energía para poder elaborar y distribuir la cerveza.

Si hablamos de legislación española del sector cervecero debemos hacer referencia a las siguientes leyes decretadas por diferentes Gobiernos:

En primer lugar, el Real Decreto 678/2016 que derogó la anterior normativa básica de calidad para la elaboración y comercialización de la cerveza de 1995, actualizando esta. La normativa sobre impuestos especiales que gravan la cerveza, abordada en la Ley 38/1992 que aumentó el Impuesto sobre el Valor Añadido de un 18% a un 21%. Cabe

destacar este Real Decreto debido a que todos los productos de La Zaragozana a excepción de las cervezas sin alcohol se vieron afectadas y quedaron gravados con un porcentaje mayor.

Otras leyes que influyeron a la Zaragozana fueron el Real Decreto 1801/2008 referente a la normativa de los envases de cerveza y el reglamento de la Unión Europea nº1169/2011 que obliga a informar en el etiquetado sobre el tipo de cerveza, ingredientes utilizados, contenido de alcohol, fecha de caducidad o consumo preferente y la capacidad del recipiente que hizo que todas las cerveceras (incluida La Zaragozana) tuvieran que modificar sus envases.

En relación con la higiene y la seguridad se aprobó la siguiente normativa a través del reglamento de la unión europea nº 178/2002 que se divide en 3 puntos fundamentales: Los principios y requisitos generales de la legislación alimentaria, la creación de la Autoridad Europea de Seguridad Alimentaria y la fijación de procedimientos relativos a la seguridad alimentaria europea. Todo esto traería nuevas exigencias que las empresas del sector cervecero deberían acatar y por tanto aumentar sus costes.

Por último, destacamos la normativa medioambiental, sujeta a la Ley 16/2002, de prevención y control de la contaminación, la cual nos obliga a tener las autorizaciones ambientales integradas en las instalaciones industriales de la elaboración de la cerveza que demuestren que las emisiones cumplen los límites establecidos por dicha ley.

Cabe destacar que la edad mínima para el consumo de alcohol en España es de 18 años.

**Factores Económicos:** Son todas aquellas tendencias importantes en la economía que pueden beneficiar u obstaculizar a una empresa en el logro de los objetivos que esta tenga. Se trata de factores como la tasa de cambio de la divisa, el tipo de interés, la inflación, el salario o la tasa de desempleados.

Adentrándonos en los factores económicos, debemos destacar los 3 últimos grandes acontecimientos que han provocado un retroceso en la economía española y mundial.

El primero que vamos a comentar es la gran crisis económica y financiera de 2008 la cual fue provocada por la burbuja inmobiliaria en los Estados Unidos y que más tarde tendría un alcance mundial.

El segundo de ellos la irrupción de la pandemia de la covid-19 que generó la mayor crisis sanitaria y económica del siglo XXI. El último fenómeno que vamos a nombrar no se

refleja en los datos que mostramos debido a lo reciente que es, hablamos del conflicto bélico entre Ucrania y Rusia acontecido a principios de este año.

El PIB (Producto Interior Bruto) se encarga de medir el valor monetario de todos los bienes y servicios que produce un país en un determinado tiempo que generalmente es un año natural. El PIB también nos sirve como herramienta para medir la economía del país, fijándonos en su crecimiento, estancamiento o descenso. Por ello hemos decidido mostrar su evolución en nuestro país en los últimos 15 años.

Gráfica 2.6: Evolución del PIB español desde 2006 hasta 2021



Fuente: Elaboración propia basada en datos del Banco Mundial

En la gráfica 2.6 podemos ver las consecuencias económicas de los acontecimientos anteriormente mencionados, vemos como la Gran Crisis del 2008 afecta al PIB español haciendo a este descender año tras año hasta 2014, La economía española tardaría 6 años en volver a experimentar un incremento en su PIB. Tras esto vendrían años de recuperación y crecimiento, los cuales se verían afectados de lleno por la pandemia.

Tal y como observamos en la gráfica podemos ver a simple vista las fatales consecuencias económicas de la Pandemia de la covid-19, generando el mayor descenso del PIB español desde que se tienen datos de este, un retroceso del 10,8% originado por el confinamiento y cierre de todos los negocios (a excepción de las profesiones esenciales) durante casi 2 meses y las continuas restricciones que vinieron después de esta etapa.

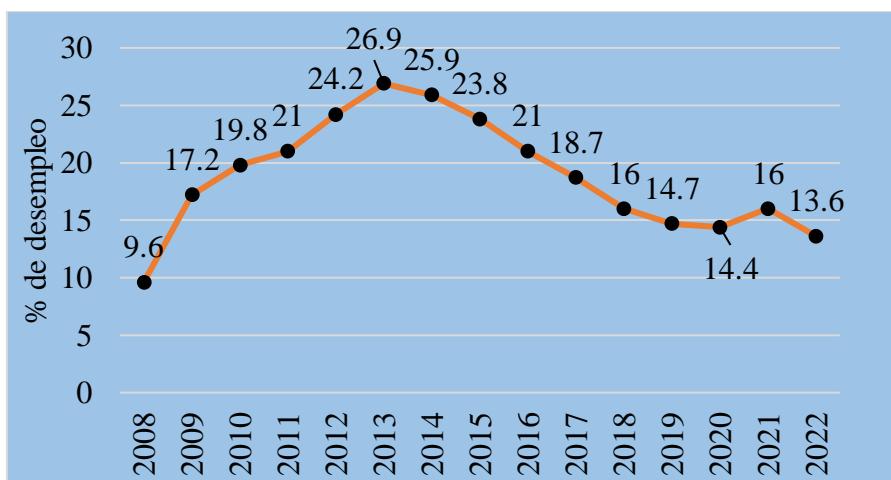
Tenemos que señalar que alguno de los sectores más afectados por la pandemia fue el turismo y la hostelería, estos sectores son dos de los principales motores de la economía española, según el instituto nacional de estadística, en 2019 la hostelería representó un 6,4% y el turismo un 12,5% del total del PIB español.

El PIB es un factor económico influyente debido a que el crecimiento de este es crucial para la economía porque un aumento del PIB hace crecer también la actividad económica y el empleo que a su vez influirán positivamente en la renta de los consumidores. Podemos concluir que un aumento del PIB significaría más capacidad económica para consumir de nuestros productos y por lo tanto mayores beneficios.

La tasa de desempleo de un país es uno de los factores económicos más relevantes debido a que ese dato nos da mucha información acerca de las posibilidades económicas de la población y a su influencia directa en la economía, si un estado mantiene una tasa de desempleo elevada conduce a menos flujo de dinero y a un lento crecimiento económico que provocará la disminución del gasto de los consumidores que a su vez traerá el descenso de la demanda y la oferta.

Lo que acabamos de mencionar es de vital importancia ya que cuanto mayor sea la tasa de desempleo menor gasto realizaran los consumidores en nuestro producto (cerveza).

Gráfica 2.7: Evolución de la tasa de desempleo en España.



Fuente: Elaboración propia basada en datos del INE

En la gráfica 2.7 observamos la evolución del primer trimestre en los últimos 15 años de la tasa de desempleo en nuestro país donde se reflejan los efectos de la gran crisis económica de 2008. Observamos como desde 2008 hasta el 2013 el desempleo no dejaría de incrementar pasando de un 9,6% hasta casi el 27%, esta cifra sería la mayor en la historia moderna de España. Durante los siguientes años España iría descendiendo poco a poco su tasa de desempleo (descenso que se vería interrumpido por la crisis que trajo consigo la aparición de la covid-19). Actualmente España se encuentra con una tasa de desempleo del 13,65%, aun superior a los períodos anteriores a la gran crisis financiera.

Otro factor económico que debemos tener muy en cuenta y que afecta a La Zaragozana fue la subida de un 22,3% del salario mínimo interprofesional en el 2019, pasando este de ser 14 pagas de 735 euros a ser de 900 según el Real Decreto 1462/2018. Esto influye directamente a La Zaragozana ya que tuvo que incrementar todos los sueldos que se encontraran en esta situación.

**Factores Socioculturales:** Son el conjunto de fuerzas del ambiente externo donde principalmente aparecen aspectos demográficos y culturales, entre ellos podemos encontrar algunos como: el estilo de vida, los gustos, los hábitos de vida o las tendencias de los ciudadanos.

Hay que destacar que La Zaragozana, con su marca de cervezas Ambar, contribuye a la sociedad aragonesa siendo patrocinadora de los principales eventos deportivos y de los principales equipos de la región (El Real Zaragoza, Casademont Zaragoza, S.D. Huesca, etc.), además se debe destacar que Ambar fue el patrocinador oficial del equipo paralímpico español en los Juegos Paralímpicos de Tokio 2020. También participa de forma muy activa en la cultura de la región apoyando varios eventos de las fiestas del Pilar y el reciente Viva Latino entre otros. Resaltamos estos patrocinios debido a que el aumento de presencia de nuestra cerveza en eventos de este tipo contribuye a mejorar nuestra imagen de marca.

Otro factor sociocultural de relevancia es el comentado anteriormente sobre la forma de consumir cerveza, debido a la pandemia el método de consumo de cerveza cambió en los consumidores. Antes de esta, la mayoría de la cerveza se consumía en la hostelería, pero el cierre y las restricciones que acontecieron dio lugar a que el consumo en el hogar aglutinase la mayoría de las compras en el cervecero español, esto afectó a todas las empresas cerveceras porque tal y como podemos comparar en los informes socioeconómicos del sector de la cerveza en España de 2019 y 2020 elaborado por Cerveceros de España, vemos como el descenso en las ventas en hostelería fue mayor al ascenso de ventas a grandes superficies de alimentación. Las ventas en Hostelería descendieron de 2.000 millones de litros a 1280 (720 millones de litros menos), en cambio el ascenso de las ventas a grandes superficies de alimentación ascendió de 1770 millones de litros a 2040 (270 millones de litros más).

Recientemente Ambar ha lanzado una nueva cerveza llamada “Triple zero” embotellada en una botella más sostenible con cero alcohol, cero azúcares y cero CO2 (con emisiones

neutra), con esto Ambar mantiene su esencia y apuesta aún más por la sostenibilidad. Esta nueva botella está fabricada con un 86% de vidrio reciclado y requiere menos papel en su etiqueta por lo que también se reduce el consumo de este (papel que procede de bosques gestionados de forma responsable). También debemos destacar que Triple zero se adapta y contribuye con los consumidores de hoy en día, los cuales cada vez le dan más importancia a llevar un estilo de vida saludable.

**Factores Tecnológicos:** Son aquellos que están relacionados con avances científicos o tecnológicos que nos permite combinar capacidades técnicas, financieras y comerciales para el lanzamiento de nuevos y mejorados productos o servicios. Nos encontramos en una era donde los cambios tecnológicos se producen cada vez más rápido y donde estos cambios significan innovación, por tanto, para ser competitivos dentro de la industria se debe invertir en avances tecnológicos para obtener mayor rentabilidad o conseguir desarrollar una mayor diferenciación respecto a los competidores. Por ello vamos a resaltar algunos de los hechos que La Zaragozana con Ambar ha llevado a cabo en la carrera de los avances tecnológicos y científicos.

En Primer lugar, debemos destacar que, en 1976, Ambar fue la primera empresa cervecera española en elaborar la cerveza sin alcohol, lo que supuso un gran avance en el mercado ya que hacía posible el consumo de cerveza en cualquier tipo de situación. Gracias a este hecho la cerveza ya no solo sería considerada una bebida alcohólica, sino también un refresco para adultos.

Además, en 2011, Ambar fue la primera empresa cervecera en todo el mundo en elaborar una cerveza sin alcohol y sin gluten, haciendo realidad una de sus metas que era realizar una cerveza para cada persona y cada momento manteniendo la calidad y el sabor de la auténtica cerveza.

Cabe destacar la gran inversión aprobada en 2015 por La Zaragozana para la construcción de una nueva fábrica de Ambar a la que destinaron 70 millones de euros, esta nueva fábrica se ubica en La Cartuja (barrio de Zaragoza) y ocupa una extensión de 86.000 metros cuadrados esperando una producción media de 240 millones de litros de cerveza duplicando la anterior capacidad de producción. En esta fábrica Ambar incorporó inteligencia artificial en los laboratorios para hacerlos más eficientes y ahorrar un 30% de energía. La construcción de la nueva fábrica finalizó en 2019 poniéndose en marcha el otoño de ese

mismo año. La antigua e histórica fábrica de Ambar sigue funcionando, pero elaborando cervezas más especiales y con procesos de elaboración más rápidos.

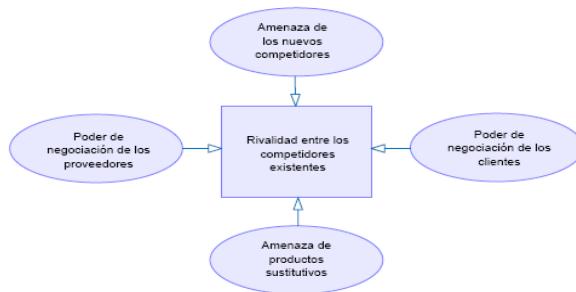
Por último, debemos mencionar el auge de la importancia de las redes sociales para informar y promocionar acerca de la compañía, Ambar tiene presencia en Twitter, Facebook e Instagram.

## 2.3 Análisis del entorno específico

Tras haber analizado el entorno general, a continuación, nos centraremos en el específico, el cual nos permite estudiar la situación completa que la empresa enfrenta para tomar las decisiones correctas orientadas al mercado y concretar sus estrategias. Además, contribuye a determinar como de rentable es nuestra industria y que fuerzas influyen en la rentabilidad.

Para realizar un análisis exhaustivo vamos a desglosar las 5 fuerzas Porter compuestas por el poder de negociación de los proveedores, el poder de negociación del cliente, la rivalidad entre competidores, la amenaza de entrada de nuevos competidores y la amenaza de productos o servicios sustitutos. Este análisis fue elaborado por Michael Porter para identificar, analizar y aprovechar las fuerzas competitivas de una empresa, en otras palabras, para investigar si es o no rentable crear una empresa en un sector determinado.

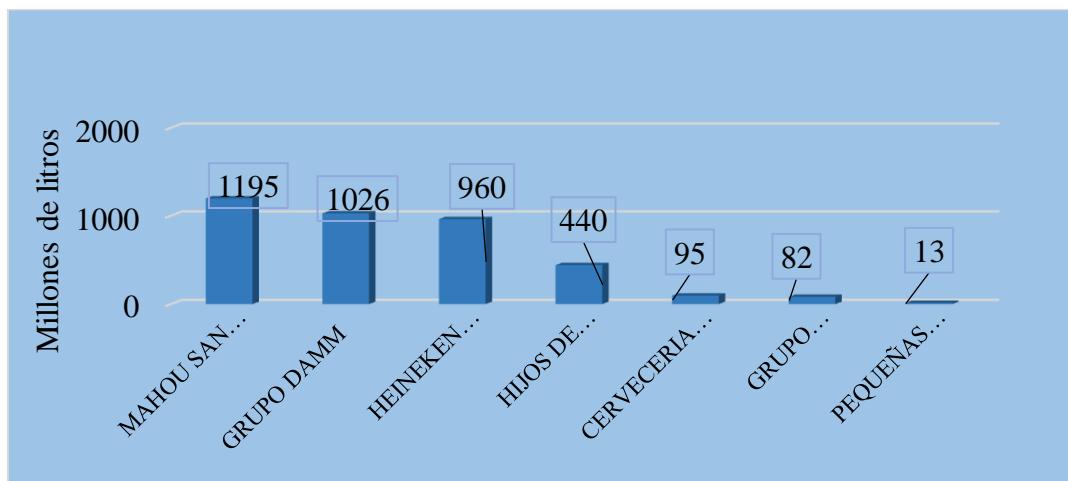
Gráfica 2.8: Las 5 fuerzas de Porter



Fuente: Michael Eugene Porter (1985)

Comenzaremos con **la rivalidad entre los competidores existentes** los cuales lucharán por quitarnos cuota de mercado. Nuestra industria está formada principalmente por 6 grandes grupos cerveceros (en los que nos encontramos) que aglutinan el 99% de la producción de cerveza en España, por lo que afirmamos que nos encontramos en un oligopolio

Gráfica 2.9: Producción de cerveza de las cerveceras españolas en 2021:



Fuente: *Elaboración propia basada en datos del informe socioeconómico del sector de la cerveza en España 2021 elaborado por cerveceros de España.*

En la gráfica 2.9 aparecen los seis grupos cerveceros mayoritarios en nuestro país y la pequeña porción que ocupan los pequeños productores, como acabamos de mencionar la producción de cerveza fuera de estos grandes grupos no alcanza si quiera el 0,4% de la producción total. Por ello más a delante centraremos nuestro estudio de la competencia en las 5 grandes compañías cerveceras, lo que nos servirá de apoyo para determinar si la industria es o no rentable y más tarde ver cómo afectan el resto de las fuerzas.

A continuación, vamos a exponer brevemente la historia de cada uno de los grupos que componen la industria cervecería española y que por tanto son nuestros principales competidores, lo haremos en orden descendente de volumen de producción.

**Grupo Mahou-San Miguel:** Fundado en 1890 en Madrid, es el mayor grupo empresarial español del sector cervecerero, con una producción de casi 1.200 millones de litros de cerveza este último año. Es también la empresa cervecería española que más exportaciones de cerveza realiza al resto del mundo, con presencia en hasta 70 países. Dentro de este grupo se encuentran numerosas marcas, pero las más importantes son Mahou, San Miguel (adquirida en el año 2000) y Alhambra (adquirida en el año 2007).

Además, destacamos que se encarga de la distribución en España de Corona, Budweiser y Franziskaner. Cuenta con 7 fábricas en España compuesta de más de 3800 profesionales

**Grupo Damm:** Fundada en 1876 en Barcelona, se ha convertido recientemente en el segundo mayor productor de cerveza de España, elaborando más de 1.026 millones de litros de cerveza y superando a Heineken España. La gran característica del grupo Damm

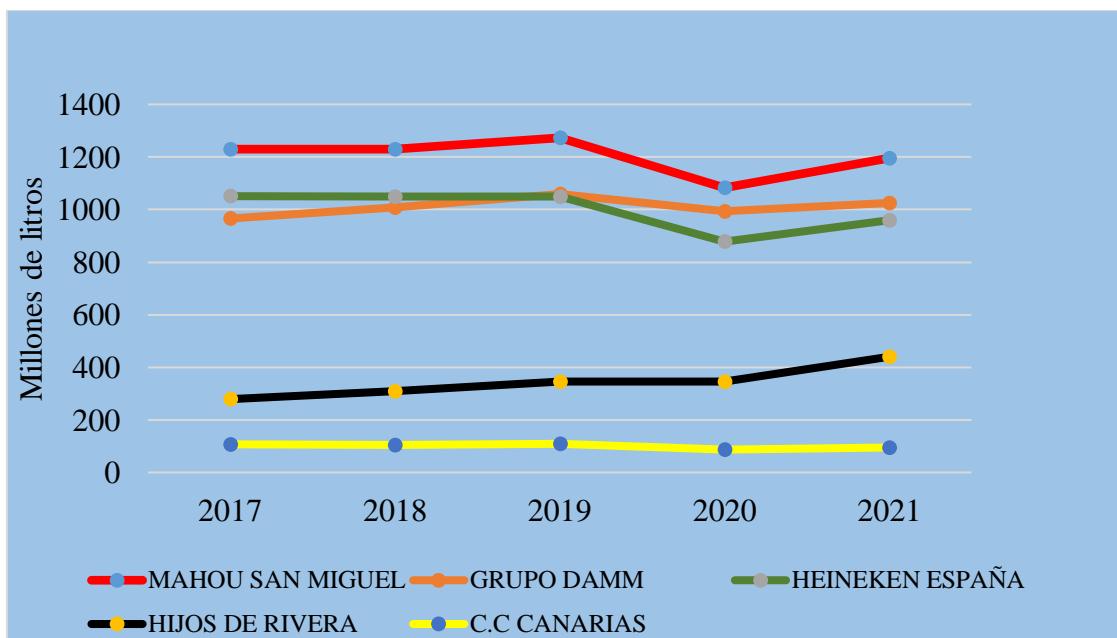
es que centró su diversificación en la zona mediterránea española adquiriendo competidores como Estrella del Sur (Sevilla), Estrella Levante (Murcia), Victoria (Málaga). Este dato es de vital importancia ya que en esa zona se concentra mucho turismo.

**Heineken España:** Surgió en el año 2000 de la fusión del grupo neerlandés Heineken International, el grupo Cruzcampo y el grupo El Águila (ya adquirida por Heineken International en 1984). Actualmente en España es la tercera mayor productora con 960 millones de litros de cerveza.

**Hijos de Rivera:** Fundada en 1906 en La coruña, más conocida por el nombre de su marca de cerveza más popular, Estrella Galicia. Su producción es de 440 millones de litros de cerveza y gracias a esto se posiciona en cuarto lugar entre los mayores productores en España y su plantilla supera los 1500 empleados. Hijos de Rivera no ha crecido por adquisiciones de otras empresas sino por la expansión de su marca Estrella Galicia y la fidelización de sus clientes.

**Compañía Cervecería de Canarias:** Fundada en 1939, forma parte del grupo internacional Anheuser-Busch InBev. La Compañía cervecera de Canarias es una de las principales empresas en el archipiélago canario.

Gráfica 2.10: Evolución de la producción en el último lustro de las mayores cerveceras españolas



Fuente: Elaboración propia basada en los informes socioeconómicos del sector de la cerveza en España 2017, 2018, 2019, 2020 y 2021 elaborado por cerveceros de España

En la gráfica 2.10 observamos a los 5 grandes productores cerveceros que compiten con nosotros en el mercado español, lo primero que debemos destacar es el descenso generalizado producido en 2020 que afectó a todos los productores debido a la crisis provocada por la pandemia de la covid-19. Vemos como existen grandes diferencias entre los 3 primeros y el resto (recordamos que el grupo Agora con Ambar se encuentra sexta posición, justo por detrás de C.C. Canarias), por lo que primero nos centraremos en estos 3 grandes grupos.

En primer lugar, observamos como el grupo **Mahou San-Miguel** ha liderado todos y cada uno de estos últimos 5 años, pero desde la aparición de la pandemia y el crecimiento del grupo Damm (segundo mayor productor) la distancia con este ha ido menguando.

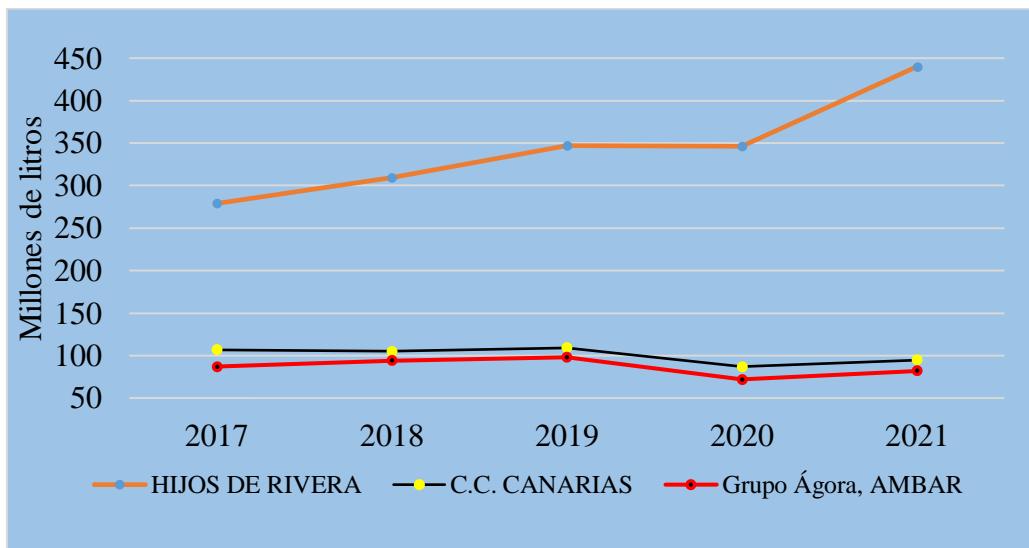
Como acabamos de mencionar el segundo mayor productor de cerveza español es el grupo **Damm**, el cual consiguió igualar a Heineken España en 2019 y superarlo a partir de ese año para posicionarse en segundo lugar. De este grupo de 3 que estamos comentando, grupo Damm era el que mayor crecimiento estaba teniendo hasta la pandemia y el grupo que mejor supo contrarrestar las consecuencias de esta.

Por último y, en tercer lugar, **Heineken España**, la que históricamente era la segunda mayor productora se convertiría en tercera en 2019 (superada por Damm). Heineken España fue la compañía de todo el mercado cerveceros español que tras la pandemia experimentó un mayor descenso en su producción. Como dato positivo debemos comentar que este último año (2021) se ha recuperado con mayor fuerza que su competidor Damm, y le ha recortado distancia en la lucha por ser el segundo mayor productor de cerveza.

Seguidamente analizaremos la otra parte de la gráfica para facilitar el análisis, por lo que realizaremos otra donde solo aparezcan Hijos de Rivera y la Compañía Cerveceras Canarias y añadiremos al grupo de Ambar, grupo Agora.

A diferencia de Mahou, Damm y Heineken las compañías cerveceras mostradas en la gráfica 2.11 focalizan su producción en sus respectivas Comunidades autónomas (Hijos de Rivera con Estrella Galicia en el norte de España, C.C. Canaria en el archipiélago canario y grupo Agora con Ambar en el territorio aragonés) donde son líderes destacados. Debido a lo que acabamos de mencionar la producción de las siguientes compañías también es considerablemente menor.

Gráfica 2.11: Evolución de la producción de cerveza en el último lustro de las cuarta, quinta y sexta mayores cerveceras españolas.



Fuente: Elaboración propia basada en dato los informes socioeconómicos del sector de la cerveza en España 2017, 2018, 2019, 2020 y 2021 elaborado por cerveceros de España.

Comenzaremos analizando la gráfica 2.11 por el grupo cervecerero **Hijos de Rivera**, la cual ha incrementado su producción de cerveza en más de 150 millones de litros en los últimos 5 años, pasando de 279 millones en 2017 a 440 en 2021 siendo la cervecería que más ha crecido. Como nos muestra la gráfica vemos como su producción está muy por encima de las otras dos cervecerías, gracias a que la estrategia de Hijos de Rivera en los últimos años se ha centrado en conseguir el objetivo de tener un peso importante a nivel nacional y no estancarse únicamente en una parte de España y por lo que vemos lo está consiguiendo.

También debemos destacar que Hijos de Rivera fue la cervecería que mejor contrarrestó las adversidades derivadas de la crisis provocada por la pandemia, siendo la única empresa de la industria que no sufrió descensos en su producción y mantuvo los niveles prepandemia.

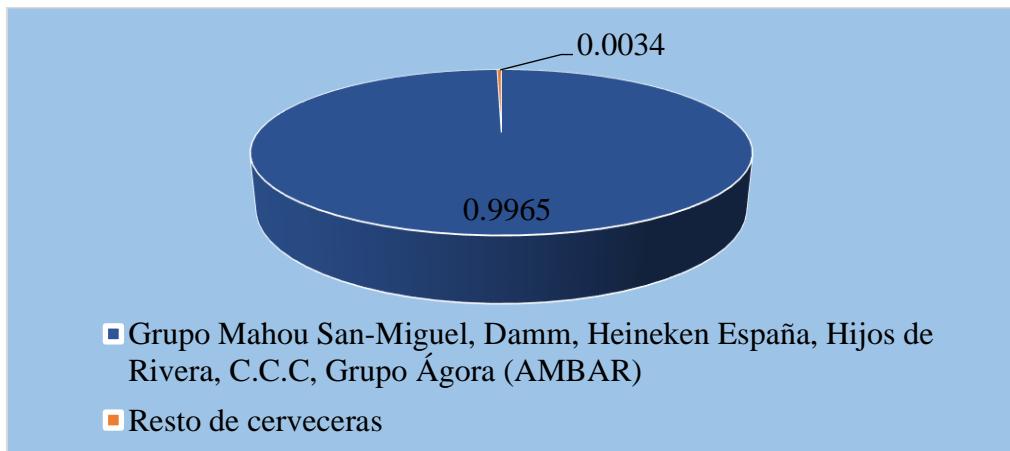
Podemos decir que la Compañía Cervecería de Canarias (C.C.C.) es la que más se asemeja a nuestra empresa, por niveles de producción y porque ambas llevan a cabo la gran mayoría de sus ventas únicamente en sus comunidades. Ambas gozan de poco peso a nivel nacional, pero son líderes absolutas en Canarias y Aragón.

Una vez analizados los principales competidores de la industria cervecería española vamos a estudiar el peso que tienen en ella.

### **La concentración de la industria cervecera:**

La concentración de una industria es el grado al cual la producción de esta se encuentra centralizada en manos de un número reducido de grandes empresas, cuanto mayor sea el grado de una industria más se parecerá al de un Monopolio, por el contrario, cuanto menor sea esta concentración más semejanzas tendrá a un mercado en competencia perfecta.

Gráfica 2.12: Concentración de la industria cervecera española.



*Fuente: Elaboración propia basada en datos de los informes socioeconómicos del sector de la cerveza en España 2021 elaborado por cerveceros de España.*

Como se observa en la gráfica 2.12 vemos como nos encontramos en una industria totalmente concentrada por 6 grandes grupos cerveceros donde estos aglutinan más de 99,5% de la producción. Cuando una industria es dominada por un número de vendedores muy reducido (como es en este caso) se dice que nos encontramos en una industria oligopólica.

Para demostrar esto podemos apoyarnos en el Índice C4 Y C8 que son modelos de estudio de la concentración existente en los mercados, elaborado por Hirschman. Ambos índices se calculan de la misma manera, se suma el porcentaje de participación de los mayores productores del mercado (En el índice C4, los 4 mayores y en el C8, los 8 mayores). En este caso si optamos por el índice C4 vemos como la concentración de estas cuatro empresas supera el 85% y en el caso del índice C8 aglutina más del 99,5%. Tanto en el C4 como en el C8 el porcentaje es muy elevado (superior al 60%) lo que nos permite comprobar que estamos en un oligopolio

Tras haber explicado anteriormente la historia, las características, la posición en el mercado de los competidores y la concentración de la industria cervecera podemos decir que aun que aglutinen casi la totalidad del mercado, el número de competidores es pequeño (seis empresas) por lo que afirmamos que el grado de rivalidad es bajo y esto hace que la

rentabilidad de la industria sea alta (cuanto mayor sea la competencia en un mercado, menor es su rentabilidad).

Seguiremos con **el poder negociador de los proveedores**: es importante conocer sus características para ver cuanta fuerza pueden ejercer sobre nuestra empresa. Las empresas cerveceras están dotadas de distintos proveedores para poder elaborar su producto, en este apartado encontramos los proveedores de materia prima, de maquinaria específica para la elaboración de la cerveza, de envasado y embalaje, de promoción y marketing, por lo que su poder negociador dependerá del tipo de proveedor.

Las **materias primas** de la cerveza son la malta, el trigo, la levadura, el lúpulo y el agua, todas estas son de fácil acceso y gozan de muy poca diferenciación por lo que los cambios de proveedores no supondrían grandes problemas, aun que debemos destacar que los productores de dichas materias primas se agrupan en cooperativas para intentar ganar fuerza, aun así, podemos afirmar que el poder de negociación de este tipo de proveedores no es alto.

Cabe destacar que el principal proveedor de materias primas de La Zaragozana es el grupo cooperativo agroalimentario de Aragón, aunque también actúa como nuestro proveedor Hopsteiner España.

Al igual que en el anterior caso, los proveedores encargados del **embalaje y envasado** no gozan de un gran poder negociador ya que en nuestro país encontramos más de 3000 empresas dedicadas a esta faceta. Los proveedores que nos aportan asesoría en lo referido a la **promoción y el marketing** tampoco gozan de un alto poder negociador ya que en España encontramos decenas de miles de empresas dedicadas a este apartado (sector que está en continuo crecimiento).

Por último, concluimos que los proveedores que mayor poder de negociación tienen son los proveedores de la **maquinaria** y esto se debe a que las maquinas que se necesitan para la elaboración de la cerveza precisan de una gran especialización y son pocas las empresas que se dediquen a su creación y venta, por lo que cambiar de empresa en esta faceta no es sencillo, pero por lo general los proveedores no tienen un gran poder de negociación lo que hará nuestra industria más atractiva y rentable.

Cabe destacar que la posibilidad de cualquiera de los anteriores proveedores realice una integración adelante (cuando un proveedor busca adquirir a la empresa que suministra)

es prácticamente nula debido a las barreras de entrada que existen (como la enorme cantidad de dinero que supondría realizar esto).

La tercera fuerza que vamos a analizar es **el poder negociador de los clientes**: debemos conocer a nuestros clientes y la fuerza que pueden ejercer sobre nosotros para planificar nuestras estrategias. Cuanto mayor es el poder de los consumidores menos atractiva es la industria, debido a que la compañía tiene menor fuerza para establecer sus propias condiciones lo que disminuye la rentabilidad de las empresas que forman la industria.

El sector cervecero no vende directamente al consumidor final ya que la cerveza se distribuye a los clientes a través de los siguientes canales de distribución: HORECA (Hoteles, restaurantes y cafeterías) y Alimentación. Las empresas cerveceras venden la cerveza a los bares, restaurantes, hoteles, supermercados, etc. Por lo que vamos a considerar estos dos canales como los clientes del sector cervecero.

**HORECA:** Este canal al que consideramos cliente está formado por todos los establecimientos de hotelería y hostelería, donde estos deben aceptar las condiciones de las cerveceras debido a que existe gran variedad de distribuidores y el volumen de compra no es muy grande, por lo que La Zaragozana fija previamente los precios de sus productos. Podemos concluir que en este caso el cliente no tiene mucho poder de negociación.

**Alimentación:** Formado por las grandes cadenas de supermercados e hipermercados que a diferencia de HORECA si demandan grandes volúmenes de cerveza de varias marcas distintas, por lo que tienen capacidad para imponer condiciones a la empresa cervecera. En algunos casos tienen capacidad para producir su propia cerveza, es decir pueden realizar integración vertical hacia atrás (cuando la compañía crea pequeñas empresas que elaboran materiales para la posterior fabricación del producto o servicio final), encontramos varios ejemplos sobre este fenómeno, Mercadona elabora y comercializa su propia marca de cervezas bajo el nombre de “Steinburg”, Supermercados DIA elabora y comercializa también su propia marca de cervezas bajo el nombre de “Lager”.

Concluimos con que el canal de la alimentación al que autodenominamos cliente o grupo de clientes tiene un alto poder de negociación por lo que estos tendrán más facilidad para imponer condiciones a su favor, esto nos influye de una forma negativa ya que nuestros beneficios se verán mermados o lo que es igual, hacen nuestra industria menos rentable.

En cuarto lugar, nos adentraremos en **la amenaza de entrada de nuevos competidores:** en la que analizaremos la influencia de posibles barreras de entrada a la industria cervecera que impidan la entrada de nuevos competidores.

Las principales barreras de entrada al sector cervecero son:

**Las economías de escala**, las empresas ya instaladas en el mercado gozan de mayores beneficios provocados por la reducción de costes a medida que aumenta el volumen de producción por unidad de tiempo. Se puede realizar una pequeña producción, pero el precio unitario será mucho mayor. Por lo que pueden elegir la opción de tener una producción baja o producir a gran escala que nos llevará a la siguiente barrera de entrada.

**La gran inversión económica** necesaria para la entrada en el mercado ya que el sector donde nos encontramos está formado por estructuras productivas de altísimos costes fijos para la puesta en marcha de la actividad (elaboración de cerveza) y su mantenimiento, debemos de tener en cuenta la adquisición de máquinas, instalaciones, personal, además del gasto en promocionarse que será la siguiente barrera que comentaremos.

**Prestigio de la marca ya establecido**, los nuevos competidores tendrían que realizar una inversión enorme en publicidad y en promoción para poder establecer su marca en la mente del consumidor.

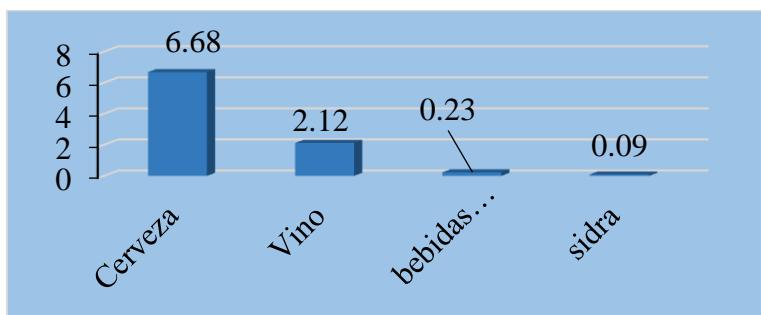
No existen imposiciones legales para la aparición de nuevas empresas en el sector cervecero, pero estas pueden verse condicionadas por las leyes que han de cumplir para poder comercializar este producto (normativas de etiquetado, de envasado...)

Con todo esto podemos afirmar que la industria cervecera goza de barreras de entrada que dificultan la existencia de nuevos competidores en la industria y que, además, las empresas existentes tienen capacidad para enfrentarlos gracias a la gran experiencia que tienen todas ellas en la industria, el poder económico y el prestigio cosechado a lo largo de los años. Lo que hace difícil la aparición de nuevos competidores verdaderamente influyentes en la cuota de mercado, es decir, hace aumentar la rentabilidad de la industria.

Por último, **la amenaza de productos o servicios sustitutivos**, la empresa debe poner atención en la aparición de nuevos productos o servicios en el mercado que puedan provocar una disminución de ventas. Cuanto mayor sea la facilidad de elaborar productos sustitutivos en un mercado, menor atracción tendrá este.

Un producto o servicio sustitutivo es aquel que satisface la misma necesidad o una necesidad muy similar que el ofrecido por nuestra empresa. En nuestro caso, la cerveza, los productos sustitutivos serían las bebidas alcohólicas y más en concreto aquellas que tengan una graduación alcohólica parecida, que se consuma en ocasiones similares y tenga una percepción social similar, hablamos de bebidas como por ejemplo el vino, el tinto de verano, la sidra, etc. Los productos que acabamos de nombrar mantienen características y precios muy parecidos a la cerveza por lo que podríamos decir que la amenaza es muy grande, pero también debemos tener en cuenta que entre todos estos productos la cerveza es la que más aceptada y consumida es por la sociedad.

Gráfica 2.13: Consumo medio de bebidas alcohólicas en verano de 2020



Fuente: Elaboración propia basada en datos de Statista.com

Para reforzar lo que acabamos de comentar podemos ver en la gráfica 2.13, un ejemplo de cómo en nuestro país la cerveza es la bebida alcohólica que más se consume. Los datos de Statista son solo de verano, pero los consideramos representativos porque es la época del año donde mayor consumo se produce de este tipo de bebidas.

Por ello podemos afirmar que la amenaza no es muy alta y por lo tanto hace que nuestra industria tenga mayor rentabilidad.

En el caso de la cerveza sin alcohol podríamos decir que sus productos sustitutivos son todos los refrescos (Coca-Cola, Fanta o Nestea entre otros) pero la mayoría de los consumidores de cerveza sin alcohol lo hacen porque buscan un sabor determinado, el de la cerveza, pero sin el componente del alcohol.

Tras haber analizado las fuerzas de Porter, a modo de resumen afirmamos que en la industria cervecera los clientes gozan de un alto poder de negociación mientras que los proveedores no (a excepción de los proveedores de maquinaria). La amenaza de nuevos competidores es relativamente baja gracias a la existencia de barreras de entrada, la posibilidad de que aparezcan productos sustitutivos también es baja y esto se debe, en parte,

a la tradición y aceptación de la sociedad en torno a la cerveza. El único factor que amaina la rentabilidad es el gran poder de los clientes, pero todas las demás fuerzas la aumentan. Por lo que podemos concluir diciendo que la rentabilidad esperada de la industria cervecera es alta.

### **3. Análisis interno:**

Tras haber realizado el análisis externo tanto el general como el específico y la concentración y ciclo de vida de la industria, a continuación, llevaremos a cabo el análisis interno de La Zaragozana donde evaluaremos sus principales habilidades, competencias y recursos que nos ayudaran a conocer su situación en el mercado y la estrategia que se está ejerciendo

#### **3.1 Cadena de valor**

La cadena de Valor es un instrumento estratégico teorizado por Michael Porter en 1985 que se utiliza para analizar las actividades de una empresa e identificar las fuentes de sus ventajas competitivas. Se diferencian dos tipos de actividades:

Las actividades primarias que son las que se focalizan en el ciclo de producción, formadas por la logística interna y externa, las operaciones, el marketing y por último las ventas y su servicio posventa.

Las actividades de apoyo que se encargan de ayudar a las primarias a llevar a cabo sus funciones y están compuestas por la infraestructura, la gestión de los recursos humanos, el desarrollo tecnológico y el abastecimiento o aprovisionamiento.

Gráfica 3.1: Cadena de valor



Fuente: Michael Porter (1985)

### 3.1.1 Actividades primarias

**Logística Interna:** Son las acciones que se llevan a cabo por una empresa para organizar los flujos de materiales y garantizar el correcto funcionamiento. En el caso de La Zaragozana nos centraremos en el proceso de elaboración de cerveza, donde principalmente se emplea lúpulo, cebada, malta, levadura y agua. Este proceso comienza con la recepción de estas 5 materias primas en las fábricas de La Zaragozana donde se almacenarán hasta ser usadas en el proceso productivo que detallaremos a continuación. Cuando el proceso productivo finaliza, comenzará la fase de envasado que se encuentra en la fábrica de la Cartuja.

**Operaciones:** Son las acciones relacionadas con el proceso productivo y se llevan a cabo en las fábricas de Ambar, la elaboración de cerveza está compuesta por cuatro etapas.

La primera de ellas es el **malteado, germinado, secado y tostado** donde se consigue el mosto (mezcla de los granos de cereal con agua para conseguir los azucares).

La **cocción** donde se lleva a ebullición el mosto para darle amargor y aromas del lúpulo. Después viene la **fermentación** cuando enfriamos y aireamos el mosto para más tarde añadir la levadura, en este proceso es donde los azucares fermentados que hemos mencionado anteriormente se transforman en alcohol. Por último, viene la **maduración** donde la cerveza se somete a bajas temperaturas buscando estabilizar el sabor y los aromas para potenciar los matices

**logística Externa:** Cuando el producto llega a manos del consumidor final, una vez nuestro producto está acabado La Zaragozana lo almacena en su almacén automatizado en la fábrica de La Cartuja donde posteriormente se distribuirá a todos los clientes. La empresa distribuidora de esto es Bebinter, que como nombramos anteriormente, pertenece al mismo grupo que La Zaragozana.

**Marketing y Ventas:** La Zaragozana dispone de un departamento de marketing donde encontramos diferentes áreas de actuación como por ejemplo de marca, de servicios de marketing y de trade. Debemos destacar que también colaboran con agencias externas de marketing como por ejemplo la agencia Pavlov la cual se encarga de realizar los anuncios publicitarios de Ambar.

Actualmente la campaña que está en activo se encuentra bajo el lema “Ser pequeño sabe mejor” donde pone en valor el cariño con el que se realiza cada cerveza y el orgullo de no ser tan grandes como otras cerveceras.

**Servicios Posventa:** Son aquellos servicios que una empresa da después de la comercialización de su producto, La Zaragozana dispone del servicio de atención al cliente en su página web en donde el consumidor puede escribir un email o llamar al teléfono que se facilita

### **3.1.2 Actividades de apoyo**

**Infraestructura:** Es la estructura necesaria para llevar a cabo el negocio, La Zaragozana cuenta con dos fábricas donde tiene toda la maquinaria necesaria para llevar a cabo el proceso productivo de la cerveza, ambas localizadas en Zaragoza. En ellas también se encuentra el departamento de marketing, el departamento comercial, de recursos humanos, de producción y de mantenimiento.

**Desarrollo tecnológico:** Es la aplicación de nuevas tecnologías e innovaciones, por lo que debemos destacar las acciones de I+D+I que La Zaragozana ha llevado a cabo y que le permitieron ser pionera en la elaboración de la cerveza sin alcohol, de la cerveza sin gluten y de la cerveza sin alcohol y sin gluten.

**Gestión de Recursos Humanos:** Son los procesos por los que la empresa planifica y administra las tareas, La Zaragozana cuenta con su propio departamento de recursos humanos que se centra en la comunicación entre la empresa y los trabajadores, en la digitalización de los RR.HH., en motivar y fidelizar a los empleados y en la presencia de una estructura organizativa.

**Aprovisionamiento:** Es la operación que se encarga de proveer de materias primas a la empresa, La Zaragoza goza de un cultivo propio de cebada y extrae el agua del suministro municipal de Zaragoza, pero las demás materias primas las obtiene de proveedores externos.

## **3.2 Recursos y capacidades**

La teoría de recursos y capacidades fue elaborada por Barney en 1991 y predica que el desarrollo de capacidades distintivas son la única forma de conseguir ventajas competitivas y mantenerlas en el tiempo. También es una herramienta que permite determinar las fortalezas y debilidades de una empresa.

### **3.2.1 Recursos tangibles**

Los recursos tangibles están compuestos por los recursos físicos y financieros.

**Recursos Físicos:** Todos aquellos terrenos, construcciones y maquinarias que La Zaragozana tiene en propiedad, como hemos nombrado varias veces, sus 2 fábricas Situadas en los barrios zaragozanos de San José y La Cartuja, además de toda la maquinaria que hay en ellas.

**Recursos Financieros:** Donde calculamos una serie de ratios que nos dan la información necesaria para conocer al detalle la situación financiera de la entidad. Estos ratios son de Liquidez, capacidad de la empresa para afrontar sus deudas en un corto plazo. Ratio de Cobertura, capacidad que tiene la empresa para hacer frente a los préstamos impagados de los clientes. Ratio de Solvencia, recursos de la empresa para afrontar sus pagos y por último ratio de endeudamiento, que mide el apalancamiento financiero, la parte de los activos que son soportados con recursos ajenos y la parte con recursos propios.

Gráfica 3.2: Ratios Financieros 2019

Ratios Financieros 2019	
Solvencia (A.C./P.C.)	0,8
Liquidez (A./P.)	0,65
Cobertura (P.N.+P.N.C.) /A.N.C.	3,43
Endeudamiento (P/PN)	1,38

Fuente: Elaboración propia basada en datos de SABI

Comenzaremos analizando la gráfica 3.2 por el ratio de **solvencia**, este debe estar entre el 1 y el 1,5. Por lo que La Zaragozana está en un valor inferior, esto se debe a la gran inversión acometida para la construcción de la nueva fábrica.

Continuaremos con la **liquidez**, este ratio debe estar entre el 1,5 y el 2, en el caso de nuestra compañía vemos como este valor es inferior, lo que significa que existe posibilidad de que se produzca una suspensión de pagos.

El tercer ratio que vamos a tratar es el de **cobertura**, el cual debe estar entre 3 y 5 (siendo 5 el valor óptimo). Como observamos en la gráfica 3.2 el ratio de cobertura de La Zaragozana se encuentra entre los valores idóneos.

Por último, nos centraremos en el ratio de **endeudamiento**, que sus valores óptimos están entre 0,4 y 0,6, por lo que en el caso de La Zaragozana vemos que es bastante superior, esto significa que la empresa tiene un exceso de deudas que le hace perder autonomía.

### **3.2.2 Recursos intangibles**

Los recursos intangibles están formados por los recursos tecnológicos, por la reputación y la cultura.

**Recursos Tecnológicos:** Como hemos mencionado anteriormente, nuestra empresa cuenta con recursos tecnológicos y hace esfuerzos en I+D+I que se han visto reflejados en la elaboración de cervezas pioneras en España

**Reputación:** La Zaragozana con Ambar goza de una gran reputación en todo Aragón y especialmente en Zaragoza debido a ser una empresa local y que siempre ha conectado con la sociedad zaragozana y aragonesa. Gracias a esto mantiene una gran fidelización de sus consumidores, aglutinando más del 50% de la cuota del mercado aragonés. A pesar de no tener una gran cuota de mercado nacional, si posee una buena imagen de marca, que debemos aprovechar para acelerar nuestra expansión en este mercado. Debemos destacar los reconocimientos que se han cosechado a lo largo de la historia como la medalla de oro de Zaragoza o numerosos galardones internacionales en los World Beer Challenges.

**Cultura:** Identifica la forma de ser de una empresa, La Zaragozana basa su elaboración de cerveza en como se hacía en sus comienzos, por lo que según E. Torquet, director de Marketing de La Zaragozana, “La Zaragozana tiene una cultura de empresa muy arrraigada”. También trata de mantener los mismos valores tradición, innovación y calidad.

### **3.2.3 Recursos humanos**

Tal y como hemos mencionado antes, La Zaragozana cuenta con su propio departamento de RRHH. Los trabajadores ascienden a casi 60 empleados, número que años atrás era superior pero que debido a la modernización de la nueva fábrica ha descendido.

Según los informes del estado de información no financiera del grupo Agora (al que pertenece La Zaragozana) de 2019 y 2020, el índice de rotación de empleados fue del 33% y del 9% respectivamente. Debemos destacar que el índice de 2019 fue tan elevado por la puesta en marcha de la nueva fábrica de La Cartuja de La Zaragozana.

Por último y según los informes anteriormente nombrados, debemos destacar los compromisos que el grupo Agora, con La Zaragozana a la cabeza establece a nivel de gestión de los recursos humanos.

En primer lugar, **la gestión de nuestro talento** (captar, identificar, desarrollar, motivar y fidelizar), también **la comunicación y formación cervecera**, elaborar una **estructura organizativa con claridad** y hacer hincapié en la **digitalización**.

### 3.2.4 Capacidades de la empresa

Las capacidades de una empresa se encargan de gestionar y transformar los recursos en ventajas competitivas haciéndolos así productivos y permitiendo desarrollar la actividad de forma correcta y coordinada.

La empresa tiene más de 120 años de experiencia y ha sido capaz de realizar los cambios y mejoras necesarias gracias a la innovación constante y aprendizaje de sus trabajadoras.

## 4. Conclusiones del análisis estratégico (D.A.F.O.)

El análisis DAFO es una herramienta que nos facilita el estudio de la situación de una empresa analizando características internas y posición externa, trata de resumir toda la información relevante analizada previamente. Su nombre proviene de Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades. A continuación, lo llevaremos sobre La Zaragozana.

**Debilidades:** Poca presencia a nivel nacional respecto a sus competidores, como hemos visto anteriormente es el productor cervecero que menos produce. Su presencia nacional alcanza solo en 2%. Otra debilidad que debemos destacar ligada a lo que acabamos de nombrar es que su tamaño es bastante menor que la de sus competidores.

**Amenazas:** Los principales productores de cerveza en España son casi inalcanzables (Mahou, Damm y Heineken aglutinan aproximadamente el 85% del mercado).

La reciente crisis mundial provocada por la pandemia que generó una gran incertidumbre.

Possible aparición de legislación restrictiva: cada vez la legislación se vuelve más restrictiva con las bebidas alcohólicas implantando un mayor porcentaje de impuestos, obligaciones en el envasado o una hora límite para su venta al consumidor.

Campañas gubernamentales en contra del consumo de bebidas alcohólicas

**Fortalezas:** Gran experiencia de más de 120 años en el sector cervecero en la que La Zaragozana se ha adaptado a diferentes y complejas situaciones.

La Zaragozana con Ambar, es una de las cerveceras con mayor número de productos en su cartera lo que supone una gran fortaleza para la empresa debido a que gracias a esto ocupamos más nichos de mercado.

Enorme presencia en el territorio aragonés, en donde existe un sentimiento de pertenencia y de lealtad hacia Ambar debido a su óptima imagen de marca. Ambar es líder absoluta en Aragón gracias a la alta fidelización de sus consumidores.

Cuenta con una fábrica de reciente construcción (2019) con la que va a poder aumentar en un 300% su anterior producción.

**Oportunidades:** El turismo es una de las grandes oportunidades que ofrece nuestro país, ya que España es uno de los países del mundo con mayor afluencia de turismo.

Recuperación de la pandemia, este 2022 los efectos de la pandemia han disminuido considerablemente y ya no existen mayores restricciones que el uso de mascarilla en determinados lugares. Esto se puede ver reflejado en un gran optimismo por parte del consumidor incrementando sus ganas por consumir en la hostelería.

El consumo de cerveza está muy arraigado en los ámbitos de reuniones amistosas y familiares en la sociedad española, puede considerarse incluso como una tradición.

Aumento de exportaciones, en los años anteriores a la pandemia La Zaragozana estaba impulsando la venta de sus cervezas lejos de nuestras fronteras con países como China...

Tras haber pasado la pandemia, esto puede volver a efectuarse.

Después de haber elaborado el análisis procedemos a completar la matriz D.A.F.O.:

**Tabla 1.6: Matriz D.A.F.O.**

<b>Análisis Interno</b>	<b>Debilidades:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Poca cuota de mercado Nacional</li><li>• Tamaño menor a competidores</li><li>• Menor producción que competidores</li></ul>	<b>Fortalezas:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Más de 120 años de experiencia</li><li>• Líder en Aragón</li><li>• Amplia gama de productos y buena imagen de marca</li><li>• Construcción de nueva fábrica</li></ul>
<b>Análisis Externo</b>	<b>Amenazas:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Pandemia</li><li>• Grandes competidores</li><li>• Legislación restrictiva</li><li>• Publicidad en contra</li></ul>	<b>Oportunidades:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Turismo</li><li>• Recuperación pandemia</li><li>• Tradición y costumbre</li><li>• Aumento exportaciones</li></ul>

*Fuente: Elaboración propia*

## 4.1 Análisis C.A.M.E.

Tras haber elaborado el análisis DAFO incluiremos posibles líneas de actuación, para ello nos ayudaremos del Análisis CAME, creado en 1969 por Albert S. Humphrey. CAME es una herramienta estratégica que complementa el análisis DAFO sirviendo de guía a la empresa para la toma de decisiones a partir de los resultados del DAFO. Este análisis se sustenta en Corregir las debilidades, Afrontar las amenazas, Mantener las fortalezas, Explotar las oportunidades (CAME).

**Corregir las debilidades:** Todas las debilidades de La Zaragozana pasan por una solución, la expansión a nivel nacional, ya que al conseguir esto vería aumentada su cuota de mercado nacional que a haría tener una mayor producción y equiparar su tamaño al de sus competidores. Para esto La Zaragozana ya ha empezado un plan de expansión invirtiendo en publicidad y sobre todo en la nueva construcción de la fábrica de La Cartuja.

**Afrontar las amenazas:** Para contrarrestar las campañas en contra del consumo de alcohol podemos tratar de abogar por el consumo responsable de las cervezas Ambar y por potenciar las cervezas 0,0 para esas ocasiones en las que esas campañas muestren todo lo negativo de los efectos del alcohol. En contra de la legislación poco a nada podremos hacer ya que son imposiciones del estado.

En la época de pandemia y aun hoy, si la covid-19 nos afecta y nos confina debemos potenciar el consumo en el hogar para aquellas personas afectadas.

**Mantener las fortalezas:** Debemos aprovechar la construcción de la nueva fábrica aumentando nuestra producción para facilitar nuestra expansión nacional. Resaltar nuestra gran gama de cervezas y experiencia para posicionarnos como una de las cerveceras con más variedades de cerveza y años en el sector de todo el mercado.

**Explorar las oportunidades:** La Zaragozana debe aumentar su inversión en marketing y publicidad en temporada de verano para aprovecharse de que en esta temporada existe más predisposición y tiempo libre para el consumo de cerveza. También debe focalizarse en conquistar más consumidores con el fin de las restricciones haciendo énfasis en lo tradicional que es en nuestra sociedad el consumo de cerveza.

## **5. Estrategias:**

### **Estrategia Competitiva**

Tal y como escribió M. Porter en 1980, la estrategia competitiva de una empresa está compuesta por las distintas acciones que realiza una empresa para conseguir una ventaja competitiva duradera y sostenible en su negocio haciéndole obtener un retorno sobre la inversión, enfrentándose a su vez a las fuerzas competitivas de un mercado.

Una vez realizado el análisis de La Zaragozana podemos afirmar que lleva a cabo una estrategia competitiva de **diferenciación**, debido a que nuestra empresa busca producir y vender su producto de forma que este sea percibido como único y original, y que esto le permita alcanzar una ventaja competitiva. Esto se sustenta gracias a la amplia gama de cervezas ofertada por nuestra compañía que le permite satisfacer distintas necesidades de consumidores diferentes. También debemos destacar la capacidad de adaptación de La Zaragozana a los cambios del mercado, siendo pionera del mercado nacional e internacional en el lanzamiento de determinados productos innovadores, como por ejemplo en ser la primera cervecera española en elaborar y comercializar una cerveza sin alcohol o en ser la primera cervecera del mundo en elaborar una cerveza sin alcohol y sin gluten.

Debemos destacar la colección de Ambar que recoge diferentes gamas de cerveza muy especiales y diferenciales, nos referimos a Ambar Ambiciosas. Esta colección de cervezas va variando cada año, donde el maestro cervecero de La Zaragozana, Antonio Fumanal innova elaborando cervezas independientes y arriesgadas, ejemplo de esto son Ambar Picante elaborada con chile, jengibre y miel, Ambar Roja con cereza ácida, Ambar trufada con trufa negra aragonesa (última cerveza comercializada de Ambar Ambiciosas), etc.

Otro factor diferencial que aumenta su reputación y ayuda a la percepción de esta diferenciación es la cantidad de años que la empresa lleva en el sector, más de 120 años donde La Zaragozana se ha labrado una gran reputación.

La imagen de marca que tiene La Zaragozana en los consumidores es muy buena y esto ayuda mucho a que se perciba una gran diferenciación en el producto.

### **Estrategia Social**

Según Gelinier Octave (1976), la estrategia social de una empresa son acciones voluntarias de esta que contribuyen al bienestar de la población ya sea en el ámbito económico, laboral o ambiental para crear una ventaja o añadir valor a su producto.

Debemos destacar el Plan de mejoras ambientales que La Zaragozana llevo a cabo en el año 2000, renovando sus envases para potenciar su reciclaje y reutilización.

El lanzamiento al mercado de una cerveza neutra en emisiones de dióxido de carbono, Ambar Triple Zero es una cerveza innovadora. Ante una sociedad concienciada con su nutrición y con el medio ambiente, La Zaragozana quiere dar un paso más allá y poner su grano de arena.

### **Estrategia Corporativa**

A principios de la década de 1980, Kenneth R. Andrews definió la estrategia corporativa como un esquema de decisiones por el cual la empresa fija sus metas y sus políticas para la consecución de sus objetivos, concretando el negocio al que esta se va a dedicar.

Nuestra empresa forma parte del grupo comercial Agora, una corporación empresarial compuesta en sus inicios por la cervecería Moritz fundada en 1856, en Barcelona por Louis Moritz. Los herederos de Louis ayudarían durante toda la década del 1920 a los dueños de La Zaragozana para impulsar este proyecto, en 1929 los herederos de Louis Moritz adquirirían una parte del accionariado formando así el Grupo Agora.

En 1985 el grupo Agora pone en marcha su propia distribuidora, Bebinter. La cual facilitaría la comercialización y distribución de sus productos. Bebinter ha ido creciendo hasta la actualidad y tiene una presencia muy destacada en el noreste de España con 21 centros de distribución en torno a la gran plataforma logística ubicada en Zaragoza.

En 2002 Agora incorpora a su grupo comercial Cobecsa, por lo que ahora dispondrían de manantiales de agua (Lunares) y una fábrica de refrescos (Konga).

Por lo tanto, vemos como el grupo Agora realiza una integración vertical compensada, que significa que realiza tanto integración vertical hacia atrás (adquisición de Cobecsa) como hacia adelante (Fundando Bebinter, su propia distribuidora).

La diversificación que mantiene el grupo Agora es una diversificación relacionada, es decir, combina productos y servicios que tienen relación entre sí, porque son similares o comparten algo a nivel tecnológico, productivo o comercial. Justamente el caso de Moritz, La Zaragozana, Bebinter, Cobecsa que conforman Agora.

## **6. Futuro y conclusiones:**

El futuro de la empresa tiene el objetivo y el reto de seguir conservando el sólido liderato conseguido a lo largo de los años en el territorio aragonés y trasladar este éxito al nivel nacional, tratando así de aumentar su cuota de mercado nacional

En relación con esto, otra meta a conseguir es retomar la estrategia de duplicar la cuota de mercado a nivel nacional y pasar de ser una gran empresa regional a serla también nacional. Hace unos años se empezó un plan de expansión a nivel nacional que con la crisis pandémica se ha visto frenado, por lo que ahora se espera volver a intentar crecer en el mercado nacional.

Para llevar a cabo el objetivo de expansión en el mercado nacional, donde nuestra marca no es muy conocida, debemos hacer una gran inversión en marketing y publicidad para dar a conocer nuestros productos en este ámbito y trasladar la buena imagen de marca al igual que en Aragón. Para esto podemos resaltar hitos históricos e innovadores como haber sido los precursores de la cerveza sin alcohol en España o en el mundo de la cerveza sin alcohol y sin gluten, también podemos resaltar nuestra línea de productos especiales e inconfundibles que tanto se diferencian de las demás cerveceras (Ambar Especialidades y Ambar Ambiciosas).

Debemos destacar dos pilares fundamentales que están a nuestro favor y serán de vital importancia para esta expansión: la primera de ellas es que La Zaragozana cuenta con una nueva fábrica que le permite duplicar su producción de cerveza y la segunda es que el grupo Agora cuenta con una distribuidora propia que nos permitiría llegar con más facilidad a distintas zonas del territorio español.

Tras finalizar este proyecto de fin de grado vamos a intentar extraer las **conclusiones**:

Hemos comprobado que La Zaragozana es una de las empresas con más experiencia del sector, 122 años elaborando cerveza que la ha llevado a ser líder en Aragón.

Nuestra empresa ha sido pionera a nivel nacional e internacional en productos que hoy todas las cerveceras tienen en su cartera de productos, como por ejemplo la cerveza sin alcohol y sin alcohol ni gluten.

Hemos llevado a cabo un análisis externo, estudiando la industria cervecera y destacamos que debido a la gran concentración de esta, se trata de un oligopolio formado por 6 empresas con una alta rivalidad entre ellas. Las 3 empresas más grandes aglutinan el 85% de

la producción total, debemos destacar que el ciclo de vida de la industria es el de crecimiento. Además, en este apartado se realizaron un análisis PEST para estudiar el entorno global de la empresa y un análisis PORTER para centrarnos en el entorno específico.

Seguidamente nos adentraríamos en el estudio de la situación interna donde veríamos la reciente construcción de una nueva fábrica y que gracias a la investigación de la cadena de valor y de los recursos y capacidades de la empresa destacamos que la estrecha relación con Aragón y sus ciudadanos crea una ventaja competitiva respecto a los competidores.

En último lugar hemos visto la importancia que nuestra empresa le da a la elaboración de una cerveza de calidad llevando a cabo innovaciones para conseguir ser pionera y aumentar sus tipos de cerveza, por lo que concluimos que sigue una estrategia de diferenciación

## **7. Bibliografía:**

Abigail Orús. (2021). Volumen de cerveza consumida al año en España entre 2008 y 2020, Sitio web: <https://es.statista.com/estadisticas/476753/consumo-anual-de-cerveza-en-espana/>. (información extraída el 9/02/2022)

Albert S. Humphrey (1969), análisis D.A.F.O y C.A.M.E. Sitio web: <https://www.cla-dadera.org/foda/foda.php>

Anna Abad. (28/02/2019). Ambar invierte 70 millones de euros en su nueva fábrica, de COPE, Sitio web: [https://wwwCOPE.es/emisoras/aragon/zaragoza-provincia/zaragoza/noticias/ambar-invierte-millones-euros-nueva-fabrica-20190228\\_363629](https://wwwCOPE.es/emisoras/aragon/zaragoza-provincia/zaragoza/noticias/ambar-invierte-millones-euros-nueva-fabrica-20190228_363629)

Bluemedia Studio. (2020). Celebrando 120 años de historia cervecera, de El heraldo de Aragón Sitio web: <https://www.heraldo.es/branded/120-aniversario-cervezas-ambar/> (info. extraída 5/09/2022).

BOE (21/12/2018), Sitio web: <https://www.boe.es/buscar/pdf/2018/BOE-A-2018-17773-consolidado.pdf> (información extraída el 9/02/2022)

Cerveceros de España. (2021). Informe socioeconómico del sector de la cerveza en España 2021 de Sitio web: [https://cerveceros.org/uploads/62cf9469b35d\\_InformeSocioeconomico\\_Cerveza2021.pdf](https://cerveceros.org/uploads/62cf9469b35d_InformeSocioeconomico_Cerveza2021.pdf) (información extraída el 1/09/2022)

Cerveceros de España. (2020). Informe socioeconómico del sector de la cerveza en España 2020 de Sitio web: [https://cerveceros.org/uploads/60cc4d782b7af\\_InformeSocioeconomicoSectorCerveza\\_2020.pdf](https://cerveceros.org/uploads/60cc4d782b7af_InformeSocioeconomicoSectorCerveza_2020.pdf) (información extraída el 1/09/2022)

Cerveceros de España. (2019). Informe socioeconómico del sector de la cerveza en España 2019 de Sitio web: [https://cerveceros.org/uploads/5f6cb047a114e\\_Informe%20Socioeconomico%202019%20-%20Cerveceros%20de%20Espa%C3%B1aB1a.pdf](https://cerveceros.org/uploads/5f6cb047a114e_Informe%20Socioeconomico%202019%20-%20Cerveceros%20de%20Espa%C3%B1aB1a.pdf) (info. extraída el 1/09/2022)

Cerveceros de España. (2018). Informe socioeconómico del sector de la cerveza en España 2018 de Sitio web: [https://cerveceros.org/uploads/5d1b32241b8be\\_Informe%20SocioeconomicoCerveza\\_2018.pdf](https://cerveceros.org/uploads/5d1b32241b8be_Informe%20SocioeconomicoCerveza_2018.pdf) (información extraída el 1/09/2022)

Cerveceros de España. (2017). Informe socioeconómico del sector de la cerveza en España 2017 de Sitio web: [https://cerveceros.org/uploads/5b30d4612433a\\_Informe\\_Cerveceros\\_2017.pdf](https://cerveceros.org/uploads/5b30d4612433a_Informe_Cerveceros_2017.pdf) (información extraída el 1/09/2022)

Cervezas Ambar. (12/07/2016) 40 años de historia se la cerveza sin alcohol en España, de Europa Press, Sitio web: <https://www.europapress.es/aragon/noticia-cervezas-ambar-celebra-40-anos-historia-cerveza-alcohol-espana-20160712154132.html>

Chus García. (28/02/2019). Ambar ultima su fábrica de La Cartuja con capacidad para 2540 millones de litros de cerveza al año de El Heraldo de Aragón. Sitio web: <https://www.heraldo.es/noticias/economia/2019/02/28/ambar-ultima-su-nueva-fabrica-de-la-cartuja-en-la-que-podra-producir-240-millones-de-litros-de-cerveza-al-ano-1300489.html>

Compañía Cervecería de Canarias (2014), sitio web: <https://ccc.es/75-anos-de-historia-dorada/> (información extraída el 20/08/2022)

Derek F. Abell. (1993) *Managing with dual strategies*. FREE PRESS.

Estado de información no financiera del grupo Agora. (2020), sitio web: <https://www.agora-grupo.com/wp-content/uploads/2021/09/grupo-agora-einf-2020-web.pdf> (info. extraída el 21/09/2022)

Gelinier Octave. (1976). *Stratégie sociale de l'entreprise*. HOMMES ET TECHNIQUES.

Grupo Damm (2022), Sitio web: <https://www.estrelladamm.com/es/cerveza-mediterranea> (información extraída el 20/08/2022)

Guillermo Mestre. (11/04/2015). La Zaragozana invertirá 100 millones en su nuevo plan de expansión hasta 2018, de El Heraldo de Aragón. Sitio web: [https://www.heraldo.es/noticias/economia/2015/04/10/la\\_zaragozana\\_invertira\\_100\\_millones\\_nuevo\\_plan\\_exansion\\_hasta\\_2018\\_350582\\_309.html](https://www.heraldo.es/noticias/economia/2015/04/10/la_zaragozana_invertira_100_millones_nuevo_plan_exansion_hasta_2018_350582_309.html)

Heineken España (2022), Sitio web: <https://www.heinekenespana.es/nuestra-historia/>

Hijos de Rivera (2022), Sitio web: [https://www.corporacionhijosderivera.com/historia\\_empresa.php](https://www.corporacionhijosderivera.com/historia_empresa.php) (información extraída el 20/08/2022)

Índice Herfindahl-Hirschman (1998), sitio web: <https://economipedia.com/definiciones/indice-herfindahl-hirschman.html>

**INE** (base de datos).

Jay B. Barney. (2011). *Strategic Management and Competitive Advantage*. PEARSON

Juan Ventura Victoria. (2008). *Análisis estratégico de la empresa*. PARANINFO.

Kenneth R. Andrews. (1977). *El concepto de estrategia de la empresa*.

La Zaragozana (2022), Sitio web: <https://ambar.com/> (información extraída el 20/08/2022)

Liam Fahey y K. Nayanan. (1986). *Macroenvironmental Analysis for Strategic Management*. ST PAUL.

Mahou San-Miguel. (2022), Sitio web: <https://www.mahou-sanmiguel.com/es-es/nosotro> (información extraída el 20/08/2022)

Michael E. Porter. (1985). *Ventaja Competitiva*. PIRÁMIDE

Peter Drucker. (2009). *Las 5 claves de Peter Drucker*. PROFIT

**SABI** (base de datos).

**Statista** (base de datos).

Theodore Levitt. (1983). *The marketing imagination*. FREE PRESS