



Facultad de  
Economía y Empresa  
Universidad Zaragoza



Universidad  
Zaragoza

# Trabajo Fin de Grado

## DIRECCIÓN ESTRATÉGICA LA ZARAGOZANA

Autora

Sara Gracia Monclús

Director

Lucio Fuentelsaz Lamata

Facultad de Economía y Empresa / Universidad de Zaragoza  
Convocatoria Febrero 2015

# INTRODUCCIÓN

Este trabajo se basa en el análisis estratégico de la empresa La Zaragozana, una de las empresas referentes y con mayor relevancia dentro de la comunidad aragonesa.

La dirección estratégica es la planificación de la empresa como organización para conseguir sus objetivos, asegurando su supervivencia y prosperidad, es el modo en que una empresa emplea sus recursos y capacidades en un entorno con el fin último de alcanzar sus metas.

Para llevar a cabo esa planificación, realizar un análisis estratégico es muy útil para no tomar decisiones erróneas, sino decisiones y estratégicas correctas que permitan lograr los objetivos y mejorar la posición competitiva a través del estudio de todos los factores que afectan a la empresa y al entorno, y así poder entender el comportamiento de la misma en el mercado.

A lo largo de este trabajo voy a ir analizando todos esos factores que van a afectar a la Zaragozana y a su entorno, de lo más general a lo más específico. Comenzare haciendo una presentación de la Zaragozana y de su estrategia, posteriormente estudiaré la industria en la que se encuentra y su entorno, para acabar con el análisis interno y una serie de conclusiones a las que voy a ir llegando conforme vaya realizando el estudio.

*Autor:* Sara Gracia Monclús

*Director:* Lucio Fuentelsaz Lamata

Análisis Estratégico de la Zaragozana  
Trabajo fin de Grado ADE, convocatoria Febrero 2015  
- Universidad de Zaragoza -

## Tabla de contenido

<b>1. LA ZARAGOZANA .....</b>	<b>3</b>
1.1. HISTORIA DE LA ZARAGOZANA .....	3
1.2. LA CERVEZA .....	4
1.3. CARTERA DE PRODUCTOS.....	4
1.4. PROVEEDORES Y CLIENTES.....	8
<b>2. LA ESTRATEGIA .....</b>	<b>9</b>
2.1. MISIÓN, VISIÓN, VALORES Y OBJETIVOS .....	9
2.2. ESTRATEGIA DE DIFERENCIACIÓN.....	10
<b>3. LA INDUSTRIA .....</b>	<b>12</b>
3.1. EVOLUCIÓN Y DATOS DE LA INDUSTRIA .....	12
3.2. PRINCIPALES COMPETIDORES.....	19
3.3. GRUPOS ESTRATEGICOS.....	22
3.4. GRADO DE CONCENTRACIÓN .....	23
<b>4. ANALISIS EXTERNO.....</b>	<b>25</b>
4.1. ANALISIS PORTER .....	25
4.2. ANALISIS DEL ENTORNO GENERAL: PEST.....	31
<b>5. ANALISIS INTERNO .....</b>	<b>34</b>
5.1. CADENA DE VALOR .....	34
5.2. RECURSOS Y CAPACIDADES .....	36
5.3. ANALISIS VRIO .....	40
<b>6. ANALISIS DAFO .....</b>	<b>42</b>
<b>7. CONCLUSIONES.....</b>	<b>46</b>
<b>8. ANEXOS .....</b>	<b>47</b>
<b>9. BIBLIOGRAFIA .....</b>	<b>54</b>

# 1. LA ZARAGOZANA

## 1.1. HISTORIA DE LA ZARAGOZANA

A finales del siglo XIX, ilustres caballeros de la ciudad de Zaragoza, valorando la gran producción de cebada existente en Aragón, apostaron por crear una fábrica de cerveza. Ladislao Guizueta y Díaz, alcalde de Zaragoza en aquel entonces, se convirtió en el presidente de esta nueva sociedad y Enrique La Cadena y Laguna, en su vicepresidente.

La construcción de la fábrica se encarga a Antonio de Mayandía Gómez, quien para ello viaja a Alemania y, a su regreso, lleva a cabo el trabajo solicitado, conservando la estructura tradicional de las fábricas de cerveza de aquella época, que había conocido durante su estancia en el país germano.

El siguiente paso fue el contrato de un maestro cervecero, que en aquellos tiempos no era fácil de encontrar en la península, al estar mucho más arraigada en los paladares la tradición vinatera. Para ello se recurrió nuevamente a Alemania, donde se contrató a Karl Schlaffer, el cual llegó a Zaragoza con una idea revolucionaria para entonces: elaborar varios tipos de cerveza, lo que entonces no era generalizado, pues cada empresa cervecera se limitaba a la fabricación de un único producto.

Una vez sentadas sus bases, La Zaragozana echó a andar un 10 de julio de 1900, empezando su larga y consolidada carrera a lo largo del siglo XX, para llegar hasta nuestros días fuertemente arraigada en la tierra que la vio nacer.

- **HITOS SIGNIFICATIVOS DE LA HISTORIA DE LA ZARAGOZANA**

En 1902 obtuvo el logro del "Diploma de Honor con Gran Medalla de Oro" en la Exposición Internacional de Londres y en 1908 lograría medallas de oro en las exposiciones de París, Madrid y en la Exposición Hispano-Francesa de Zaragoza.

En 1970 se pone en marcha una nueva planta embotelladora automática.

En 1985 nace la distribuidora BEBINTER, distribuidora del grupo empresarial de La Zaragozana que se encarga del producto una vez elaborado, aunque no trabaja únicamente con cerveza, si no que lleva otros muchos productos.

En 1998 obtuvo la certificación de calidad ISO 9001, convirtiéndose en la primera cervecera española en conseguirla.

En 2000 comenzó su actividad exportadora. Después de catorce años de trabajo y esfuerzo, en la actualidad, las cervezas de La Zaragozana se exportan bajo diferentes marcas a países europeos como Francia, Italia, Suecia, Reino Unido, Dinamarca, Holanda, y también a otros como EE.UU, Canadá, Australia, Kuwait o Japón.

En 2008 La Zaragozana amplía sus instalaciones en el centro del barrio zaragozano de La Cartuja con la construcción de una planta de envasado y la instalación de un área de cultivo de cebada que rodeará todo el recinto.

En 2011 el Gobierno de Aragón le otorga el premio QUALIMEN a la mejor empresa agroalimentaria.

## 1.2. LA CERVEZA

En el apartado anterior he presentado a La Zaragozana como una empresa que se dedica a la fabricación de cerveza. Pero ¿Que es la cerveza?



Se denomina cerveza a una bebida alcohólica no destilada, de sabor amargo que se fabrica con granos de cebada u otros cereales cuyo almidón, una vez modificado, es fermentado en agua y frecuentemente aromatizado con lúpulo.

De ella se conocen múltiples variantes con una amplia gama de matices debidos a las diferentes formas de elaboración y a los ingredientes utilizados. Generalmente presenta un color ambarino con tonos que van del amarillo oro al negro pasando por los marrones rojizos.

Su graduación alcohólica puede alcanzar hasta cerca de los 30%vol., aunque habitualmente se encuentra entre los 3 y los 9% vol.

La cerveza es una de las bebidas más populares en la actualidad. Pero la historia de la península ibérica junto a esta bebida se remonta muchísimos años atrás, más precisamente al siglo XVI.

Se calcula que la cerveza llegó a tierras ibéricas de la mano de Carlos V, allá por el siglo XVI. En esa época, solamente el vino era la bebida de cabecera. Pero el monarca sentía una peculiar atracción por la cerveza y, tras su abdicación, comenzó junto a un maestro cervecero a elaborarla en un monasterio de Yuste. Al fin y al cabo, los monjes fueron los primeros en fabricarla.

El crecimiento de la cerveza, a partir de aquel entonces se dio en forma lenta y sostenid. Sobre todo las abadías y conventos fueron protagonistas de su fabricación. El suceso definitivo se dio a principios del siglo XX. Fue en ese periodo cuando surgieron las principales casas cerveceras. Mahou se adelantó algunos años y comenzó en 1.890. La Zaragozana lo hizo en 1900, Damm en 1910 y Cruzcampo en 1904. Lo cierto es que, todas juntas, contribuyeron a que la cerveza sea una de las bebidas más populares en España.

## 1.3. CARTERA DE PRODUCTOS

La Zaragozana cuenta con una amplia cartera de productos. Su principal producto es la cerveza Ambar de la que existen diversas modalidades, también fabrican la cerveza de la marca Moritz y además debido a la diversificación que hicieron años atrás cuenta en su cartera con refrescos y gaseosas así como agua minerales.

- **CERVEZA AMBAR**

### Con contenido alcohólico

*Ámbar Especial:* Es su cerveza estrella y la más consumida. Cerveza Lager<sup>1</sup> Especial de baja fermentación, de color ambarino y amargor característico, en equilibrio con su cuerpo. 5,2% alc.

*Ámbar Premium:* Es su segunda cerveza rubia, más ligera. Se comercializa únicamente en formato de 1 litro, de manera limitada, en homenaje a su primer centenario. 4,5% alc.

*Ámbar Export:* Comenzó a producirse en 1980. Se trata de una cerveza roja, tostada, fuerte, elaborada con tres maltas que le confieren su sabor, cuerpo y aroma personal. Con doble periodo de fermentación y lenta maduración en bodega. 7% alc.

*Marlen:* Cerveza de fabricación tradicional. De color amarillo pálido, una de las más claras del panorama nacional. Esta compensada en su bouquet<sup>2</sup> con un amargor delicado ligeramente aromático. 5,8% alc.

*Ámbar 1900:* Su producción comenzó en 1996. Una cerveza con clase de tipo Pale Ale<sup>3</sup> elaborada a alta fermentación. 4,8% Alc.Vol.

*Ámbar Negra:* Elaborada con azúcar de caña. Ofrece aromas a chocolate negro, regaliz y toffee<sup>4</sup>. Una cerveza fermentada a muy poca temperatura y con una graduación de 4,8% Alc.Vol.

*Caesaraugusta:* Presentada en julio de 2008. Primera cerveza española elaborada con trigo al estilo de determinadas cervezas belgas 5,2% Alc.Vol.

*Sputnik:* Cerveza aromatizada con vodka y perfumada con cítricos. 5,9% alc.

*Sin Gluten Ámbar:* Presentada con motivo de la Exposición Internacional de Zaragoza de 2008. Es una cerveza apta para celíacos. En 2010 la Asociación Celiaca Aragonesa le otorgó el "II Premio Sin Gluten 2010". 5,2% Alc.



Figura 1: Cervezas Ambar con contenido alcohólico

<sup>1</sup> Tipo de cerveza que tiene un sabor acentuado, cuyo proceso de fermentación es más lento y al final son almacenadas en bodegas, de ahí su nombre, que proviene de la palabra alemana "Lagern" que significa almacenar.

<sup>2</sup> Aroma de la cerveza.

<sup>3</sup> Variedad de cerveza pálida y espumosa con un alto nivel de alcohol y de lúpulo.

<sup>4</sup> El toffee, tofe o tofi es un dulce cremoso que se hace con caramelo en almibar y se le añade mantequilla

## Sin contenido alcohólico

*Ámbar Green*: Nombre que adoptó la antes denominada Ambar Sin (Cerveza sin alcohol que apareció en 1976. Con ella, La Zaragozana se convirtió en la primera empresa en comercializar este tipo de cerveza en España) desde 1993 se conoce como Ambar Green. 0,0% alc.

*Ámbar Green O, O apta para celíacos*: La primera cerveza 0,0% alcohol sin gluten. Fue lanzada en 2011 y esta especialidad supone una innovación mundial en el sector cervecero permitiendo una alternativa sin alcohol al colectivo celiaco.

*Ámbar Lemon*: Es una 0,0 elaborada con cerveza de calidad Premium, y zumo de limón. Su lanzamiento se produjo en 2007.

*Ámbar Mansana*: Lanzada en 2008 contiene un 40% de zumo de manzana y 7.5 gr de fibra por botellín (aporta el 25% de la fibra diaria que recomienda la OMS. Su grado alcohólico es de 0,0% alc.



Figura 2: Cervezas Ambar sin contenido alcohólico

**Edición limitada.** La Zaragozana con motivo de diferentes acontecimientos, jornadas o exposiciones lanza diferentes tipos de cerveza de edición limitada y que se pueden degustar durante dichos eventos.

*Ambar Bombón*: Cerveza con un ligero sabor a chocolate. Fue presentado en el mes de marzo de 2011 con motivo de las jornadas "Zaragoza Gastronómica" celebradas durante los últimos días de dicho mes. Solo se pudo consumir durante dichas jornadas.

*Ámbar 10*: Cerveza con una elevada graduación (10% en volumen) con las diferentes aportaciones de los diez lúpulos, originarios de nueve países. Presenta un color anaranjado con destellos dorados con aspecto licoroso. Fue presentada en el mes de marzo de 2013 para la primera.

*Ámbar Picante*: Producto consistente en cerveza con un sabor picante con cardamomo, bergamota, chile, miel y jengibre. Fue presentado en el mes de octubre de 2014 con motivo de las jornadas "Zaragoza Gastronómica".

- **CERVEZA MORITZ**

La Zaragozana produce también, bajo licencia, las cervezas de esta marca de origen barcelonés.

*Moritz*: esta cerveza se lanzó en 2004 y se elabora mediante la cocción de maltas extra pálidas y a diferencia del resto de las cervezas del mercado, con agua del manantial de Font d'Or , perteneciente al grupo Vichy Catalán.

*Moritz Epidor*: es la cerveza más fuerte de la marca y aunque se recuperó en 2009, la fórmula original data de 1923. Con una graduación de 7,2º es una cerveza braseada con malta caramelo, lo que le confiere un cuerpo compacto y un color único.

*Aigua de Moritz*: se trata de la cerveza 0,0 de la marca y vio la luz por primera vez el año 2007.

- **REFRESCOS Y GASEOSAS, AGUAS MINERALES**

La Zaragozana no solo se dedica a la fabricación y comercialización de cerveza.

En 2002 La Zaragozana emprendido un plan de diversificación de actividades para impulsar su crecimiento en el sector de hostelería. La empresa extendió su actividad al sector del agua y la distribución de gaseosas y refrescos a través de la ampliación de sus grupo empresarial con la participación del 100% en la firma aragonesa Concesiones y Bebidas Carbónicas (Cobecsa).

Cobecsa es una empresa con sede social en la capital aragonesa que fue constituida en 1962. Su actividad principal es la fabricación y distribución de bebidas carbónicas y agua minerales. Se encuentra clasificada dentro de la CNAE: 1107 - Fabricación de bebidas no alcohólicas; producción de aguas minerales y otras aguas embotelladas.

### **Refrescos y gaseosas**

*Konga*: Tras el nombre de esta marca La zaragozana comercializa una gran variedad de refrescos con sabores diversos como naranja, cola y limón y de gaseosa.

### **Aguas minerales**

*Lunares y el cañar de Jaraba*: Ambas aguas minerales naturales brotan en Jaraba, lugar privilegiado del Sistema Ibérico situado en el valle del Mesa. Dichas aguas son el resultado de un ciclo hidrológico en el que la tierra actúa como un sabio laboratorio natural. Un largo ciclo en el que las aguas adquiere su pureza y convierte a cada botella en un manantial de salud. Son aguas de tipo magnésicas cuya composiciones minerales contienen más de 50 miligramos de magnesio por litro.



Figura 3: Aguas minerales Lunares y El Cañar de Jaraba y gaseosa Konga



## 1.4. PROVEEDORES Y CLIENTES

- **PROVEEDORES**

El principal y casi único proveedor de La Zaragozana es el *grupo Arento*, Grupo Cooperativo Agroalimentario de Aragón.

Arento es un empresa situada en el polígono Cogullada de Zaragoza dedicado a la cría y al cultivo de productos agrarios y ganaderos. Arento Grupo Cooperativo cerró 2013 con una cifra de ventas que ascendió a 270 millones<sup>5</sup> de euros en 2013, lo que supone antes de impuestos un 33 por ciento más que en el ejercicio anterior.

A lo largo de estos años, Grupo Arento ha establecido importantes alianzas estratégicas que han permitido la consolidación del grupo dentro del sector agroalimentario español, siendo hoy en día uno de los principales grupos cooperativos del país, y líder nacional en sémola de trigo duro. Destaca su alianza con el Grupo Siro, uno de los mayores grupos industriales del sector de la agroalimentación en España e interproveedor de Mercadona.

Grupo Arento cuenta además con vínculos comerciales con otras empresas representativas de Aragón, como La Zaragozana y Pastas Romero por lo que el poder de negociación que tienen estas empresas sobre Arento es alto, ya que gran parte de los beneficios de este grupo depende de grandes empresas como La Zaragozana

Para la valorización del cereal pienso Arento mantiene un acuerdo a largo plazo con Sabeco, para el suministro de la carne y productos cárnicos de porcino en los más de 250 Supermercados Simply que tiene en España, abarcando así desde la producción del cereal hasta su transformación en productos cárnicos.

Es este grupo quien le suministra a La Zaragozana alguna de sus materias primas para la fabricación de la cerveza, como es el lúpulo, la levadura, la cebada.

Otra materia prima indispensable para la fabricación de la cerveza es la malta. La Zaragozana produce su propia malta pero en épocas de mucha demanda también recurre a proveedores franceses para que se la suministren ya que en España no hay ninguna Maltería.

- **CLIENTES**

Para que un producto llegue al consumidor final tiene que pasar por una serie de intermediarios que son los que se encargaran de ponerlo a disposición del consumidor.

Esta labor la hacen los establecimientos de alimentación y establecimientos de hostelería. Ellos van a ser el principal cliente de La Zaragozana ya que de ellos va a depender que estén a disposición del consumidor.

Bebinter es el que se encarga de distribuirla a los distintos establecimientos.

---

<sup>5</sup> Dato recogido de un artículo de elEconomista.es a fecha 12/06/2014

## 2. LA ESTRATEGIA

### 2.1. MISIÓN, VISIÓN, VALORES Y OBJETIVOS

Una vez que decidimos poner en marcha una empresa es de vital importancia establecer una serie de parámetros fijos y que deben permanecer constantes en el tiempo, dentro de estos parámetros esta la misión y visión.

La misión y visión definen la base de la compañía, representan el porqué y para qué existe dicha firma y todas las líneas empresariales se trazan en relación a estas definiciones. Su definición debe ser breve y específica. Esto hará más claro el mensaje y más arraigado quedará en todos los miembros de la organización.

A continuación señalo cual es la misión y visión de La Zaragozana.

- **MISIÓN**

“Fabricar cervezas de calidad, empleando los medios tecnológicos modernos pero sin olvidar la tradicional preparación de esta milenaria bebida“

- **VISIÓN**

“Ser los mejores especialistas cerveceros“

También es importante definir el conjunto de principios, creencias, reglas que regulan la gestión de la organización y que es lo que se conoce como *valores corporativos*. Constituyen la filosofía institucional y el soporte de la cultura organizacional. El objetivo básico de la definición de valores corporativos es el de tener un marco de referencia que inspire y regule la vida de la organización.

- **VALORES DE LA ZARAGOZANA**

*Calidad, tradición e innovación.*

Por último, todas las empresas deben focalizar su esfuerzo hacia una meta. Hay que tener bien claro dónde estamos y que es lo que se quiere conseguir. A lo que se quiere conseguir es lo que se conoce como Objetivo. Los objetivos de una empresa deben ser realistas, medibles, específicos y temporales.

Algunos de los objetivos de La Zaragozana son:

- **OBJETIVOS**

Aumentar las ventas en Francia e Inglaterra, así como en los Países Nórdicos y de Asia y en la zona del Lejano Oriente, con especial atención a Japón. Además, también se están haciendo algunas incursiones en China.

Seguir desarrollando "cervezas únicas con propiedades funcionales".

## 2.2. ESTRATEGIA DE DIFERENCIACIÓN

La Estrategia comprende un conocimiento profundo de la industria en la cual está inserta la empresa, es decir, una visión global tanto de lo interno como de lo externo, de ahí que vaya a dedicar gran parte del trabajo a dicho análisis.

Una vez que ya hemos analizado todos los aspectos referidos al análisis externo e interno de la empresa, el siguiente paso es desarrollar una estrategia, un plan de acción que lleve a cabo la empresa utilizando los recursos con los que cuenta con el fin de lograr una ventaja competitiva, diferenciarse de sus competidores y lograr sus objetivos.

Existen varios tipos de estrategia. Yo me voy a centrar en la Estrategia de concentración basada en la diferenciación que es la que La Zaragozana lleva a cabo.

- **ESTRATEGIA DE DIFERENCIACIÓN**

A pesar de que las economías de escala son propias de este sector y es uno de los rasgos básicos de una estrategia de liderazgo en costes, son muchos más los factores y rasgos, los cuales voy a ir analizando a lo largo de este apartado, que hace que la estrategia de La Zaragozana la clasifiquemos como estrategia de diferenciación

*Diferenciación y proximidad* con los clientes son las principales máximas que rigen la actividad de La Zaragozana. Es la empresa con más variedades de cerveza en España con hasta 13 tipos distintos.

Además de eso, siempre están desarrollando nuevos productos para incluir en su cartera. La cerveza de manzana es la única que tiene zumo natural de manzana y, además, tiene contenido en fibra, incluso características positivas para el organismo. La cerveza sin alcohol fueron los primeros en tener 0,0%. Fabrican, la única cerveza negra con caña de azúcar o la 1900, que es la única cerveza de alta fermentación que se elabora en España. Las cervezas de alta fermentación son más delicadas pero son mucho más aromáticas. Esto lo pueden hacer con medios pequeños que utilizamos con mucho mimo y que los grandes, con sus macro producciones industriales, no pueden hacer.

Hay unas marcas de cerveza que se fabrica en series cortas y de forma limitada con sabores diferentes a los de las cervezas de producción homogénea y en masa, como por ejemplo Ámbar 10 o Ámbar Bombón, que son productos altamente diferenciado y difícil de imitar. Lo que demuestra la *constante innovación* que realiza La Zaragozana. No hay que olvidar que diferenciarse hay que estar constantemente innovando para desarrollar productos novedosos y adelantarse a sus competidores. "*Para La Zaragozana, ser los primeros no es una novedad, es más una manera de ser*"

La *localización* de La Zaragozana en el centro de la ciudad y la *larga tradición* de esta hace que se tenga una relación empresa- consumidor mucho más estrecha y esto le permite a la Zaragozana conocer mejor las necesidades el consumidor y al consumidor conocer mejor a la empresa.

El consumidor percibe a la Zaragozana como una empresa *muy arraigada en Aragón* y cuenta con una buena imagen y reputación lo que hace se diferencie de sus competidores y haya conseguido una alta fidelidad por parte de los consumidores aragoneses (es líder en Zaragoza con una cuota de mercado del 80%).

En la diferenciación percibida por los consumidores también tiene algo que ver el fuerte esfuerzo que realiza la Zaragozana en el área de marketing como *patrocinador de múltiples eventos*.

Finalmente, La Zaragozana cuenta con su *propio canal de distribución*, Bebinter, lo que hace que tenga asegurado un puesto en los “stands” de los establecimientos en los que se venden el producto.

La Zaragozana es *exportadora habitual* desde hace diez años, vende a mercados europeos como Francia, Reino Unido o Italia, Suecia y Dinamarca, pero también a importadores situados en destinos lejanos como Estados Unidos, Canadá, Japón o Australia. En estos momentos la Zaragozana está llevando a cabo la exportación hacia diferentes países. Su estrategia se basa en seleccionar unos cuantos mercados prioritarios por razones diversas (proximidad, interés por el producto, calidad del importador, etc...) y focalizar los esfuerzos en estas zonas aprovechando las oportunidades que se pueden presentar en otros países así como intercambiar experiencias y conocimientos con empresas de otros países.

### 3. LA INDUSTRIA

Se entiende como industria al conjunto de empresas con una actividad común. La industria es el entorno específico que afecta a la empresa a la hora de producir, tomar decisiones y de comportarse respecto a todo aquello que le rodea.

Según el criterio administrativo CNAE-2009<sup>6</sup> que agrupa por categoría las diferentes industrias, La Zaragozana se encuentra dentro de la sección 11.05 Fabricación de cerveza.

#### 3.1. EVOLUCIÓN Y DATOS DE LA INDUSTRIA

- **PRODUCCIÓN DEL SECTOR**

Al igual que sucede con las ventas, el descenso de la producción del sector cervecero se moderó en comparación con la caída registrada en 2012. Como muestra el gráfico de la Figura 4, en 2013 las compañías cerveceras de nuestro país elaboraron más de 32,7 millones de hectolitros, apenas un 1% menos que el año anterior frente a la disminución del 2% en 2012.

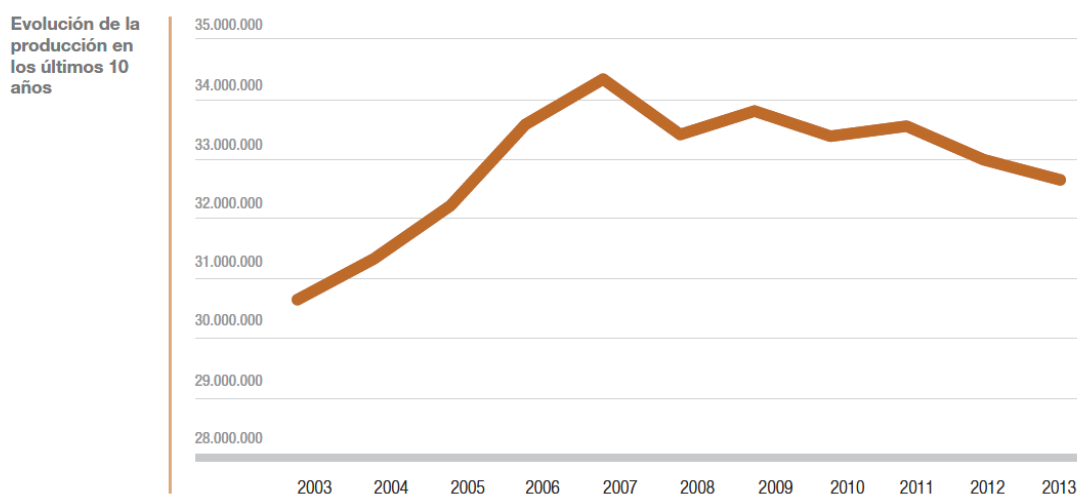


Figura 4: Evolución producción de cerveza en los últimos 10 años<sup>7</sup>

A pesar de esta caída, España continúa siendo el cuarto país productor de cerveza en la Unión Europea, sólo precedido por Alemania, Reino Unido y Polonia. A nivel mundial, la producción española mantiene su décima posición por detrás de Reino Unido y Polonia.

<sup>6</sup> Clasificación Nacional de Actividades Económicas

<sup>7</sup> Datos y Gráfico recogidos en el informe del sector de la cerveza en España 2013

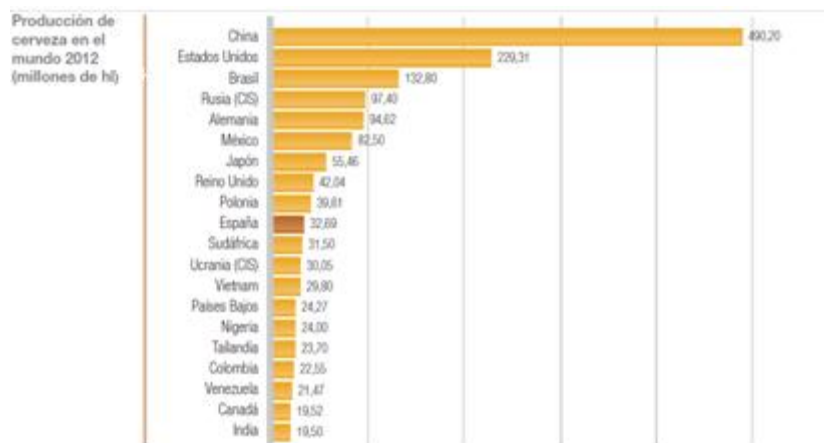


Figura 5. Producción de cerveza en el mundo 2012<sup>8</sup>

La producción de cerveza en España se lo reparten principalmente seis empresas, que tienen sus centros productivos repartidos por toda la geografía nacional.

En los últimos años el creciente interés por esta bebida ha favorecido el nacimiento de microcervecías y ya son 203 las inscritas en el Registro General Sanitario a 31 de Diciembre de 2013.



Figura 6 Distribución de los centros de producción en España 2013<sup>9</sup>

<sup>8</sup> Datos y Gráfico recogidos en el informe del sector de la cerveza en España 2013

<sup>9</sup> Datos y Gráfico recogidos en el informe del sector de la cerveza en España 2013

- **VENTAS DEL SECTOR Y CONSUMO DE CERVEZA**

En 2013 las ventas de cerveza subieron, por primera vez en los últimos cinco años, como vemos en el gráfico fue en el tercer trimestre del año, tradicionalmente la época de mayor consumo de cerveza en nuestro país.

En el conjunto del año, el porcentaje de descenso fue ligeramente menor que en 2012, y en total las compañías del sector comercializaron más de 31,5 millones<sup>10</sup> de hectolitros.

El aumento de las ventas durante el tercer trimestre no se puede desligar ni de los excelentes datos del sector turístico, por tercer año consecutivo, ni de una meteorología especialmente propicia al consumo de cerveza. Más de 60 millones de turistas extranjeros, alrededor de una cuarta parte procedente de un país tradicionalmente cervecero como Reino Unido, visitaron nuestro país en 2013. Esta cifra representa un 5,6% más que el año anterior y supera así el anterior máximo histórico anual registrado en 2007 con 58,8 millones. Además, el período comprendido entre junio y agosto de 2013 fue más cálido de lo habitual con una temperatura media de 23°C, casi un grado por encima del valor medio normal (período de referencia 1971-2000).

El extraordinario comportamiento del turismo puede haber contribuido a la atenuación de la caída de las ventas de cerveza al canal hostelero, si se tiene en cuenta que el 90% de los visitantes extranjeros la señalan como su bebida predilecta durante el período de descanso. Así, si la diferencia entre 2012 y 2011 era de 2,9 puntos porcentuales, entre la caída de 2012 y la de 2013 hay tan solo 0,1 puntos porcentuales.

Esta recuperación es de una importancia fundamental en la medida en que el consumo de cerveza supone una cuarta parte de la facturación de los establecimientos hosteleros y llega a un 40% en el caso de los locales con menos de 10 empleados.

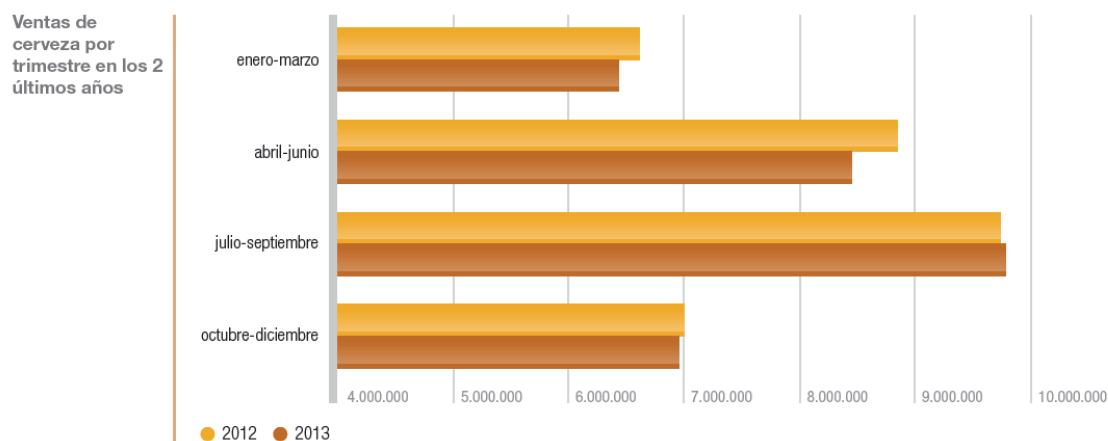


Figura 7. Ventas de cerveza por trimestre en los dos últimos años.<sup>11</sup>

<sup>10</sup> Dato recogido en el informe del sector de la cerveza en España 2013

<sup>11</sup> Datos y Gráfico recogidos en el informe del sector de la cerveza en España 2013

El consumo de cerveza per cápita en España fue de 46,3 litros per cápita, un 2,6% menos que en 2012. Con esta cifra el consumo español se mantiene por debajo del promedio de la Unión Europea situado en 65 litros.

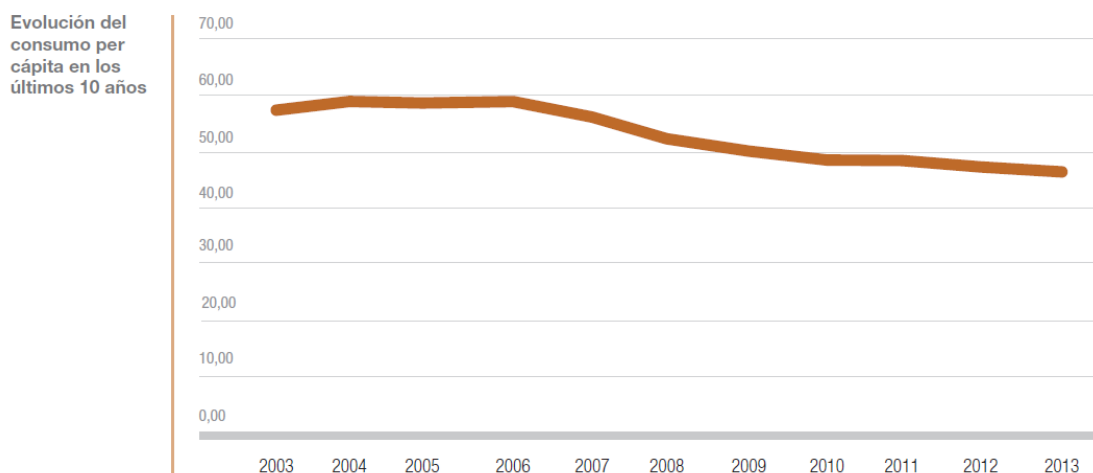


Figura 8 Evolución consumo per cápita en los últimos 10 años<sup>12</sup>

Si analizamos el consumo de cerveza según su canal, cabe decir que la cerveza es una bebida que está muy unida al sector hostelero, aunque como vemos en la figura 9 en los últimos años el porcentaje de consumo en los hogares ha ido aumentando conforme el de hostelería se reducía como consecuencia de la situación económica en la que está inmersa España

En 2013 el consumo de cerveza en hostelería reflejó esta interrupción de la tendencia negativa. Si bien desde el inicio de la crisis el consumo de cerveza en hostelería ha registrado una caída acumulada superior al 24%, con una diferencia de 10 puntos porcentuales desde 2007, en 2013 el descenso fue de un solo punto.

Así, el vínculo entre cerveza y hostelería, ha resistido incluso los momentos más adversos de la coyuntura económica debido al componente social que lleva consigo. A la hora de disfrutar de esta bebida en uno de estos establecimientos, el 84% de los consumidores la acompañan de algo de comer (aperitivo, comida o cena).

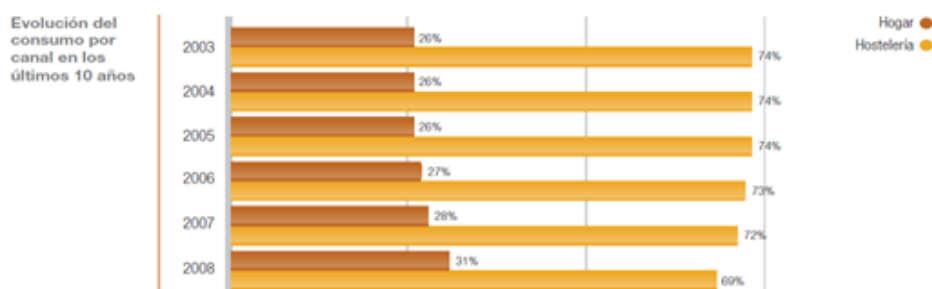


Figura 9 Consumo por canal en los últimos 10 años<sup>13</sup>

<sup>12</sup> Gráfico recogido en el informe del sector de la cerveza en España 2013

<sup>13</sup> Gráfico recogido en el informe del sector de la cerveza en España 2013



- **RELEVANCIA DEL SECTOR CERVECERO EN LA ECONOMIA NACIONAL**

El sector cervecero español es un referente dentro del panorama agroalimentario nacional por su contribución a la economía, gracias fundamentalmente al vínculo del consumo de cerveza con la hostelería y el turismo. De hecho, la cerveza es la bebida con contenido alcohólico con mayor impacto económico a través de los empleos que genera directa e indirectamente y los ingresos recaudados por el Estado mediante los impuestos que gravan su consumo. El valor de la cerveza en el mercado supera los 14.600 millones de euros, que representan un 1,4% del PIB.

El sector cervecero es un generador de empleos e ingresos fiscales, la cerveza contribuye a la creación de más de 257.000 puestos de trabajo, de los cuales 224.300 se encuentran en el sector hostelero y 20.900 en los sectores abastecedores (el 22% en la agricultura). Además, 6.000 empleos se crean directamente en las propias compañías cerveceras.

Mediante los impuestos que gravan el consumo de cerveza, las arcas del Estado ingresan cerca de 3.400 millones de euros, un 44% por encima de la recaudación de las bebidas destiladas. Más de 2.600 millones del total de ingresos proceden del consumo en bares y restaurantes, en su mayor parte gracias a las cotizaciones a la Seguridad Social e IRPF (58%) derivadas del empleo que crea el sector hostelero y el IVA en hostelería (36%).

La aportación de la cerveza vía impuestos está determinada por la fiscalidad que soporta la cerveza que, tras la última reforma del IVA, ya alcanza el 21% (incluso en su variedad sin alcohol), frente a la tasa reducida del 10% de otras bebidas.

Además de empleos y recaudación, la cerveza aporta 7.000 millones de euros a la economía en concepto de valor añadido a través de su cadena de valor. Si bien esta cifra representa un 0,8% menos respecto a 2008, el valor añadido generado por las propias compañías cerveceras, el sector minorista y los proveedores sí aumentaron, debido a las innovaciones adoptadas por las compañías para conseguir una mayor productividad.

La facturación del sector, por su parte, se suavizó en 2012 (último dato disponible) con respecto al año anterior: un 6% menos frente al descenso próximo al 7% en 2011.

- **COMERCIO EXTERIOR**

Las exportaciones de cerveza elaborada por las compañías españolas continuaron gozando de buena salud en 2013 con un aumento del 10% respecto al año anterior hasta alcanzar el total de 1,3 millones de hectolitros comercializados fuera de nuestras fronteras. Con esta subida las exportaciones encadenan cuatro años consecutivos de crecimiento y duplican ya la cifra de hace tan sólo cuatro años.

A la reconocida calidad de la cerveza española se une el dinamismo del sector, con una importante apuesta por la internacionalización como estrategia de crecimiento, como bases de esta evolución en el comercio exterior. El aumento de la

llegada de turistas también ha beneficiado al conocimiento de nuestras marcas en países como Reino Unido y Alemania, cuyo consumo de cerveza per cápita supera ampliamente el dato nacional.

Por países, Guinea Ecuatorial continúa siendo el primer destino de la cerveza española, debido a la historia en común de ambos países. Le siguen Portugal y Reino Unido, el principal emisor de los visitantes que llegan cada año a nuestro país.

En cuanto a las importaciones, también aumentaron un 16% en 2013, esto es, por debajo del incremento del 25% que se produjo en 2012 respecto al año anterior. Cerca del 90% de los 3,8 millones de hectolitros de cerveza importada en 2013 procedía de Francia, Países Bajos y Alemania.

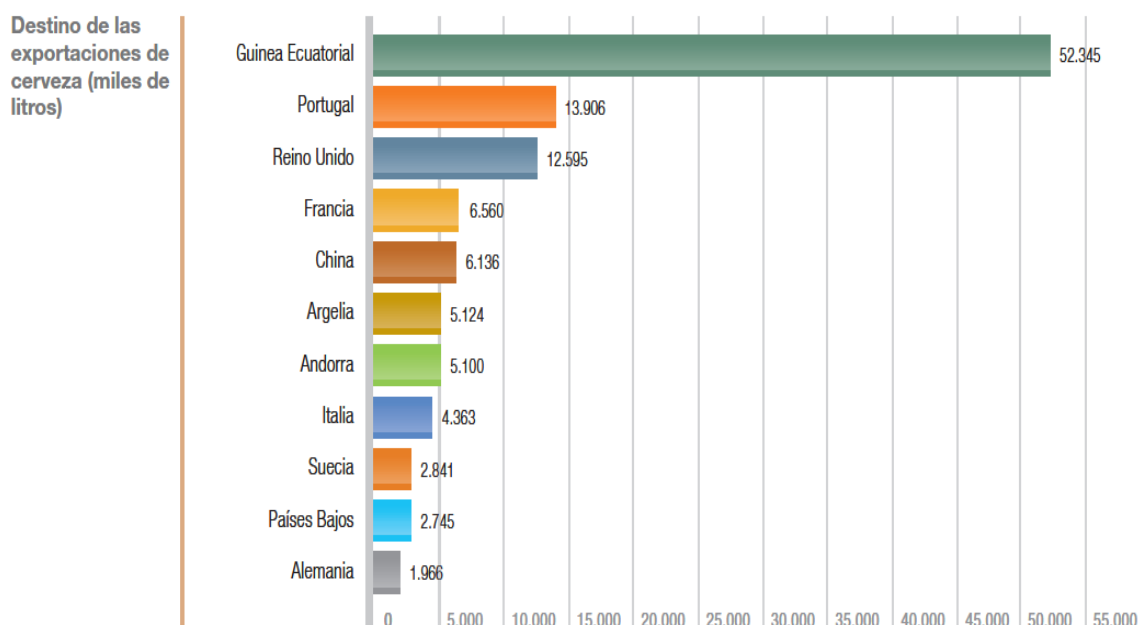


Figura 10: Destino de las exportaciones de cerveza (miles de litros)<sup>14</sup>

- **INVERSIÓN Y DEFENSA DEL MEDIO AMBIENTE**

La industria cervecera viene manteniendo un compromiso activo con la protección del medio ambiente, razón por la cual ha sido uno de los sectores pioneros en la reducción del impacto de sus envases. Así, el porcentaje de envases recuperados, ya sea por reutilización o reciclaje, ha aumentado del 75% en 2012 al 79% en 2013.

Además, en el marco del Plan Empresarial de Prevención de los residuos de envases en el sector de la cerveza 2011-2013, varias empresas del sector han reducido el peso de sus envases. Estos nuevos diseños permitieron un ahorro energético equivalente al consumo energético de más de cinco millones de hogares en un año, un ahorro en el consumo de agua equivalente al realizado por más de 168.000 habitantes en un día y un ahorro de emisiones equiparable al de más 103.000 de coches en un año.

<sup>14</sup> Datos y gráficos recogido en el informe del sector de la cerveza en España 2013

Por otro lado, el ratio de energía empleada por hectolitro de cerveza elaborado disminuyó un 19%, lo que conlleva un ahorro equiparable al consumo de casi 23.000 hogares españoles a lo largo de un año.

Si hablamos de emisiones nocivas para el medio ambiente, también se observa una mayor concienciación entre las compañías del sector. El ratio de emisiones de CO<sub>2</sub> emitido por combustión en el proceso por cada hectolitro de cerveza elaborado descendió un 24% entre 2008 y 2013.

Cabe destacar que del proceso de elaboración de cerveza también se obtienen materia sólida para alimentación animal (conocida como bagazo) y biogás. En 2013 la industria cervecera produjo cerca de 524.100 toneladas de bagazo y más de 7 millones de metros cúbicos de biogás, equivalentes al gas natural consumido por casi 11.000 hogares españoles en un año. Gracias al biogás resultante, se ahorra un considerable consumo de gas natural u otras fuentes de energía.

En los últimos años las compañías del sector también han destacado por su aprovechamiento de los recursos naturales. Así, entre 2008 y 2013 el ratio de consumo de agua por hectolitro de cerveza elaborado se redujo un 15%, lo que supuso un ahorro de casi 2.800 millones de litros de agua. Por su parte, el ratio de emisiones de agua residual también descendió un 7% entre estos años. Este porcentaje significa que alrededor de 1.000 millones de litros menos de agua residual han tenido que ser depurados.

Entre 2011 y 2013 las compañías cerveceras también llevaron a cabo otras actividades encaminadas a hacer sus procesos más sostenibles: iniciativas de movilidad sostenible que afecta a los departamentos de compras, logística, distribución y responsabilidad corporativa; instalación de puntos limpios para la recogida de envases usados; sistema de medición de la huella de carbono; inversión en materia de optimización energética y generación de energía renovable.

El compromiso con la sostenibilidad ha sido reconocido con diferentes certificaciones en los planos social, medioambiental y económico (como EMAS, OHSAS, ISO 22000, ISO 14001 o ISO 9001) otorgados a la práctica totalidad de los centros de producción de los asociados a Cerveceros de España en nuestro país.

La Zaragozana está muy implicada en su responsabilidad social. La compañía lleva diez años ligando su marca de cerveza sin alcohol, Ambar Green, a la defensa ambiental y la lucha por las especies amenazadas en el Pirineo. La corporación ha logrado que su producto Ambar Green sea identificado con una iniciativa de Responsabilidad Social Empresaria (RSE), que viene implementando desde el año 1997 junto a la organización ambiental Fundación para la Conservación del Quebrantahuesos. La iniciativa, denominada "Especies Green" tiene como objetivo crear conciencia ambiental y contribuir a que no desaparezcan los animales más amenazados del Pirineo. El proyecto, desde sus comienzos, ha estado asociado a la marca de cerveza sin alcohol Ambar Green.

Por último decir, que todos los botellines de cristal donde esta embotellada la cerveza son reciclado y reutilizados.

## 3.2. PRINCIPALES COMPETIDORES

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

La industria cervecera española cuenta principalmente con seis empresas que se reparten todo el mercado, entre las que se encuentra La Zaragozana. Las otras cinco (que a continuación analizo) son los competidores directos de la mencionada empresa.

Antes de analizarlas por separado, voy a mostrar un gráfico en el que se va a poder apreciar la cantidad de cerveza producida por cada una.

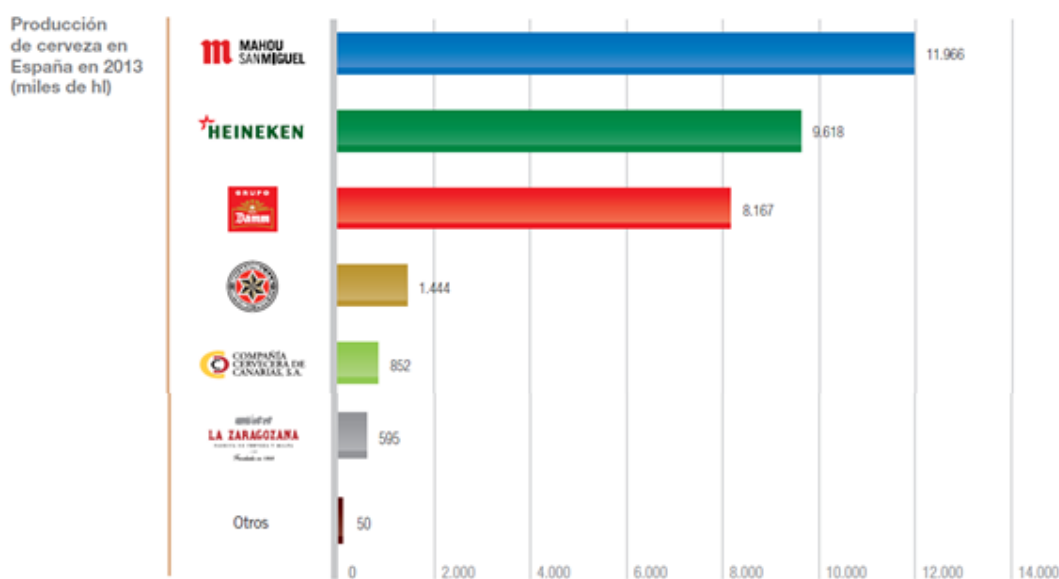


Figura 11 Producción de cerveza en España (miles de hl) de las principales empresas<sup>15</sup>

- **GRUPO MAHOU-SAN MIGUEL**

Es la empresa cervecera líder en España. Con sede central en Madrid y segunda sede en Barcelona y Granada. El grupo distribuye tres marcas principales de cerveza: Mahou, San Miguel y Alhambra.

Mahou San Miguel se ha consolidado como líder del sector cervecero español con una producción de 12 millones de hectólitros y una cuota de mercado del 37%. Sus ventas han alcanzado un valor de 1.173 <sup>16</sup> millones de euros en 2013 y su beneficio de explotación se situó en 175 millones de euros.

Para la compañía, el desarrollo del mercado internacional ha tenido y seguirá teniendo importancia estratégica. Además de ser líder en España, produce el 75% de la cerveza nacional que se exporta. Está presente en más de 50 países de los cinco continentes gracias a los acuerdos de licencias firmados con socios extranjeros, la

<sup>15</sup> Datos y gráfico recogido en el informe del sector de la cerveza en España 2013

<sup>16</sup> Dato recogido en la página web del grupo Mahou-San Miguel

cervecera abrió su primer centro de producción fuera de España en 2012 ,después de adquirir el 50% de la compañía india Arian Breweries & Destilleries.

En 2011 el grupo diversificó su negocio con la compra de la empresa de agua mineral Solán de Cabras.

- **GRUPO DAMM**

Es la cervecera más antigua del país fundada en 1876 y una de las cervezas de referencia en el mundo cervecero. Es la cerveza más consumida en Cataluña con un 85% de cuota de mercado y una cuota a nivel nacional de 25% aproximadamente.

Está disponible en muchos países de todo el mundo: Australia, Irlanda, Estados Unidos, Panamá, México, Noruega, Chile, Argentina, Nueva Zelanda o Reino Unido. La cervecera ultima un nuevo plan estratégico 2012-2016, cuyo principal objetivo es potenciar su internacionalización. Los mercados prioritarios son Reino Unido y Estados Unidos, donde ha comprado el 17,5% de la distribuidora United State Beverage (USB).

El grupo Damm alcanzó en 2013 una cifra de negocio de 880 <sup>17</sup> millones de euros y una producción 8167 miles de hectolitros.

- **HEINEKEN ESPAÑA**

Nace en 2000 como la unión de dos de las empresas cerveceras más importantes de España: El Águila (adquirida por Heineken en 1984) y Grupo Cruzcampo.

Tiene su sede social en Sevilla, oficinas centrales también en Madrid y cuenta en la actualidad con cuatro centros productivos: Sevilla, Madrid, Valencia y Jaén.

Es otra de las empresas líderes en el mercado con una cuota en el mercado español del 29% aproximadamente, con una producción en 2013 de 9618 miles de hectolitros y comercializa 35 marcas diferentes

En términos globales, la cervecera ha cerrado 2013 con un beneficio neto de 1.364 <sup>18</sup> millones de euros, el 53% menos respecto al ejercicio anterior. Por el contrario, su cifra de negocio consolidada fue de 19.203 <sup>19</sup> millones de euros, el 4,5% más que en 2012, favorecida por el fuerte crecimiento de las ventas en Asia, en donde se cuadruplicaron sus ingresos.

Es la empresa más internacional del mundo ya que están presentes en más de 170 países

- **HIJOS DE RIVERA, S.A**

Hijos de Rivera, S.A. es el nombre de una empresa gallega del sector de la alimentación. Desarrolla una amplia actividad en los sectores de alimentación y

---

<sup>17</sup> Dato recogido en la página web del grupo Damm

<sup>18</sup> Dato recogido en la página de Heineken

<sup>19</sup> Dato recogido en la página de Heineken

servicios. Es más conocida entre el público por el nombre de su cerveza más popular, Estrella Galicia.

Es líder en el mercado gallego pero en los últimos años se ha movido con soltura en el mercado estatal con una cuota del 4,5% por detrás de las tres grandes empresas del sector. Hijos de Rivera cerró 2013 con unas ventas netas de 230 millones<sup>20</sup>, lo que supone un incremento del 12% respecto al ejercicio anterior y ha producido 1444 miles<sup>21</sup> de hectolitros de cerveza.

Ha apostado por abrir mercados, como demuestra su presencia en Brasil con una cuota del 1%, creando filiales en China y Japón y realizando inversiones en compañías Filipinas.

- **COMPañÍA CERVECERA DE CANARIAS**

La Compañía Cervecera de Canarias (CCC) con sede en Santa Cruz de Tenerife, fue fundada en 1939 empezando a fabricar una cerveza que se llamaría Dorada. En 1994 se fusionó con la Sociedad Industrial Canaria (SICAL) de Las Palmas que era la antigua cervecera La Tropical fundada en 1924.

CCC es una de las principales empresas productoras de cerveza a nivel nacional con una cuota de mercado nacional de 2.55% y una producción de 852 miles de hectolitros. Es uno de los principales motores del desarrollo económico y social de Canarias, en la que es líder del mercado.

Compañía Cervecera de Canarias también ha comenzado a tantear la exportación a Estados Unidos.

Una vez analizadas las diferentes empresas, podemos llegar a una serie de conclusiones: Los principales competidores de La Zaragozana tanto a nivel local como a nivel nacional son Grupo Mahou-San Miguel, Grupo Damm y Heineken España. Estos grupos tienen un mayor capital que hace que hace casi imposible que la Zaragozana a nivel nacional les pueda desbancar.

Por otro lado, las empresas Hijos de Rivera y Compañía Cervecera de Canarias no son gran competencia para la Zaragozana a nivel local ya que ambas empresas tienen muy poca cuota de mercado fuera de sus respectivas comunidades autónomas pero si nos referimos al ámbito nacional, La Zaragozana tiene que luchar con ellos para ir ganando mayor cuota de mercado y así conseguir ser para los consumidores una alternativa a Grupo Mahou-San Miguel, Grupo Damm y Heineken

---

<sup>20</sup> Dato recogido en la página Hijos de Rivera, S.L

<sup>21</sup> Dato recogido en la página Hijos de Rivera, S.L

### 3.3. GRUPOS ESTRATEGICOS

La realidad nos muestra que, en un determinado sector, puede existir muchas empresas con diferentes interés, características y que compiten sobre bases distintas. No todas las empresas son iguales.

Un grupo estratégico consiste en aquellas empresas rivales que tienen un enfoque y posiciones estratégicas similares en el mercado. El análisis de grupo estratégico pretende identificar las empresas que tienen características análogas, estrategias parecidas o compiten sobre bases similares.

El objetivo es definir cuál de estas características resultan más distintivas en el grupo de empresas. En el caso del sector cervecero vamos a agrupar a las seis principales empresas que lo forman según el alcance geográfico que están tienen y su amplitud de gamas de productos.

- **EMPRESAS QUE FABRICAN EN ESPAÑA CON PRESENCIA NACIONAL Y CON UNA AMPLIA GAMA DE PRODUCTOS**

Las principales empresas con presencia nacional dentro del sector cervecero son: *El grupo Mahou- San Miguel* con una cuota del 37% y una producción anual de más de 12 millones de hectolitro, *El grupo Heineken España* con una cuota del 29% y una producción de casi 10 millones de hectolitros y por ultimo *Estrella Damm* con un 25% de cuota de mercado y una producción anual de unos 8 millones de hectolitro.

Por lo que vemos que entre éstas tres empresas se reparten la mayor parte del mercado nacional.

Dichas empresas tienen una amplia gama de marcas: Grupo Mahou- San Miguel un total de 29 marcas de cerveza, Estrella Damm con un cartera de 25 cerveza y Heineken entre las marcas que fabrica y entre las que distribuye suma 35 marcas en el mercado.

- **EMPRESAS QUE FABRICAN EN ESPAÑA CON PRESENCIA LOCAL O REGIONAL**

El resto de las cerveceras nacionales se coloca a gran distancia de las tres grandes por tener unos mercados más locales o regionales, como Hijos de Rivera, la Compañía Cervecera de Canaria, y La Aragonesa.

Estas tres empresas son líderes en sus mercados locales (Galicia, Canarias y Aragón respectivamente) pero en cambio tienen muy poca presencia a nivel nacional.

Estrella Galicia tiene una cuota de mercado a nivel nacional del 4.5%, La Aragonesa apenas un 2% a nivel nacional, un 50% en Aragón y un 90% de cuota de mercado en Zaragoza. La Compañía Cervecera de Canarias tiene una presencia nacional aproximadamente de un 2.5% de cuota de mercado a nivel nacional pero es líder en Canarias.

La cartera de productos de ellas es más reducida que las de las tres grandes empresas que dominan el mercado y que hemos analizado en el anterior grupo estratégico.

De estas tres empresas con un menor alcance geográfico La Zaragozana es la

Que más número de marcas tiene en el mercado con un total de 14 variedades de cerveza, Luego esta Hijos de Rivera (Estrella Galicia) y Compañía cervecera de Canarias con 9 y 13 marcas de cerveza respectivamente.

- **EMPRESAS DE FABRICACIÓN ARTESANAL EN ESPAÑA ( Microcerveceras)**

En los últimos años en España ha surgido un nuevo fenómeno emprendedor, por otra parte ya conocido en países con una mayor tradición cervecera. Se trata de la proliferación de decenas de nuevos negocios dedicados a la fabricación artesanal y a la venta de cerveza *casera*. Son las nuevas microcerveceras que están en pleno apogeo y en detrimento de las grandes empresas del sector se están haciendo un hueco en el mercado.

El sector nació en Cataluña hace cinco o seis años. Al principio, apenas había una veintena de microcerveceras. Ahora son ya 203 las inscritas en el Registro General Sanitario a 31 de Diciembre de 2013.

En conclusión, podemos decir que las tres empresas con mayor presencia nacional y las otras con mayor presencia local forman las seis principales empresas del sector, aunque recientemente ha surgido un nuevo fenómeno que está entrando “pisando fuerte”, las llamadas microcerveceras.

A parte de su alcance geográfico, las principales diferencias entre ellas son su tamaño y su nivel de expansión en el extranjero. Otro rasgo que diferencian a las tres grandes empresas del sector de las otras son las brillantes campañas publicitarias que realizan, las cuales tienen un gran impacto y difusión.

### 3.4. GRADO DE CONCENTRACIÓN

La concentración de mercado es una característica indicativa del número de sus empresas, las diferencias de tamaño que hay entre estas y nos va a permitir identificar la estructura del mercado así como la intensidad de la competencia.

Para calcular el grado de concentración que hay en el mercado vamos a utilizar el índice de Herfindhal que es una medida de la concentración económica en un mercado. El índice se calcula elevando al cuadrado la cuota de mercado que cada empresa posee y sumando esas cantidades.

$$H = \sum_{i=1}^n s_i^2$$

Los resultados se mueven entre 0 y 1. Si H=1 o cercano a 1 la industria estará muy concentrada (pocas empresas y con grandes diferencias en sus tamaños) y estaremos en una situación de monopolio, si H=0 o un valor bajo quiere decir que la



industria está poco concentrada (muchas empresas con pequeñas diferencias en sus tamaños) y hay muchísima competencia.

A continuación, muestro una tabla con los datos de las cuotas de mercado de las principales empresas del sector y los cálculos que hay que realizar para calcular el índice.

EMPRESA	CUOTA DE MERCADO
<b>GRUPO MAHOU-SAN MIGUEL</b>	37,18%
<b>HEINEKEN</b>	29,70%
<b>ESTRELLA DAMM</b>	24,94%
<b>HIJOS DE RIVERA</b>	3,73%
<b>COMPAÑÍA CERVECERA DE CANARIAS</b>	2,55%
<b>LA ZARAGOZANA</b>	1,79%
	<b>100%</b>

Tabla 1: Cuotas de mercado de las principales empresas del sector<sup>22</sup>

$$H = \sum_{i=1}^n s_i^2 = 0,29098682$$

El índice nos indica que la industria está concentrada: no demasiadas empresas, con grandes diferencias en los tamaños de estas y con elevada rivalidad.

Como ya he dicho anteriormente este índice también nos va a permitir identificar la tipología de la industria cervecera. Como H está entre 0.2 y 0.7 estaremos en un oligopolio.

El oligopolio al haber pocas empresas y grandes diferencias entre las empresas lo podemos clasificar como oligopolio asimétrico. Con tres empresas más grandes que se reparten entre ellas más del 80% de la cuota de mercado.

Para acabar con el análisis del grado de concentración de la industria, también es importante el número equivalente de empresas en el sector (N)

$$N=1/H \quad N=1/0.2909= \mathbf{3.436}$$

El resultado de N nos muestra que son tres las empresas que darían lugar a una industria de grado de concentración 0, 294. Vemos que esto tampoco difiere mucho de la realidad. Ya que el peso de la industria lo lleva principalmente tres empresas, de hecho, si realizásemos el Índice Herfindhal con solo las tres empresas de mayor cuota nos saldría el mismo índice que nos ha salido anteriormente considerando las seis empresas principales.

En resumen nos encontramos dentro de un oligopolio asimétrico (pocas empresas con diferencias grandes en sus tamaños) en la que son tres las empresas que se reparten la mayor cuota de mercado.

<sup>22</sup> Datos de la tabla recogido en el informe del sector de la cerveza en España 2013

## 4. ANALISIS EXTERNO

Hoy en día, debido a los constantes cambios que se dan, es de suma importancia prestar atención, a los aspectos o factores externos de una empresa.

Un análisis externo consiste en detectar y evaluar acontecimientos y tendencias que suceden en el entorno de una empresa, que están más allá de su control y que podrían beneficiar o perjudicarla significativamente.

La razón de hacer un análisis externo es la de detectar oportunidades y amenazas, de manera que se puedan formular estrategias para aprovechar las oportunidades, y estrategias para eludir las amenazas o en todo caso, reducir sus consecuencias.

Un análisis externo se puede realizar de distintas maneras; una de las formas de analizarlo, es a través de las cinco fuerzas de Porter y mediante un análisis PEST.

### 4.1. ANALISIS PORTER

El análisis Porter de las cinco fuerzas es un modelo elaborado por el economista Michael Porter en 1979, que permite realizar un análisis externo de una empresa, a través del estudio de la industria o sector a la que pertenece. En él se describen 5 Fuerzas que a continuación analizo y que influyen en la estrategia competitiva de una compañía determinando las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de un mercado, o algún segmento de este. El clasificar estas fuerzas de esta forma permite lograr un mejor análisis del entorno de la empresa o de la industria a la que pertenece, y de ese modo, en base a dicho análisis, poder diseñar estrategias que permitan aprovechar las oportunidades y hacer frente a las amenazas y así conseguir una mayor rentabilidad. Hace referencia a las empresas que compiten directamente en una misma industria, ofreciendo el mismo tipo de producto.

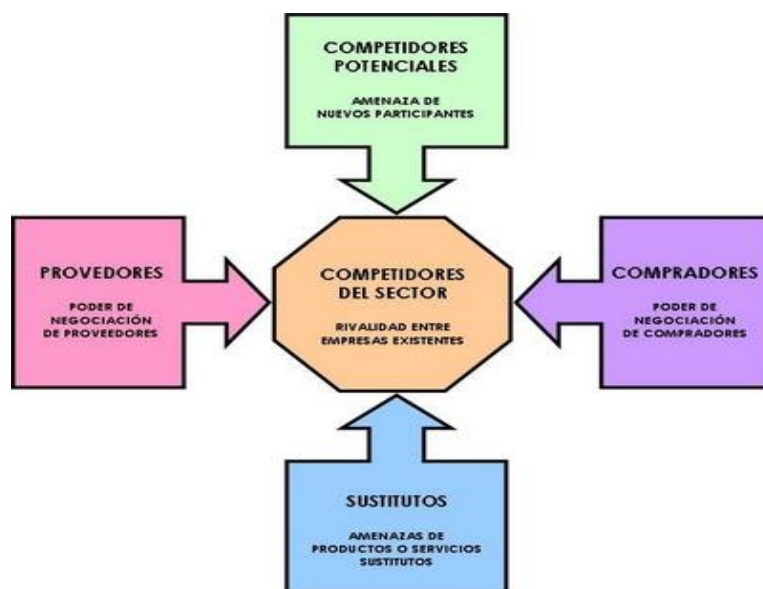


Figura 12: Esquema 5 fuerzas de Porter

- **RIVALIDAD ENTRE LOS COMPETIDORES**

La rivalidad define la rentabilidad de un sector: cuanto menos competido se encuentre un sector, normalmente será más rentable y viceversa.

Porter identificó seis barreras de entradas que a continuación analizo, las cuales podrían usarse para crear a la organización una ventaja competitiva y que van a ser claves a la hora de determinar el grado de rivalidad entre los competidores dentro del sector.

#### **Existencia del número de competidores**

Como ya he mencionado a lo largo del trabajo, no encontramos frente a un oligopolio, es decir, pocas empresas que venden el mismo producto, por lo que cada decisión o acción que decida una de las empresas, por ejemplo una bajada de precios, mejora de los productos, etc., tiene un impacto muy fuerte sobre las otras empresas lo que les impulsa a reaccionar inmediatamente, esto genera una alta rivalidad y un mercado inestable.

#### **Crecimiento del mercado**

En los últimos años, las ventas en el sector cervecero se han visto estancadas. El consumo de cerveza en 2013 fue de 46,35 litros per cápita, un 2,6% menos que el año anterior. Nos encontramos con un crecimiento lento de la demanda lo que hace que la rivalidad entre los competidores sea alta ya que la única alternativa que tiene es crecer conquistando clientes rivales.

#### **Diferenciación del producto**

Aunque las grandes empresas intentan diferenciarse de sus competidores innovando constantemente y sacando productos al mercado, la realidad es que hay poca diferenciación entre los productos que ofrecen las diferentes empresas que forman el sector, a modo de ejemplo, podemos ver como todas las empresas cuentan con cerveza con alcohol, cerveza sin alcohol, cerveza negra,... (Tienen una gama de productos muy similares).

Cuando las empresas del sector no diferencian sus productos, la elección del comprador se basa en el precio y en el servicio, hecho que genera una alta rivalidad entre los competidores actuales, resultando el sector poco atractivo.

#### **Barreras de salida**

Las barreras de salida son los costes o trabas que soporta una empresa cuando quiere salir del mercado.

El sector cervecero debido a que para la fabricación de cerveza las empresas necesitan una serie de activos especializados y unos elevados costes fijos hacen que las barreras de salida sean muy fuertes.

A modo de conclusión cabe decir, que el sector cervecero es un sector muy competitivo con mucha rivalidad por lo que para que sea rentable operar dentro de él, hay que estar constantemente adaptándose a los cambios del entorno.

- **PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES**

Los clientes introducen competitividad en un sector mediante sus requerimientos y expectativas. De esta forma, los requerimientos de mayor calidad o mejor servicio o la exigencia de bajadas de precios, enfrentan a unas empresas con otras y dañan la rentabilidad del conjunto del sector.

El mayor o menor poder de negociación depende de una serie de factores: número de clientes, volumen de compra, productos estandarizados, coste de cambio de vendedor... En el caso del sector cervecero el poder de negociación que tiene el cliente es alto por varios motivos:

Sus principales clientes, Comercio (hipermercados, supermercados, tiendas de alimentación) y Hostelería que son el canal de consumo de cerveza mayoritario realizan compras en lotes de gran volumen. La hostelería representa el 62% del consumo total de cerveza. Además, cuentan con una gran influencia sobre el consumidor final, puesto que pueden influir en las decisiones de compra de los consumidores.

Otro de los motivos es que los productos son muy estandarizados y el coste de cambio es muy bajo, es decir, casi todas las empresas fabrican productos muy similares por lo que si una empresa no les gusta se puede ir a la otra en donde conseguirán un producto muy semejante que satisfaga del mismo modo sus necesidades y además no tendrá ningún coste de cambio por ello.

- **PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES**

La concentración del sector afecta al poder negociador de los proveedores de forma inversa a como lo hace con los clientes.

Los proveedores tienen limitado el número de clientes potenciales, por lo que su poder es reducido. Además las materias primas principales para la elaboración de la cerveza (malta, agua, lúpulo y levadura) son de fácil acceso y poco diferenciados, por lo todavía se ve más limitado el poder negociador de los proveedores.

Por otro lado, la amenaza de integración hacia delante por parte de los proveedores es casi nula, debido a las barreras que hemos desarrollado anteriormente, tales como la necesidad de una inversión importante.

- **PRODUCTOS SUSTITUTIVOS**

Los productos sustitutos son bienes o servicios que provienen de fuera de una industria dada y que cumplen funciones iguales o similares a las del producto que produce esa industria.

Con mucha frecuencia, las empresas de una industria están en estrecha competencia con las de otra debido a que sus productos son buenos sustitutos.

La magnitud de las presiones competitivas de los productos sustitutos depende de tres factores: Si hay disponibles sustitutos con un precio atractivo, que los consumidores consideren satisfactorios a los sustitutos en términos de calidad, desempeño y otros atributos pertinentes y la facilidad con que los compradores pueden preferir los sustitutos.

En el caso de la industria cervecera el principal producto sustitutivo con el que nos encontramos son con las empresas de refrescos (principalmente con el marco líder en ese sector: Coca- Cola). El motivo de ello es que la cerveza es una bebida refrescante sobre todo en la época estival al igual que los refrescos y ambos suelen consumir en un ambiente distendido y social y a diario. A pesar de que la cerveza lleva contenido alcohólico a diferencia de los refrescos, frecuentemente estos últimos son una fuerte alternativa.

Analizando los factores que hemos mencionado anteriormente y que determinan la magnitud de la amenaza de los productos sustitutos podríamos decir que: Los refrescos están fácilmente disponibles en los establecimientos de comercio y hostelería a un precio muy similar al de la cerveza ( Una Coca-Cola cuesta alrededor de 1.50 € y un botellín de Ambar sobre 1.20€ en cualquier bar , la diferencia de precio es insignificante) con una buena calidad y como es el caso de la Coca – Cola con mucha reputación e imagen de marca ( Coca- Cola ha sido durante 13 años la marca más valiosa del mundo, ahora ha sido desbancada por Apple)

Otra alternativa a la cerveza es el vino. El vino es una bebida alcohólica de poca graduación (graduación alcohólica entre 10-14 %) como en el caso de la cerveza (graduación alcohólica alrededor de 5%). La magnitud de la amenaza como producto sustitutivo es menor que los refrescos ya que el vino suele consumirse en otro tipo de ambientes ( cenas de tipo más formal, grandes celebraciones,...) pero también es un fuerte producto sustitutivo ya que si la población quiere consumir bebidas de tipo alcohólico , el vino es la principal alternativa, ya que cumplirá unas funciones muy similares, además también esta disposición de los clientes en los establecimientos aunque el precio sea un poco más superior . Actualmente, el consumo de cerveza supera al de vino en nuestro país. El consumo de vino por persona al año ha caído un 15% en 12 años (2000-2012), siendo la última cifra oficial de 19,9 litros/persona, según datos de la Organización Internacional de la Viña y el Vino (OIV) de noviembre de 2013. La caída continúa y como vemos el consumo de vino ha bajado de forma notable, cuando el de cerveza se mantiene más o menos constante o con un descenso no muy elevado (alrededor del 2%) Encontramos entre ambos productos claras diferencias en relación a la edad de consumo, hábitos y épocas del año en las que más se consumen. Se trata de un producto que también tiene cierto tinte socializador, de igual forma que la cerveza, pero que está más asociado a grandes celebraciones que al día a día.

Cuando la amenaza de los sustitutos es elevada, los miembros de ésta se encuentran bajo una presión competitiva y la rentabilidad de la industria disminuye cuanto mayor sea la presión.

- **AMENAZA DE ENTRADA DE NUEVOS COMPETIDORES**

La posibilidad y facilidad con la que pueden entrar nuevos competidores es un elemento importante para medir la rentabilidad de un mercado.

En los últimos tiempos han surgido numerosas microcervecías. Este concepto hace referencia a cervecías que producen una cantidad limitada de cerveza. Son establecimientos que producen su propia cerveza para ser vendidas dentro de sus instalaciones. El radio de influencia de las microcervecías es reducido, pero la realidad es que poco a poco se están convirtiendo en una verdadera amenaza para las empresas del sector cervecero.

El grado de amenaza está determinada por las denominadas barreras de entrada. Las barreras de entrada son todos aquellos obstáculos que surgen en el camino de una firma que quiere ingresar en un nuevo mercado. Las barreras de entrada son una medida de la competitividad de un mercado. Existen de varios tipos:

**Inversión necesaria.**

En determinados sectores, la inversión que se necesita tan solo para formar parte del mismo es tan enorme que las empresas no pueden afrontarla, por muy grandes que estas sean. Si a los competidores que quieren entrar se les exige invertir una cantidad importante de recursos financieros, dicho requisitos de capital se considera una barrera de entrada que hace atractivo al sector. Esto es lo que ocurre con el sector cervecero. La necesidad de activos especializados para la fabricación de cerveza y los elevados costes fijos hace difícil que una empresa puede competir con las ya establecidas y consolidadas en el mercado.

La publicidad también va a conllevar grandes inversiones, ya que las principales empresas del sector cuentan unas grandes campañas que llegan al consumidor. Para darse a conocer deberán hacer una gran inversión en publicidad.

**Economías de escala.**

Hay sectores, como es nuestro caso, en los que la pequeña producción no es eficiente para la empresa, por lo que hay que producir a gran escala. Es lo que ocurre con las empresas cerveceras, donde se dan importantes costes fijos y en las que los costes variables apenas de aprecian en función de la cantidad producida si esta es pequeña. Por esto, una empresa que desee formar parte de este sector tendrá que decidir si entra con una escala pequeña de producción, lo que implica costes unitarios muy importantes, o bien entra con una gran capacidad de producción, sabiendo que se arriesga a que esta capacidad sea infrautilizada mientras el volumen de producción no sea suficiente, con los costes que ello conlleva. La existencia de economía frenan la entrada de nuevos competidores (ya que obliga al que pretende hacerlo a producir a gran escala o a aceptar una desventaja en costes inicial por entrar con una escala menor), se considera una barrera de entrada que hace atractivo al sector.

### **Diferenciación del producto.**

Es muy difícil para una empresa que entra nueva en un sector competir contra otras que ya están asentadas en el mismo como es el caso de las seis principales empresas cerveceras. Y es que estas empresas asentadas a las que nos referimos cuentan ya con una marca reconocida y gozan de lealtad de sus clientes (por ejemplo La Zaragozana cuenta con una gran fidelidad en Aragón a ser una empresa de la tierra, 90% de cuota en Zaragoza), lo que obliga a las empresas entrantes a realizar importantísimas inversiones en publicidad, un coste que habrían ahorrado si hubieran entrado antes que la que ya es su competencia en el sector. Otro camino que pueden recorrer estas nuevas empresas para no gastar tanto en publicidad es el de competir en precios son las empresas establecidas, o bien actuar en los nichos de mercados que esta no considera. Otro elemento clave es que las principales empresas con las que tendría que competir la de nuevo ingreso tienen una amplia gama de productos, lo que si quisiera introducir la misma gama que ellas le supondría elevados costes.

### **Acceso a canales de distribución.**

Esta barrera es muy importante, ya que el consumidor final no tendrá posibilidad de adquirir el producto si no lo ve en el punto de venta. Y para una empresa nueva en el sector no es sencillo ocupar un lugar en los canales de distribución, los cuales están ocupados ya por las empresas conocidas (Mahou- San Miguel, Estrella Damm. Heineken, La Zaragozana....)

Además, empresas nuevas no tienen esa relación de confianza con el vendedor final como para ocupar un puesto de privilegio en el lugar de venta. Un ejemplo de esto es lo que ocurre en los supermercados, donde el espacio está limitado al que ofrecen las estanterías, y que ya están ocupados por las empresas ya asentadas en el sector. Un ejemplo es La Zaragozana que dentro de su grupo empresarial cuenta con Bebinter que es el distribuidor que se encarga de distribuir las en el mercado. Y es que si se impide el acceso a los canales se imposibilita el éxito de la empresa por lo que si quieren triunfar en el mercado tendrá que buscar posibles "socios" que les ayuden a ponerlas a disposición de los clientes.

### **Política de poderes públicos**

No existe ninguna normativa que impide el acceso al mercado de nuevas empresas, lo que sí que establece una serie de normativas (como ya he mencionado en el análisis Pest) que hay que cumplir y el cumplimiento de estas también supone elevados costes.

### **Efecto aprendizaje, experiencia**

Las empresas establecidas en el sector pueden tener ventajas en costes por tener una localización privilegiada o simplemente, por la experiencia acumulada con el tiempo, que les va a permitir producir más volumen con unos menores costes, no igualables por los competidores de nuevo ingreso, que al tener menos experiencia va a tener que competir soportando unos mayores costes, lo cual se considera una barrera de entrada que hace atractivo al sector.

## 4.2. ANALISIS DEL ENTORNO GENERAL: PEST

El análisis PEST es un análisis del macro entorno estratégico externo en el que actúa la empresa y que afecta por igual a todas.

PEST es un acrónimo de los factores: Políticos, Económicos, Sociales y Tecnológicos. Estos factores externos por lo general están fuera del control de la organización y, muchas veces se presentan como amenazas y a la vez como oportunidades.

- **ENTORNO LEGAL Y POLITICO**

La cerveza se trata de una bebida con gran variedad de productos. Dentro de éstos la mayoría contiene algo de alcohol, por lo que es una bebida prohibida para todas las personas que no superen la mayoría de edad.

*La ley para prevenir y reducir el consumo de alcohol entre los menores de edad* dicta que:1) Se prohibirá la venta de alcohol a menores de dieciocho años, así como el consumo por parte de estos en las vías y zonas públicas. 2) Para evitar la fácil disponibilidad de bebidas por parte de los menores, los establecimientos que quieran vender alcohol y en los que no esté permitido su consumo deberán contar con una licencia específica y, además, no podrán hacerlo de 10 de la noche a 8 de la mañana 3) La publicidad de bebidas alcohólicas no podrá dirigirse a los menores de dieciocho años ni difundirse en transportes públicos, lugares destinados a menores o en las inmediaciones de centros educativos. Además se establecen restricciones a la emisión de anuncios de bebidas en radio, publicaciones impresas y nuevos medios, y se completan las restricciones ya vigentes en televisión

Esto va a suponer una amenaza para el sector ya que la edad media de inicio al consumo de alcohol está entre los 13 y 14 años. Los jóvenes se inician en el consumo de alcohol con cerveza y en la vía pública a través de los llamados botellones. Por lo que esta ley les va a suponer trabas a la hora de comprarla y consumirla

Otra normativa importante para el sector y la cual les supone una gran amenaza es *Normativa sobre los impuestos especiales que gravan la cerveza* ley 38/1992, de 28 de diciembre, de Impuestos Especiales (BOE nº 312, de 29 de diciembre de 1992), El Real Decreto 1165/1995, de 7 de julio, establece las condiciones detalladas de aplicación de la Ley en forma de Reglamento (BOE nº 179, de 28 de julio de 1995), habiendo sido modificado por Real Decreto 112/1998, de 30 de enero (BOE nº 27, de 31 de enero de 1998), por Real Decreto 1965/1999, de 23 de diciembre (BOE nº 312, de 30 de diciembre de 1999) y por Real Decreto 1739/2003, de 19 de Diciembre Los tipos impositivos se actualizan mediante la Ley General de Presupuestos del Estado.

Esto supone una amenaza para el sector ya que En 2012 el Estado recaudó 283 millones de euros en virtud del impuesto especial sobre la cerveza<sup>5</sup>. Se estima que un incremento del 10% de este tributo supondría una reducción del consumo de 25 millones de litros (16 millones sólo en hostelería) y la pérdida de 1.700 puestos de trabajo.



La cerveza es un producto alimentario y, como tal, sujeto a múltiples controles de tipo legislativo y que abarca desde su fabricación hasta su puesta en el mercado.

Algunas normas que regulan la industria cervecera son:

*Normativa aplicable al etiquetado de la cerveza*

*Normativa referente a los envases de cerveza*

*Normativa relativa a seguridad e higiene*

*Normativa medioambiental (IPPC)*

*Normativa aplicable a la cerveza en cuanto producto (RTS)*

- **ENTORNO ECONOMICO**

En la actualidad, debido a la crisis en la que está inmersa España, el incremento de la tasa de paro (23.7 % en 2014) y la reducción de los sueldos de los consumidores provoca que se dedique menos gasto a productos que no son de primera necesidad y si lo hacen se decanten cada vez más por marcas blancas que son considerablemente más baratas.

Esta crisis en la que estamos inmersos ha supuesto una gran amenaza para las empresas del sector.

- **ENTORNO SOCIO - CULTURAL**

El entorno socio- cultural está muy ligado al económico, debido a la crisis que ya hemos comentado en el anterior apartado ha hecho que se produzca un pequeño cambio en los hábitos sociales y culturales a la hora de consumir cerveza.

Habitualmente la mayor parte de la cerveza se consumía en los establecimientos de hostelería pero actualmente ha descendido el consumo y ha aumentado en los hogares.

La Zaragoza está muy implicada en muchas de las actividades culturales que se llevan a cabo en Aragón como patrocinadora de eventos sociales, deportivos y culturales.

- **ENTORNO TECNOLOGICO**

La Zaragoza se sigue elaborando en el mismo recinto febril con una elaboración tradicional, aunque ha avanzado tecnológicamente y esto ha hecho posible desarrollar nuevos productos para satisfacer necesidades insatisfechas en el mercado. Por ejemplo la Zaragoza fue la primera empresa española que creó cerveza para celíacos.

Estos cambios y evolución son posibles gracias a la creación de los departamentos de I+D. Cada vez son más frecuentes los continuos avances tecnológicos. Eso por un lado va a suponer una amenaza ya que al estar las empresas del sector continuamente innovando y desarrollando nuevos productos va a hacer que las empresas que quieran

sobrevivir se adapten rápidamente a estos cambios para seguir adelante y no quedarse obsoletas o bien cambiar su estrategia competitiva.

Por otro lado, la introducción de Internet ha significado una mayor facilidad de expansión de la información del producto hacia el consumidor y la eliminación de la separación física entre comprador y vendedor. La Zaragoza cuenta con su propia página web lo que permite una buena oportunidad para darse a conocer y llegar a los consumidores de una manera más directa.

## 5. ANALISIS INTERNO

Hasta ahora solo me he centrado en análisis externo de la empresas, pero también es importante realizar un análisis interno de esta, que nos va a permitir identificar la situación actual en la que se encuentra la empresa mediante el análisis de las debilidades y oportunidades, los recursos que dispone dicha empresa, las capacidades que tiene, Todo ello es importante para posteriormente formular la estrategia.

Para realizar el análisis interno nos vamos a centrar en dos herramientas que posteriormente iré desarrollando: las cadena de valor de y la teoría de recursos y capacidades.

### 5.1. CADENA DE VALOR



Figura 13 Esquema Cadena de Valor

La cadena de valor es la descomposición de las actividades estratégicas relevantes de la empresa, con el fin de optimizar el proceso productivo, reducir los costes, ampliar el margen e identificar las posibles fuentes de diferenciación que permitirá obtener ventaja competitiva respecto a los competidores.

Las actividades estratégicas que forman la cadena de valor se clasifican en: actividades primarias y actividades de apoyo.

- **ACTIVIDADES PRIMARIAS**

Están constituidas por las funciones que forman el ciclo productivo:

**Logística interna:** La Zaragozana para fabricar la cerveza necesita de una serie de materias primas: malta, cebada, levadura, lúpulo, agua.

La compañía cuenta con su propio cultivo de cebada de tres hectáreas situado en su almacén de La Cartuja. La Zaragozana fabrica su propia malta pero solo tiene capacidad para el 30%, el resto de la malta el (70%) se lo suministra una compañía externa de Francia.

**Operaciones de Fabricación:** El proceso productivo que sigue La Zaragozana para la fabricación de cerveza pasa por diferentes fases.

*Elaboración de la malta:* Dentro de esta fase hay diferentes etapas: limpieza y calibrado, Remojado del grano, Germinado, Secado y tueste y almacenamiento.

*Cocción (se transforma la malta en mosto):* Las etapas son: Molienda, Braceado, Filtración previa, Ebullición y enfriamiento

*Fermentación (el mosto se convierte en cerveza):* Fermentación, Maduración y Guarda y Filtrado

Una vez que la cerveza ya está fabricada solo falta embotellarla.

**Logística externa:** El envasado se realiza en otra planta diferente de la de fabricación, en una planta situada en La Caruja. La cerveza se lleva allí a través de camiones cisternas. Una vez allí se hace un control de botellas, pasteurizado y etiquetado y envasado. Posteriormente se lleva a un almacén automático contiguo desde el cual se distribuye el producto a los diferentes establecimientos a través de Bebinter.

**Marketing y ventas:** La Zaragozana pone gran atención e hincapié en esta área. Cuenta su propio departamento de Marketing. Aunque la verdad que es complicado competir a este nivel con otras grandes compañías del sector debido a su menor alcance geográfico y menor capital, La Zaragozana ha hecho grandes anuncios y en la mente de todos están los slogan “ Ponte Ambar”, “Vendrás por el agua, volverás por la cerveza”(expo 2008).

La Zaragozana está muy presente como patrocinador en múltiples eventos culturales, deportivos lo que esto supone un instrumento de marketing muy importante.

También dispone de un departamento comercial dedicado a potenciar las ventas.

**Servicio post venta:** La Zaragozana tiene a disposición de los consumidores un servicio telefónico de atención al cliente donde se puede llamar para consultar diversos temas y obtener información.

- **ACTIVIDADES SECUNDARIAS**

Son las que facilitan la realización de las actividades primarias y están integradas por:

**Infraestructura:** La fábrica de producción se encuentra en el barrio Zaragozana de San José donde está dividida en distintas salas con su adecuada maquinaria para la fabricación de cerveza. En ese mismo recinto se encuentra el museo de la cerveza donde se puede ir a visitarlo

La Zaragozana cuenta en La Cartuja con un almacén automático de unos 2.000 metros cuadrados y cinco robots desde donde BENBIMTER distribuye el producto, una nave convencional de 10.000 metros cuadrados y una planta de envasado de 8.400 metros cuadrados. Además, rodeando este recinto, se encuentra un área experimental de cultivo de cebada de tres hectáreas, que supone una novedad, ya que se sitúa dentro en el entorno de la fábrica y no fuera como la tienen otras fábricas del sector.

**Gestión de recursos humanos:** La Zaragozana no cuenta con un departamento de recursos humanos como tal, sino que cada departamento toma las decisiones y medidas que considera oportuna con su personal.

Las personas que deseen formar parte de la compañía pueden ponerse en contacto con está enviando su curriculum vitae a través de Internet.

La Zaragozana para contratar personal publica ofertas en diferentes portales de empleo, como puede ser Infojobs.

**Desarrollo tecnológico:** La Zaragozana es una de las empresas más activas en cuento a investigación e innovación. Prueba de ello es que La Zaragozana fue la primera empresa en sacar al mercado una cerveza sin alcohol y sin gluten.

Otra muestra del desarrollo tecnológico es el recién almacén automatizado con cinco robots localizado a las afueras de la ciudad.

También en cuento a sistemas de información ha habido un importante desarrollo tecnológico. La tecnología NetApp se convierte en la mejor alternativa para el proyecto de virtualización de la Zaragozana, un proyecto de

Virtualización en el que la clave es conseguir una infraestructura hardware que pudiese soportar un clúster de servidores VMware vSphere separados físicamente en dos ubicaciones.

**Abastecimiento:** Como ya he dicho para fabricar la cerveza se necesita de varias materias primas de las cuales La Zaragozana necesita abastecerse.

Cuentan con su propio cultivo de cebada, pero la compra de ella junto con otros cereales la compran al grupo ARENTO. La malta necesaria la fábrica por un lado la propia empresa y por otro la importan de Francia ya que en España no hay ninguna maltería.

## 5.2. RECURSOS Y CAPACIDADES

Una de las formas más habituales de realizar el análisis interno es centrarse en los recursos y capacidades.

La teoría de recursos y capacidades plantea que las organizaciones son diferentes entre sí en función de los recursos y capacidades que poseen en un momento determinado, así como por las diferentes características de la misma y que dichos recursos y capacidades no estén disponibles para todas las empresas en las mismas condiciones. Esta teoría nos permite identificar las potencialidades de la organización y, sobre todo, aquellos factores que nos diferencian del resto y pueden proporcionar lo que se denomina una *“ventaja competitiva”*. Sobre estos recursos y capacidades apoyaremos la estrategia y así podremos formular y elegir una estratégica que explote los principales recursos y capacidades, asegurar que los recursos y capacidades se están empleando adecuadamente y cubrir las carencias y debilidades actuales.

A continuación, analizaremos por separado los recursos y capacidades con los que cuenta La Zaragozana y a través del análisis VRIO veremos si esos recursos pueden llegar a ser una fuente de ventaja competitiva.

- **RECURSOS**

Los recursos son el conjunto de factores o activos que tiene la organización para llevar a cabo sus acciones. Y así poder lograr sus objetivos.

Tres son los tipos de recursos que pueden darse en una empresa: Tangibles, Intangibles y humanos.

### **Recursos tangibles**

Son los recursos más fáciles de identificar en la empresa, porque se pueden ver, se pueden tocar, se pueden valorar. Podemos distinguir dos tipos: Físicos y Financieros.

*Físicos:* Como su propio nombre indica son los recursos materiales. (Fábricas, almacenes, maquinas)

La Zaragozana cuenta en La Cartuja con un almacén automático de unos 2.000 metros cuadrados y cinco robots, una nave convencional de 10.000 metros cuadrados y una plante de envasado de 8.400 metros cuadrados. Además, rodeando este recinto, se encuentra un área experimental de cultivo de cebada de tres hectáreas, que "supone una novedad, ya que se sitúa dentro en el entorno de la fábrica y no fuera como la tienen otras fábricas del sector".

La fábrica de producción se encuentra en el barrio Zaragozana de San José donde está dividida en salas: La sala de maltería donde se puede admirar la valiosa maquinaria de madera, accionada por poleas de cinta, destinada a limpiar, seleccionar y calibrar la cebada, La segunda sala es la de cocidas donde hay unos tanques de acero inoxidable, todo el proceso de elaboración está controlado por ordenadores, al igual que la limpieza, que se realiza automáticamente y con tan solo pulsar un botón, Por ultimo esta la sala de fermentación, donde en ella se deposita la cerveza en unas cubas para que esta fermente, también usa modernos tanques de fermentación verticales.

*Financieros:* Datos que aparecen en los estados contables.

El último balance de cuentas presentado por la empresa LA ZARAGOZANA SA en el registro es del año 2012 y refleja un rango de Capital Social Mayor de 60.000 € . A continuación muestro unos datos financieros del 2011, ya que del 2012 me ha sido imposible encontrar.

DATOS 2011	
Rentabilidad económica (ROA)	6,98%
Rentabilidad financiera (ROE)	8,51%
Ratio de solvencia	3,58

Figura 14 Datos Financieros de La Zaragozana 2011

### Recursos intangibles

Estos recursos no aparecen en los estados contables de la empresa, no pueden ser percibidos físicamente y no es fácil valorarlos aproximadamente siquiera. Hay tres clases principales de recursos intangibles: Tecnología, reputación y cultura

*Tecnología:* La tecnología, por su parte, hace referencia a las teorías y técnicas que posibilitan el aprovechamiento práctico del conocimiento científico.

Debido a la gran inversión en I+D y los continuos avances tecnológico ha hecho que el proceso productivo sea más eficiente. Un ejemplo de ello es lo que ocurre en la mencionada sale de cocidas, donde antiguamente los trabajadores removían manualmente el caldo y ahora este mismo proceso de cocción está totalmente controlado por ordenadores al igual que la limpieza que actualmente se realiza automáticamente en un minuto lo que permite realizar unas mayores cocidas a lo largo del día.

La Zaragozana también cuenta con su propia página web, un importante elemento de marketing, que permite un mayor contacto con el consumidor.

*Reputación:* La reputación es la fama o prestigio que tiene un producto/ marca dentro del el entorno. La Zaragozana tiene una gran reputación, una buena imagen de marca en el territorio aragonés y una alta fidelidad de sus consumidores, el 80% de las personas que consumen cerveza en Zaragoza eligen las marcas de La Zaragozana.

Como dice el departamento de marketing “Nuestra diferenciación está en el corazón de nuestros clientes y consumidores aragoneses”

*Cultura:* La cultura empresarial es lo que identifica la forma de ser de una empresa y se manifiesta en las formas de actuación. Es interiorizada en forma de creencias y talentos colectivos que se transmiten y se enseñan a los nuevos miembros como una manera de pensar, vivir y actuar.

La Zaragozana tiene una cultura muy arraigada, el centro de producción sigue estando en la misma localización donde se creó, es el recinto febril más antiguo de España. Una de las cosas que La Zaragozana tiene muy presente es mantener las mismas ideas y forma de pensar que sus creadores tenían cuando la fundaron y prueba de ello es que aun utilizan técnicas de producción antiguas como las cubas para fermentar la cerveza.

El equipo de la Zaragozana dice que *"La Zaragozana no se publicita, se relaciona con los clientes"*. *El contacto directo con el consumidor es uno de los recursos más importantes con los que cuenta La Zaragozana.*

### Recursos humanos

Se relacionan con todo aquello que ofrecen las personas a las empresas en las que realizan su actividad laboral. Los recursos humanos son un activo importantísimo para que la empresa sobreviva, pero no aparece su valoración en el activo del Balance de la empresa por lo que son difíciles de valoración.

Las personas deben poseer conocimientos y destrezas, que deben poner en juego dentro de la empresa, bien de forma individual o bien desde el trabajo en equipo.

Hablando de recursos humanos la Zaragozana dispone de un elevado número de trabajadores, desde el maestro cervecero ( parte fundamental de todo el proceso productivo ya que es él va controlando y probando el sabor de la cerveza y marcando las pautas para conseguir el sabor deseado), los operarios del proceso productivo de los que dispongo de los siguientes datos: en la sala de maltería se necesitan 3 responsables por turno, en la de cocidas dos trabajadores por turno, en la de fermentación 2 trabajadores por turno y en la de envasado tres trabajadores. Luego hay más empleadas en fábrica que se dedican a otras funciones. No hay que olvidarse de los trabajadores de los distintos departamentos: Marketing, Finanzas, Logística...

Félix Longas es el directivo general de la compañía y junto con su equipo directivo son los que marcan las pautas y directrices de la compañía.

En total, en el grupo empresarial de La Zaragozana (incluida la distribuidora Bebinter y Cobecsa) trabajan 800 personas. Todas las personas mencionadas son de vital importancia para la buena marcha de la empresa y para la consecución de los objetivos.



Figura 15. Tipos de recursos en la empresa



- **CAPACIDADES**

Los recursos son activos de la empresa y para lograr la referida ventaja competitiva han de trabajar juntos para crear *capacidades organizativas* (o rutina organizativa). De esta manera los recursos se transforman en capacidades, creando flujos para la empresa. Esas capacidades o rutinas organizativas son las relaciones habituales que surgen en la empresa, las tareas y la forma de trabajar de una empresa. Todas ellas encaminadas para conseguir trabajar con eficacia con el menor gasto de recursos, tiempo y esfuerzo.

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

La Zaragozana con más de 100 años de historia y sin olvidar sus raíces y principios ha tenido la capacidad de adaptarse rápidamente a los cambios y exigencias del sector, esto combinado a una buena asignación de recursos ha hecho que por ejemplo sea la primera empresa que saca un cerveza sin alcohol.

Debido también a su experiencia la Zaragozana tiene muy clara e interiorizada la forma en la que se tienen que organizar para conseguir sacar adelante el producto final (la cerveza), es decir, tiene una buena capacidad organizativa.

### 5.3. ANALISIS VRIO

Los recursos y capacidades que permiten lograr ventaja sobre otras organizaciones reciben el nombre de recursos y capacidades estratégicos o distintivos

El análisis VRIO plantea que para que esos recursos nos permitan obtener una ventaja competitiva tiene que ser: valioso, escasos, difíciles de imitar y permitir lograr una buena estructura organizativa

En definitiva, El objetivo principal del análisis VRIO es analizar en qué medida los recursos que posee la empresa le están ayudando a su posicionamiento y a su nivel de diferenciación frente a la competencia, pues si una empresa saca como conclusión que sus recursos no cumplen los requisitos planteados en el análisis, se hará evidente que no tiene una ventaja competitiva clara y valiosa.

A continuación voy a demostrar si los recursos con lo que cuenta La Zaragozana tienen esas cuatro características básicas que he mencionado anteriormente y por lo tanto si tiene ventaja competitiva respecto a sus competidores.

- **VALIOSO**

El recurso más valioso que tiene La Zaragozana es como ya he dicho a lo largo del trabajo, la buena reputación y fidelidad que tiene por parte de los consumidores aragoneses.

Otro recurso valioso con el que cuenta es la gran experiencia que ha ido adquiriendo a lo largo de los más de 100 años de historia.

- **ESCASO**

Son los únicos que elaboran cervezas de alta fermentación. Además cuentan con un cultivo de cebada de tres hectáreas, que supone una novedad, ya que se sitúa dentro en el entorno de la fábrica y no fuera como la tienen otras fábricas del sector, por lo que tienen mayor facilidad para disponer en cualquier momento de este cereal.

- **DIFÍCIL DE IMITAR**

La Zaragozana fue la primera empresa que consiguió sacar al mercado una cerveza sin alcohol “Ambar Sin” pero las demás empresas cerveceras no tardaron mucho en seguir el mismo camino.

Con este producto la empresa tuvo una ventaja competitiva temporal hasta que las demás empresas la sacaron,

Cada empresa cuenta con su propio personal de I+D, maestro cervecero que es del que depende el sabor de la cerveza, por lo que según el maestro cada cerveza tiene un “toque” distinto que es difícil de imitar.

- **CAPACIDAD ORGANIZATIVA**

La Zaragozana, fruto de su experiencia, ha conseguido tener una buena capacidad organizativa. Distribuida en tres naves (producción, envasado y almacén) además de contar dentro de su grupo empresarial con su propio distribuidor y con personal cualificado hace que esta todo perfectamente “atado” y organizado.

Realizado el análisis VRIO y analizado las características que tiene que tener un recurso para proporcionar ventaja competitiva puedo concluir diciendo que La Zaragozana sí que tiene una ventaja competitiva sostenible basada en una buena reputación con una buena capacidad organizativa que permite desarrollar productos que ninguna otra empresa tiene en el mercado debido a su personal cualificado como es el maestro cervecero y personal técnico.

## 6. ANALISIS DAFO

La realización del análisis DAFO me va a permitir realizar un diagnóstico de la situación actual de la empresa en ambos ámbitos (interno y externo)

Por un lado estudiare la situación externa en la que se encuentra la empresa mediante la identificación de las oportunidades y amenazas. Por otro lado analizare las características internas de La Zaragozana mediante la identificación de sus fortalezas y debilidades.

- **ANALISIS EXTERNO**

### Oportunidades

Las oportunidades son aquellos factores, positivos, que se generan en el entorno y que, una vez identificados, pueden ser aprovechados. Algunas oportunidades de La Zaragozana son:

*Exportación:* Las exportaciones de cerveza elaborada por las compañías españolas continuaron gozando de buena salud en 2013 con un aumento del 10% respecto al año anterior, hasta alcanzar el total de 1,3 millones<sup>23</sup> de hectolitros comercializados fuera de nuestras fronteras. Por lo que las empresas cerveceras han visto más allá de las fronteras nacionales una buena oportunidad de negocio para dar a conocer sus productos.

La Zaragozana es exportadora habitual desde hace diez años, vende a mercados europeos como Francia, Reino Unido o Italia, Suecia y Dinamarca, pero también a importadores situados en destinos lejanos como Estados Unidos, Canadá, Japón o Australia. Actualmente está intentando adentrarse en el mercado Chino.

*Turismo:* España recibe cada año gran cantidad de turistas sobretodo en la época estival. En 2014 el turismo en España creció un 2.9% tras la llegada de 65 millones<sup>24</sup> de viajeros extranjeros. Además las dos nacionalidades más habituales fueron la alemana y la británica, dos países de gran tradición y consumo cervecero.

*Costumbres y dieta mediterránea:* La cerveza es un producto con ingredientes naturales que en pequeñas cantidades es saludable. De hecho es uno de los alimentos que la Sociedad Española de Nutrición Comunitaria incluye dentro de la pirámide de alimentación saludable.

La costumbre de consumir cerveza en reuniones sociales está muy arraigada en España. La tasa de consumo per cápita refleja claramente el patrón de consumo de cerveza mayoritario en nuestro país: moderado y responsable, en compañía de amigos y familiares, y con algún tipo de alimento. En el contexto del consumo de cerveza acompañada de alimentos, cabe destacar la importancia del binomio entre cerveza y tapa en nuestro país. El 81% de los españoles toman la cerveza junto con una tapa.

---

<sup>23</sup> Dato recogido en el informe del sector de la cerveza en España 2013

<sup>24</sup> Dato recogido del periodo el país en su sección de Economía

## Amenazas

Las amenazas son situaciones negativas, externas a la empresa, que pueden atentar contra ésta, por lo que llegado al caso, puede ser necesario diseñar una estrategia adecuada para poder sortearlas.

Algunas de las amenazas con las que La Zaragozana se encuentra son:

*Existencia de otras bebidas sustitutivas* tanto alcohólicas sobre todo los fines de semana (el 92% de la población que toma destilados de manera habitual limita su consumo al fin de semana) como refrescos con gran variedad de sabores son una fuerte amenaza de productos que pueden sustituir a la cerveza.

*Implantación de impuestos especiales:* Mediante los impuestos que gravan el consumo de cerveza, las arcas del Estado ingresan cerca de 3.400 millones de euros, un 44% por encima de la recaudación de las bebidas destiladas. La aportación de la cerveza vía impuestos está determinada por la fiscalidad que soporta la cerveza que, tras la última reforma del IVA, ya alcanza el 21% (incluso en su variedad sin alcohol), frente a la tasa reducida del 10% de otras bebidas.

*Prohibición del consumo de bebidas alcohólicas a menores de edad y campañas contra el consumo de bebidas:* Cada vez son más agresivas las campañas y denuncias públicas sobre los efectos perjudiciales de las bebidas alcohólicas y el consumo abusivo de estas. La gente cada vez se va concienciando más que al volante no se puede beber ni una gota de alcohol por lo que supone una amenaza ya que la población puede decantarse por otro tipo de bebidas no alcohólicas,

*Recesión económica :* Como ya he mencionado anteriormente en el análisis PEST la situación de crisis en la que está inmersa España hace que la gente destine menos renta a productos que no son de primera necesidad y se acuda menos a los lugares de ocio , que es allí donde el consumo de esta es elevado.

*Existencia de compañías extranjeras* Al igual que las empresas cerveceras españolas ven oportunidades de negocio en el extranjero cada vez son más las empresas extranjeras que están haciéndose un hueco en el mercado español. Aumentaron un 16% en 2013, esto es, por debajo del incremento del 25% que se produjo en 2012 respecto al año anterior. Cerca del 90% de los 3,8 millones de hectolitros de cerveza importada en 2013 procedía de Francia, Países Bajos y Alemania.

Por todos es conocida la cerveza mexicana Coronita, es la cuarta marca más consumida en el mundo con 30,4 millones de barriles, y la norteamericana Budweiser ocupa el tercer lugar con un consumo mundial de 38.7 millones de barriles.

- **ANALISIS INTERNO**

### Debilidades

Las debilidades se refieren a todos aquellos elementos, recursos, habilidades y actitudes que la empresa ya tiene y que constituyen barreras para lograr la buena

marcha de la organización con una serie de problemas internos que una vez identificados y desarrollando una adecuada estrategia, pueden y deben eliminarse.

#### Debilidades de La Zaragozana:

*Marca no popular fuera de la comunidad aragonesa:* La Zaragozana es una empresa de gran tradición en Aragón, es la empresa cervecera más popular de allí. Siendo esta líder del mercado dentro de la comunidad aragonesa acaparando una cuota del 80% en Zaragoza y del 50% en Aragón.

Sin embargo La Zaragozana a nivel nacional es muy poco conocido, su cuota de mercado es del 2% del mercado nacional, a diferencia de las tres grandes empresas como son Mahou-San Miguel, Heineken y Estrella Damm con una gran presencia a nivel nacional.

*Menor capital:* La Zaragozana posee menor capital y menores recursos financieros que las tres principales marcas del sector. Es por ello que en algunas áreas como en el marketing no pueda hacer frente a las poderosas e impactantes anuncios que realizan marcas como San Miguel- Mahou, Estrella Damm y ese menor capital es una de las causas de que La Zaragozana no pueda expandirse con más éxito más allá de las fronteras aragonesas.

#### Fortalezas

Las fortalezas son todos aquellos elementos internos y positivos que diferencian a la empresa de otras de igual clase.

Las fortalezas con las que cuenta La Zaragozana:

*Buena distribución y transporte:* La Zaragozana dentro de su grupo empresarial cuenta con Bebinter, que es una empresa que se encarga de distribuir los productos de La Zaragozana. Contar con una empresa que te distribuya los productos es importante ya que es la que se encarga de ponerla a disposición del consumidor y de ofertarla en los supermercados.

*Variedad de productos:* La Zaragozana tiene una amplia variedad de cerveza, cuenta con 14 gamas de cerveza y algunas de ellas únicas en el mercado: Ambar Bombón es un producto consistente en cerveza con un ligero sabor a chocolate y La Zaragozana es la única empresa que fabrica una cerveza con estas características. También cuenta con la cerveza Cesaraugusta que es la primera cerveza española elaborada con trigo al estilo de determinadas cervezas belgas.

*Fidelidad de los consumidores en Aragón:* En el apartado de debilidades ya he dicho que la Zaragozana está muy ligada a Aragón y tiene mucha fidelidad por parte de sus consumidores siendo líder del mercado cervecero a nivel local (80% de cuota en Zaragoza) y a nivel Regional (50% en Aragón) lo que aunque a nivel nacional tenga debilidad frente a sus competidores en Aragón tiene una fortaleza frente a ellos.

*Imagen de marca:* La Zaragozana esta presenta como patrocinadora de múltiples eventos culturales, deportivos y gastronómicos a lo largo de todo el territorio aragonés lo que fortalece su imagen de marca en Aragón frente a otros competidores... La

Zaragoza como uno de los patrocinadores de la Expo 2008 se dio a conocer un poco más a nivel nacional e internacional.



Figura 16. Cuadro resumen análisis Dafo

## 7. CONCLUSIONES

Una vez finalizado el análisis se puede llegar a una serie de conclusiones que voy a ir mencionando y las voy a ir clasificando según los apartados en los que he dividido el trabajo

- ***La Zaragozana:***

Es la marca de cerveza por excelencia en la comunidad aragonesa y es de las empresas cerveceras más antiguas de la geografía española con una amplia variedad de productos.

- ***La industria***

Actualmente habido un descenso de las ventas debido a la situación económica de España, lo que ha hecho cada día sea exporte más cerveza a otros países.

Nos encontramos ante un sector maduro, con un crecimiento lento, donde las cuotas de mercado de las tres empresas principales son muy altas, pues son las únicas que están presentes en todo el territorio nacional. A través del análisis del índice Herfindahl y el número equivalente de empresas he confirmado nuevamente la alta concentración del sector y he podido concluir que nos encontramos ante un oligopolio asimétrico, formado por pocas empresas con grandes diferencias en sus tamaños.

- ***Análisis externo***

Mediante el análisis Porter hemos llegado a la conclusión que se trata de un sector con una alta rivalidad entre sus competidores debido a su alta concentración, su madurez y las altas barreras de salida que existen en este. Los clientes tienen mayor poder negociador que los proveedores, puesto que si no se encuentran satisfechos pueden cambiar de marca con gran facilidad. Los productos sustitutivos más amenazantes son la Coca-Cola y el vino.

- ***Análisis Interno***

Mediante el análisis interno hemos visto que La Zaragozana cuenta con suficientes recursos y unas buenas capacidades que le garantizan la supervivencia en el mercado.

- ***Estrategia***

Sigue una estrategia basada en la diferenciación, debido a su localización, la continua innovación que hace que sea una de las empresas más innovadoras, una amplia variedad de productos y una larga experiencia.

Es un ejemplo de cómo lo que empezó como una empresa pequeña y familiar puede irse haciendo hueco y mantenerse dentro de un sector como este, trabajando día a día sin olvidar sus valores y principios.

## 8. ANEXOS

### A. Marcas grupo Mahou- San Miguel

MAHOU SAN MIGUEL



MAHOU CINCO ESTRELLAS



MAHOU CLASICA



MAHOU NEGRA



MAHOU SIN



MAHOU PREMIUM LIGHT



MIXTA



SAN MIGUEL ESPECIAL



SAN MIGUEL 1516



SAN MIGUEL SELECTA XV



SAN MIGUEL FRESCA



SAN MIGUEL ECO



SAN MIGUEL 0,0



SAN MIGUEL 0,0 MANZANA



SAN MIGUEL 0,0 LIMÓN



ALHAMBRA RESERVA 1925



ALHAMBRA ESPECIAL



ALHAMBRA PREMIUM LAGER



ALHAMBRA NEGRA



MEZQUITA



ALHAMBRA SIN



SHANDY ALHAMBRA



REINA



CARLSBERG



KRONENBOURG 1664



GRIMBERGEN



TETLEY'S



CARLING



WARSTEINER



KÖNIG LUDWIG



## B. Marcas Grupo Damm



### GRUPO DAMM



ESTRELLA DAMM



ESTRELLA DAMM N.A.



ESTRELLA DAMM APTA CELJACOS



ESTRELLA DAMM INEDIT



ESTRELLA DEL SUR



VOLL-DAMM



FREE DAMM



A.K. DAMM



BOCK-DAMM



FREE DAMM LIMÓN



DAMM LEMON



XIBECA



KELER LAGER



KELER 18



KELER NA



SAAZ



SKOL



VICTORIA



BUDWEISER



RADEBERGER



WEISS DAMM



TURIA MÄRZEN



ESTRELLA DE LEVANTE



ESTRELLA DE LEVANTE SIN

### C. Marcas Heineken España

HEINEKEN ESPAÑA



HEINEKEN



CRUZCAMPO



CRUZCAMPO GRAN RESERVA



CRUZCAMPO LIGHT



CRUZCAMPO SIN



CRUZCAMPO RADLER



CRUZ DEL SUR



SHANDY CRUZCAMPO



SHANDY NARANJA



SOL



AMSTEL EXTRA



AMSTEL 1870



AMSTEL ORO



AMSTEL RADLER



AMSTEL SIN



MURPHY'S IRISH RED



GUINNESS



LEGADO DE YUSTE



AFFLIGEM



PAULANER



BUCKLER 0,0%



BUCKLER BLANCA



BUCKLER NEGRA



BIRRA MORETTI



NEWCASTLE BROW ALE



MAES



MORT SUBITE



BULMERS



AMSTEL



CLÁSICA

AMSTEL CLASICA



DESPERADOS



JUDAS



FOSTERS



JOHN SMITH'S



STRONG

## D. Hijos de Rivera , S.A



### HIJOS DE RIVERA



ESTRELLA GALICIA



ESTRELLA GALICIA PILSEN



ESTRELLA GALICIA LIGHT



ESTRELLA GALICIA SELECCIÓN



1906 RESERVA ESPECIAL



1906 RED VINTAGE



ESTRELLA GALICIA 0,0,



SHANDY ESTRELLA GALICIA



ESTRELLA DE NAVIDAD

## E. Compañía cervecera de Canarias



### COMPAÑÍA CERVECERA DE CANARIAS



DORADA



DORADA ESPECIAL



DORADA SIN



TROPICAL



TROPICAL PREMIUM



KELSON



SATURDAY



CARLSBERG



GUINNESS



SMITHWICK'S



MILLER



PILSNER URQUELL



PERONI NASTRO AZZURRO

## **F. Entrevista con La Aragonesa publicada en Camara Zaragoza ( 24/04/2013)**

Empresa que fabrica y comercializa cerveza desde el año 1900, con una larga historia y tradición empresarial, pertenece a un grupo de **envasado y comercialización de agua y bebidas refrescantes** que suma casi 700 trabajadores.

Cuenta con una amplia gama de marcas Ambar Especial, Ambar 1900, Ambar Export, Marlen, Ambar negra, Premium un litro y Sputnik que mezcla vodka, además de la gama sin alcohol Ambar Green, Lemon y Manzana.

**Exportadora habitual** desde hace diez años, vende a mercados europeos como Francia, Reino Unido o Italia, Suecia y Dinamarca, pero también a importadores situados en destinos lejanos como Estados Unidos, Canadá, Japón o Australia.

Su responsable de exportación, **Gilbert Oziol**, nos cuenta en esta entrevista su experiencia en los talleres de exportación que realizó en 2011, como participante en los primeros de los cinco del sector agroalimentario ya realizados.

### **¿Por qué comenzaron su actividad exportadora?**

Siendo el líder regional con una cuota de mercado de más de 60% en Aragón y de 90% en Zaragoza, la única forma de crecer era buscar nuevas oportunidades al nivel nacional e internacional.

### **¿Qué apoyos han recibido en su proceso de internacionalización?**

Apoyos informativos más que apoyos financieros.

### **¿Cómo surgió la iniciativa de inscribirse a los TALLERES DE EXPORTACIÓN?**

A través de la Comunicación de la Cámara de Comercio de Zaragoza con la cual tenemos muy buenas relaciones.

### **¿Qué le ha aportado su participación en ellos? ¿Aconseja a otros empresarios que participen en ellos?**

Encontrar otras empresas exportadoras e intercambiar experiencias y conocimientos. Sí, lo aconsejo porque puede ser útil a todos los niveles, tanto para empresas que están empezando como para empresas con experiencia.

### **¿Cuál ha sido su experiencia?**

Averiguar algunos errores que había hecho y aprender cómo solucionarlos.

### **En estos momentos, ¿Cuál es su estrategia en los mercados internacionales? ¿Y cuáles son sus objetivos a medio plazo en los mercados exteriores?**

Seleccionar unos cuantos mercados prioritarios por razones diversas (proximidad, interés por el producto, calidad del importador, etc..) y focalizar los esfuerzos en estas zonas, y aprovechar las oportunidades que se pueden presentar en otros países.

### **¿Cómo continúa con su proyecto exportador?**

Con mucho interés, esfuerzo y esperanza siendo los mercados exteriores una buena oportunidad para crecer aún más en estos momentos complicados.

### **¿Qué dificultades encuentra una empresa como la vuestra con el proyecto?**

Adaptar los packaging y los productos a las muy diversas normas de los mercados.

### **G. Artículo publicado en elEconomista.es *La Zaragozana amplía sus instalaciones en su planta de Zaragoza ( 05/08/2014)***

La empresa cervecera trasladará parte del proceso final de producción a las instalaciones de La Cartuja (Zaragoza) en las que en la actualidad realiza el embotellado y la distribución. También está inmersa en un plan de expansión nacional, aparte de seguir impulsando los mercados exteriores.

Nuevos planes para La Zaragozana. La compañía cervecera proyecta llevar a sus instalaciones de La Cartuja, en Zaragoza, "una fase más del proceso productivo", según explica Félix Longás, director general de La Zaragozana a elEconomista.es. En concreto, la empresa tiene previsto acometer el traslado de "la parte última de fabricación" a estas instalaciones desde las que se realiza desde principios del año pasado el proceso de envasado y embotellado, estando "ya a pleno rendimiento".

Ahora el objetivo es dar un paso más para trasladar esa parte del proceso de fabricación, que se hará "de forma secuencial y con cuidado y despacio". Una parte de la producción que aumentará la actividad en estas instalaciones en las que no es preciso que La Zaragozana acometa un proyecto de ampliación de superficie, puesto que "no hay problema de espacio físico, sino que tenemos mucha superficie".

Este proyecto, que se terminará de definir después del verano y que se acompañará de importantes inversiones, no es el único en el que la compañía está inmersa, ya que también está llevando a cabo un plan de expansión dentro de España con el fin de ganar presencia tanto en Aragón, "donde no queremos perder el liderazgo", y en las comunidades autónomas limítrofes, así como en otras autonomías en las que La Zaragozana hasta ahora ha tenido una menor implantación.

"El objetivo es crecer y tener más cuota", añade Félix Longás, quien explica que para conseguirlo se centrarán en Galicia y la zona de la cornisa cantábrica, aparte de reforzar la presencia en autonomías como Extremadura o Andalucía. Además, las actuaciones también se centrarán, sobre todo, en potenciar el canal de hostelería en el que sus cervezas han tenido una menor presencia que sí se ha conseguido en los lineales de las principales cadenas nacionales.

Además de los planes dentro del territorio nacional, la empresa centenaria La Zaragozana sigue mirando a los mercados exteriores. En la actualidad, sus ventas en el exterior suponen alrededor del 5%. Un porcentaje que igualmente se quiere aumentar. "Llevamos muchos años trabajando en exportación y hemos sido pioneros. Exportamos a Estados Unidos, Australia... aunque todavía son cantidades pequeñas. Si en España es complicado hacer marca, aún es más difícil en los mercados lejanos, aunque estamos teniendo sorpresas".

Para conseguir aumentar la presencia en el exterior, la empresa está reforzando el departamento de Exportación y potenciando las ventas entrando en más mercados o en cadenas importantes como es el caso de Walmart o AEON (principal cadena japonesa).

Entre los planes de la empresa, que vende en alrededor de 22 países, se encuentra aumentar las ventas en Francia e Inglaterra, así como en los Países Nórdicos y de Asia y en la zona del Lejano Oriente, con especial atención a Japón. Además, también se están haciendo algunas incursiones en China.

La innovación será otro de los ejes de acción clave para La Zaragozana este año. Una línea que le ha permitido lanzar un total de 14 tipos de cerveza, entre las que hay algunas singulares como la Cesaraugusta que se elabora con trigo; la Ambar 1900, la única cerveza de alta fermentación que se elabora en España; la Ambar Negra con azúcar de caña o la Sputnik que está aromatizada con vodka. Además, también han conseguido ser pioneros y situarse en la vanguardia con el lanzamiento de la cerveza sin alcohol (Ambar Green) o las que son aptas para celíacos (Ambar Celíacos), aparte de las funcionales como la que incorpora zumo de manzana y fibra (Ambar Mansana). El siguiente paso es seguir desarrollando "cervezas únicas con propiedades funcionales".

Unos planes que permitirán seguir creciendo a la compañía, que desde octubre del año pasado está registrando resultados más positivos, tendencia que igualmente se aprecia en el conjunto del sector. El Grupo La Zaragozana -incluye la distribuidora Bebinter, Agua de Lunares y refrescos y gaseosas

Konga-, tiene un volumen de ventas consolidadas de 135 millones de euros y emplea a cerca de 900 personas entre empleo directo e indirecto.

## 9. BIBLIOGRAFIA

### **Informe Socioeconómico del sector de la cerveza 2013**

*[http://www.cerveceros.org/pdf/CE\\_Informe\\_socieconomico\\_2013.pdf](http://www.cerveceros.org/pdf/CE_Informe_socieconomico_2013.pdf)*

### **Cervezas Ambar**

*<http://www.cervezasambar.com>*

### **Grupo Damm**

*<http://www.estrelladamm.com/>*

### **Grupo Mahou-San Miguel**

*<http://www.mahou-sanmiguel.com/>*

### **Grupo Heineken**

*<http://www.heineken.com>*

### **Hijos de Rivera, S.L**

*<http://www.corporacionhijosderivera.com/>*

### **Compañía Cervecera de Canarias**

*<http://www.ccc.es/>*

**Camara Zaragoza** , Entrevista con La Zaragozana, (Fecha publicación: 24 de abril de 2013)

*<http://www.camarazaragoza.com/actualidad/entrevista-con-la-zaragozana/>*

**El Economista.es** , La Zaragozana amplía sus instalaciones en la planta de La Cartuja, ( Fecha Publicación 05/08/2014)

*<http://www.eleconomista.es/aragon/noticias/5992781/08/14/La-Zaragozana-amplia-sus-instalaciones-en-su-planta-de-Zaragoza.html#.Kku8iP62ZG1fD20>*