



Universidad
Zaragoza

Trabajo Fin de Grado

Análisis estratégico de La Zaragozana



Autor:

Silvia Bachiller Baroja

Directora:

María Pilar Latorre Martínez

Facultad de Ciencias Sociales y del Trabajo

2016

Índice

1.-Introducción	3
No hay zaragozano que no conozca la cerveza Ámbar, cerveza con la que nos sentimos identificados y orgullosos de ella.....	3
2.- Descripción de la trayectoria, un breve paso por la historia de La Zaragozana	3
3.-Metodología y herramientas	11
4.- Estrategias empresariales y ventajas competitivas	12
4.1 Concepto de estrategia	12
4.2 Concepto de ventaja competitiva.....	13
4.3 Estrategia de liderazgo en costes	14
4.4 Estrategia de segmentación	15
4.5 Estrategia de diferenciación	15
4.6 Estrategia de innovación	16
5.- Análisis del Entorno General	17
5.1-Análisis PEST.....	17
5.2-Análisis DAFO	21
6.- Análisis del Entorno Específico.....	24
6.1 Análisis de los productos – Matriz BCG	24
6.2 Núcleo competitivo de Porter.	26
7.- Estudio del modelo de negocio de empresa	31
7.1 Cadena de valor de Porter.....	31
7.2 Análisis de “La zaragozana” según el modelo Canvas	35
8.- Conclusiones.....	38
9.- Bibliografía	40

1.-Introducción

No hay zaragozano que no conozca la cerveza *Ámbar*, cerveza con la que nos sentimos identificados y orgullosos de ella.

Celebramos las fiestas del pilar con ella, patrocinan multitud de espacios, no falta en cualquier reunión con los amigos, brindamos con ella para celebrar buenas nuevas, e incluso muchos de nosotros la tenemos en casa a modo de florero, o simplemente con nuestro nombre en la etiqueta.

Y es que *Ámbar* no es un cerveza cualquiera, es la cerveza de los maños y las mañas, con la que nos sentimos orgullosos cuando las vemos lejos de nuestras casas.

Tras más de un siglo de historia, la *Zaragozana* ha conseguido hacerse un hueco entre los aragoneses y poco a poco va abriéndose camino fuera de casa.

Lo que empezó siendo una pequeña empresa familiar, a día de hoy se ha convertido en un referente cervecero, en nuestro caso, objeto de estudio de su análisis estratégico, en el que iremos analizando su historia, entorno y metodologías llevadas a cabo hasta conseguir posicionarse donde está a día de hoy.

Puesto que el medio para conseguir los objetivos de la empresa es a través de como se planifique su dirección estratégica, el modo en que emplea sus recursos y capacidades, como aprovecha sus ventajas competitivas, y cómo mejora los resultados obtenidos, consideramos interesante analizar en profundidad todos estos aspectos de *La zaragozana*, para saber un poco más de ella.

2.- Descripción de la trayectoria, un breve paso por la historia de *La Zaragozana*.

La Zaragozana es una empresa cervecera española con sede en Zaragoza, fue fundada en 1900 como "*Fábrica de Cerveza, Malta y Hielo*" con la idea de fabricar cervezas de calidad, combinando la tradición con los controles más avanzados y rigurosos, primando siempre el servicio y la atención a sus clientes y consumidores. La fábrica se diseñó bajo inspiraciones de estilo alemanas.

La compañía se empezó a gestar en el año 1898, cuando un grupo de amigos influyentes de Aragón, entre los que se encontraba el alcalde de Zaragoza, encuentran en la fabricación de cerveza una salida a la abundante cebada que se cultivaba en Aragón.

La Zaragozana obtuvo reconocimiento internacional desde muy temprano. En 1902 consiguió el "Diploma de Honor con Gran Medalla de Oro" en la Exposición Internacional de Londres, y

algunos años más tarde lograría medallas de oro en las exposiciones de París, Madrid, y en la Exposición Hispano-Francesa de Zaragoza del año 1908.

A principios de siglo, la cerveza se comercializaba y distribuía en toneles de madera y botellas sopladadas artesanalmente, con tapón de corcho y etiquetas de papel de impresión muy rústica. El producto se transportaba desde la fábrica a los establecimientos de ventas en carros arrastrados por caballerías. Esa imagen de los caballos y el carro lleno de toneles es ahora el emblema de la firma y fue, durante mucho tiempo, una estampa familiar en las calles y plazas de Zaragoza.

Como ocurrió con todas las cerveceras del país, durante los difíciles años de la posguerra, la fábrica sufrió la escasez de su principal materia prima: la Cebada; ello motivó una escasa distribución y la necesidad de importar cebada de Rusia y Oriente Medio. Como producto complementario, la fábrica elaboraba y distribuía barras de hielo.

La cebada importada se trasladaba desde el puerto de Barcelona, y es fama que la mitad de la carga se perdía en el trasiego para alimentar el estraperlo. Es difícil saber cómo, pero en La Zaragozana hay constancia de que en aquellos años se llegó a producir cerveza aragonesa con cebada rusa de excelente calidad.

El progreso de la industria del vidrio permitió una notable mejora en la fabricación de botellas. La Zaragozana adoptó este sistema de envasado, utilizando botellas serigrafiadas. El incremento del embotellado favoreció el consumo de cerveza en casa. En los establecimientos públicos el gusto popular se decantó por la cerveza servida en barril, con un pequeño porcentaje de clientes partidarios de la botella. En los establecimientos públicos el gusto popular se decantó por la cerveza servida en barril, con un pequeño porcentaje de clientes partidarios de la botella.

En los últimos años, la evolución de la tecnología cervecera ha ido pareja a la modernización de las instalaciones de la fábrica de La Zaragozana, en el céntrico enclave urbano de Terrazas de Cuéllar.

En 1966 se sustituyó el sistema de filtración y acabado de la cerveza para mejorar su brillo y presentación, y en 1968 se sustituyeron los toneles de madera por barriles metálicos, que al principio fueron de aluminio y luego de acero inoxidable. Un paso adelante en este sistema se produjo en 1975, con la mejora del espadín de salida de la cerveza de barril. Unos años antes, en 1970, se montó y puso en marcha la nueva planta embotelladora, con maquinaria totalmente automatizada, pasteurizadores y etiquetadoras de gran velocidad. Posteriormente se puso en marcha

el aparato llamado “Inspector”, automatismo de reducido tamaño que revisa las botellas antes del llenado. El “Inspector” es capaz de detectar con rayos láser la más mínima imperfección o anomalía en los envases que desfilan ante él a una velocidad de setenta mil botellas por hora.

En esa línea de mejoras tecnológicas, en 1976 se montaron los primeros tanques verticales de gran capacidad, donde se produce la fermentación y guarda o maduración del mosto. La mayor capacidad de los tanques ha permitido aumentar progresivamente la producción de la fábrica para satisfacer las necesidades del mercado.

También la presentación del producto embotellado experimentó un importante cambio de imagen en 1979, con la sustitución del embalaje en cajas de madera por las actuales de material plástico, lo que supuso mayor limpieza y comodidad de manejo.

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

La Zaragozana dio un nuevo impulso a su Plan de mejoras medioambiental en el año 2000 con el objetivo de recoger, reciclar y reutilizar sus residuos. Desde entonces, los orgánicos, como el bagazo -restos de la malta- y la levadura, son vendidos a los ganaderos para alimentar a las vacas y los residuos materiales como el cartón, el metal y el cristal son reciclados por empresas especializadas. También se renovaron los diseños de las botellas y de las cajas como fórmula para motivar el consumo de cerveza en formatos retornables.

La puesta en marcha en 2002 de la planta de recuperación de carbónico procedente de la fermentación de la cerveza redujo la emisión de gas carbónico a la atmósfera. Una medida no obligatoria según las diferentes normativas en vigor, tanto europeas como españolas, pero que contribuye a reducir y reciclar 700.000 kilos de gas que son aprovechados por La Zaragozana para ajustar el contenido en carbónico de sus cervezas, preservar su sabor e impulsar la cerveza de barril que se sirve en los establecimientos de hostelería. El grado de pureza del carbónico es como mínimo del 99,998%. La capacidad total de recuperación de carbónico es de más de 5 millones de kilos, con un promedio a la hora de 600 kilos.

En 2006 se inició un plan estratégico cuyo objetivo era garantizar el futuro de La Zaragozana mediante un ambicioso plan de expansión. Una de las primeras acciones fue la construcción de un

nuevo centro de envasado en La Cartuja (Zaragoza) con una inversión de 18 millones de euros que permitió triplicar la capacidad de envasado de cerveza.

La cervecera aragonesa alcanzó en 2014 una producción de 66 millones de litros de cerveza y un beneficio de 70,6 millones de euros, superando los 57 millones de litros de cerveza que fabricó en el año 2008 coincidiendo con el año de la Expo de Zaragoza.

En 2015, el grupo ha renovado la imagen de la cerveza **Ámbar Especial**, introduciendo un triángulo dorado que viene a representar los tres productos básicos de la cerveza: agua, malta y lúpulo; y las tres provincias de Aragón.

En el año 2000, en el 100 aniversario de La Zaragozana, la cervecera abrió en su fábrica original de 1900 un museo que muestra el proceso de elaboración de la cerveza, la historia de la compañía y los productos que actualmente comercializa. Esta primera factoría se encontraba totalmente fuera del casco urbano de la ciudad cuando fue construida, pero con el paso de un siglo y el crecimiento de Zaragoza, el museo se encuentra perfectamente integrado en el barrio de San José, en calle Ramón Berenguer IV, nº 1.

En los diferentes espacios de la fábrica se muestran la maltería, con maquinaria de 1920 de la casa Teisset-Rose-Blault, la sala de cocidas o la sala de fermentación. El museo también cuenta con el denominado Espacio **Ámbar**, un salón social de degustación que se utiliza para realizar presentaciones de patrocinios, productos, campañas, etc.

Es la empresa con más variedades de cerveza de nuestro país, elaboran 13 variedades distintas de cerveza, siendo la más popular la denominada **Ámbar Especial**.

Fue la primera cervecera a nivel nacional en elaborar una cerveza sin alcohol, (**Ámbar Sin**), una cerveza con sabor, (**Ámbar Lemon**) una cerveza de fermentación a alta temperatura (**Ámbar 1900**), una cerveza a base de trigo (**Ámbar Caesaraugusta**) y una cerveza negra de caña de azúcar (**Ámbar Negra**).

La Zaragozana sigue elaborando toda su cerveza en el recinto fabril original situado hoy en día dentro de la ciudad de Zaragoza, es el recinto fabril cervecero más antiguo de España.

Mantienen procesos de elaboración tradicionales como una maltería de principios del Siglo XX o la única sala de fermentación en tinos abiertos en nuestro país.

En el grupo de empresas de La Zaragozana trabajan cerca de 1.000 personas, incluyendo distribuidora, el manantial de Jaraba que embotella “Agua de Lunares” y refrescos y gaseosas Konga.

El grupo de empresas La Zaragozana figura entre los 35 más grandes de Aragón y es líder del mercado de cervezas en Aragón, tiene una posición dominante en el mercado cervecero aragonés, donde copa el 50% de las ventas, pero su cuota nacional se reduce únicamente al 2%. Sus planes de negocio actuales pretenden doblar esta cifra hasta alcanzar el 4% en 2018.

La Zaragozana lleva más de 30 años exportando y en su trayectoria ha alcanzado algunos hitos en el sector cervecero español. Los primeros antecedentes se remontan al año 1982, cuando la compañía comenzó a vender cerveza Ámbar Sin a diversos países árabes y a Portugal. El que fuera una cerveza sin nada de alcohol, la primera con estas características elaborada en España, y ser entonces la marca líder en ese segmento, facilitó su introducción.

En el año 1989, Ámbar Especial llega a EEUU y se convierte así en la primera marca española comercializada en este país. A partir de aquel año se exporta a Australia, Inglaterra y Francia. En 1997, la prestigiosa guía australiana Mark Shields incluye a Ámbar entre los mejores “sabores extranjeros” del mundo. Ese mismo año, las dos mayores cadenas de alimentación inglesas, Sainsbury y Tesco, comienzan a comercializar Ámbar en sus establecimientos.

En los primeros años del Siglo XXI se refuerza la política exportadora de la compañía, consiguiendo que Ámbar Especial pueda encontrarse a día de hoy en 20 países de los cinco continentes. Actualmente, el 3,7% de la producción anual de sus cervezas se comercializa en el exterior y con el plan de negocio en vigor, La Zaragozana pretende aumentar esta cifra hasta el 7%.

RESUMEN HISTÓRICO

AÑO	ACONTECIMIENTO	
1900	Fundación de la compañía	

1902	"Diploma de Honor con Gran Medalla de Oro" en la exposición internacional de Londres	
1908	Medalla de oro en la exposición Hispano- Francesa de Zaragoza.	
1966	Sustitución del sistema de filtración y acabado de la cerveza.	
1968	Sustitución de toneles de madera por barriles metálicos.	
1970	Montaje y puesta en marcha de la nueva planta embotelladora.	
1975	Mejora del espadín de salida de la cerveza de barril.	
1976	Montaje de los primeros tanques verticales de gran capacidad donde se produce la fermentación.	
1979	Cambio de imagen: sustitución de embalaje en cajas de madera por las actuales de material plástico	
		

1982	Exportación a países árabes y a Portugal de su cerveza SIN.	
1989	Ámbar Especial llega a EEUU	
1997	La prestigiosa guía australiana Mark Shields incluye a Ámbar entre los mejores “sabores extranjeros” del mundo.	
1997	Cadenas de alimentación inglesas, Sainsbury y Tesco, comienzan a comercializar Ámbar en sus establecimientos.	
1998	Certificación de calidad ISO 9001.	
2000	Con motivo del cien aniversario inaugura el museo que muestra el proceso de elaboración de la cerveza, la historia de la compañía y los productos que actualmente.	
		
2000	Nuevo impulso a su Plan de mejoras medioambiental con el objetivo de recoger, reciclar y reutilizar sus residuos.	
2002	Puesta en marcha de la planta de recuperación de carbónico procedente de la fermentación de la cerveza, ésto redujo la emisión de gas carbónico a la atmósfera.	

2006	<p>Comienzo de un plan estratégico cuyo objetivo era garantizar el futuro de La Zaragozana mediante un ambicioso plan de expansión. Nuevo centro de envasado con una inversión de 18 millones de euros que le permitió triplicar la capacidad de envasado de la cerveza.</p>
2007	<p>Edición especial sacada a la venta en 2007 con motivo de la gira de reencuentro del grupo musical zaragozano Héroes del Silencio.</p> 
2009	<p>El alcalde de Zaragoza, Juan Alberto Belloch le concedió a La Zaragozana el título honorífico de <i>Embajador de Zaragoza</i></p> 
2014	<p>La compañía presenta un plan de inversiones hasta 2018 por valor de 100 millones de euros. Pretende doblar su cuota del mercado al 4%</p>
2015	<p>Renovación de la imagen de la cerveza Ámbar Especial introduciendo un triángulo dorado que viene a representar los tres productos básicos de la cerveza: agua, malta y lúpulo; y las tres provincias de Aragón</p> 

3.-Metodología y herramientas.

Para realizar el análisis estratégico y la identificación de las ventajas competitivas propias de *La Zaragozana* se utilizan herramientas tanto cualitativas como cuantitativas para contrastar ambas informaciones en base a un análisis profundo. También hay que reseñar los puntos álgidos de la empresa así como sus grandes cambios estratégicos que realiza para adaptarse al entorno que le rodea.

Las herramientas estratégicas utilizadas para la descripción y análisis del modelo de negocio de *La Zaragozana* son:

- El Análisis PEST, que identifica los factores del entorno general que van a afectar a la empresa. Este análisis se realiza antes de llevar a cabo el DAFO en el marco de la planificación estratégica.
Se trata de una herramienta estratégica útil para comprender los ciclos de un mercado, la posición de una empresa o la dirección operativa. Los factores se clasifican en cuatro bloques: Políticos, Económicos, Socio-culturales y tecnológicos.
- La Matriz BCG, es una de las matrices estratégicas que permiten analizar un grupo de productos o servicios para decidir en cuales invertir y en cuales no.
Las dos dimensiones de las que parte son; el crecimiento del mercado del negocio particular que estamos estudiando y la participación o cuota relativa de mercado que sirve para medir la posición competitiva.
- El Núcleo competitivo de Porter, establece un marco para analizar el nivel de competencia dentro de la industria, y poder desarrollar una estrategia de negocio. Las 5 fuerzas de Porter incluyen 3 fuerzas de competencia horizontal: Amenaza de productos sustitutos, amenaza de nuevos competidores en la industria, y la rivalidad entre competidores y también comprende 2 fuerzas de competencia vertical: El poder de negociación de los proveedores y el poder de negociación de los clientes.

- La cadena de valor, herramienta que permite analizar la actividad empresarial mediante la descomposición de la empresa en sus partes constitutivas, identificando fuentes de ventaja competitiva en aquellas actividades que generan valor.

La cadena de valor está formada por actividades primarias entre las que encontramos la creación física del producto, su venta y servicio postventa y actividades secundarias, que sirven de apoyo a las primarias como pueden ser las actividades de contabilidad y finanzas, dirección de recursos humanos, compras o investigación y desarrollo.

- El Modelo Canvas, surge como alternativa a la cantidad de modelos de negocios existentes hasta entonces que hacía que no se eligiera el modelo que mejor encajara con la propuesta empresarial. Este modelo agrega valor a las ideas de negocio y refleja las fortalezas y debilidades de un modelo de negocio, proveyendo una visión global de una manera rápida y sencilla.

Dicho modelo consiste en completar 9 módulos planteados por el autor, todos ellos interrelacionados y que explican la forma de operar de la empresa para generar ingresos.

4.- Estrategias empresariales y ventajas competitivas

4.1 Concepto de estrategia

Una estrategia a nivel de negocio o estrategia competitiva identifica cuáles son las acciones que adopta la empresa con el fin de lograr ventajas competitivas en un determinado negocio (un producto o conjunto de productos similares entre sí). Una adecuada formulación de la estrategia competitiva supone responder a las siguientes cuestiones (Rothaermel, 2013)

- A quién pretendo servir
- Qué necesidades pretendemos satisfacer
- Porqué pretendo satisfacer esas necesidades
- Cómo vamos a satisfacerlas

La Estrategia de la empresa surge a través del modelo de decisión que plantea; los objetivos a largo plazo de la empresa así como las políticas y planes para realizarlos.

De este modo, define la forma en que se define su posición competitiva como respuesta del negocio en el que se encuentra, en el que quiere estar o en la clase de organización que quiere llegar a ser.

La formulación de una estrategia competitiva consiste en definir una acción ofensiva o defensiva con la que crear una posición competitiva para la empresa en el sector en el que se encuentra.

Las empresas buscan conseguir mejorar la posición competitiva de la empresa, buscando conseguir una ventaja competitiva sostenible en el tiempo.

La empresa va conseguir una ventaja competitiva si la rentabilidad que obtiene está por encima de la rentabilidad promedio de la industria en la que compete.

Para determinar la forma en que puede conseguir la ventaja se debe analizar la empresa objeto de análisis, los clientes y los competidores.

La empresa decide por medio de la segmentación de mercados las características de los clientes que van a ser su objeto comercial.

La empresa trata de satisfacer sus necesidades con los productos que comercializa.

Los clientes estiman un beneficio percibido por poseer un determinado bien.

Dicho beneficio se puede cuantificar por el precio máximo que está dispuesto a pagar.

4.2 Concepto de ventaja competitiva

Michael E. Porter denomina ventaja competitiva al valor que una empresa es capaz de crear para sus clientes, en forma de precios menores que los de los competidores para beneficios equivalentes o por la previsión de productos diferenciados cuyos ingresos superar a los costes.

Para Porter, el valor es la cantidad que los compradores están dispuestos a pagar por lo que la empresa proporciona.

Una empresa es lucrativa si el valor que obtiene de sus compradores supera al coste necesario para crear el producto.

El crear productos para los consumidores cuyo valor exceda al coste, es la meta de toda estrategia empresarial.

Porter definió tres estrategias básicas, a partir de la combinación de dos variables:

		Ventaja competitiva que persigue la empresa	
		Coste reducido	Exclusividad para el cliente
Ambito al que se dirige	Amplio	LIDERAZGO EN COSTES	DIFERENCIACION
	Reducido	SEGMENTACIÓN (enfocada al coste)	SEGMENTACIÓN (enfocada a la diferenciación)

4.3 Estrategia de liderazgo en costes

Estrategia mediante la cual la empresa trata de tener costes inferiores a los de sus competidores para un producto o servicio semejante o comparable en calidad.

Los factores determinantes para lograr ser más competitivos que nuestra competencia llevando a cabo una estrategia de liderazgo en costes son los siguientes:

- Economías de escala, a medida que aumentamos la producción, disminuyen los costes unitarios
- Efecto experiencia, tener un aprendizaje adquirido es la principal fuente de reducción de costes, puesto que quedan establecidas y perfeccionadas las rutinas organizativas dentro de la empresa
- Desarrollo o adopción de una tecnología productiva, los procesos de innovación son rápidamente adoptados por la competencia, por lo que la empresa debe estar constantemente avanzando en el proceso de innovación.
- Condiciones favorables de acceso a los factores de producción, si se dispone de un fácil acceso a las materias primas permitirá conseguir esta estrategia.
- Localización de la empresa, si existen unas condiciones favorables de localización de la empresa en el sentido que éstos no repercutan o repercutan en menor medida las diferencias salariales, costes energéticos o de transporte, también puede contribuir a obtener el liderazgo en costes.
- Relaciones con clientes o proveedores que abaraten costes finales al tener una relación de cooperación con ellos.

La Zaragoza no ha tenido nunca, dentro de sus estrategias empresariales, ser líderes en costes.

Prueba de ello es que nunca entran a pujar por subastas de marcas de distribuidor que sólo vayan a precio.

4.4 Estrategia de segmentación

A través de la segmentación de mercado es posible estructurar el mercado total en grupos más pequeños y homogéneos, con características, necesidades o hábitos similares.

Este tipo de segmentación se realiza en base a una o varias variables o criterios de tipo:

Demográfico. La división de los segmentos se centra en aspectos como la edad, el sexo, la raza, la religión, el estado civil, la estructura familiar, los ingresos, la ocupación, la educación o la generación a la que pertenecen los consumidores.

Geográfico. En este caso, el criterio que se utiliza está relacionado con la ubicación geográfica donde se encuentran los consumidores, como el barrio, si residen en una zona urbana o rural, la provincia, comunidad autónoma, el país o el continente en el que habitan o factores relacionados con esta ubicación, como el clima o la densidad de población.

Psicográfico. En base a esta variable se divide el mercado en función de la clase social, estilo de vida o los rasgos de personalidad más característicos del grupo.

Conductuales o comportamentales. También se suele estructurar a los consumidores según sus hábitos de consumo, sus actitudes o el uso que hacen de los artículos.

Gracias a esta segmentación de mercado, las empresas se benefician de una serie de ventajas, entre las que cabe destacar:

La posibilidad de conocer mejor las peculiaridades y necesidades de sus clientes o consumidores objetivos.

Facilita el diseño de una estrategia de marketing mix a medida, más específica y eficaz.

Aumenta la probabilidad de satisfacer las necesidades y gustos de los clientes.

Permite a las empresas ser más competitivas y alcanzar mejores resultados.

Una de las características de *La Zaragozana* es el porfolio de referencias que fabrica; el mayor del mercado nacional con 14 marcas distintas, que dan cobertura a las distintas necesidades de la demanda (sin alcohol, radler, extras, especiales, pale ale, apta para celíacos,.....) , incluso intentando crear desde la oferta nuevas categorías para un público objetivo diferenciado, este sería el caso de ámbar manzana que intenta crear una subcategoría entre las “sin-alcohol” sin perder de vista las características de funcionalidad vida saludable que aporta la fibra de la cerveza Ámbar Manzana.

4.5 Estrategia de diferenciación

Esta estrategia llevada a cabo persigue la distinción del producto o servicio ofrecido por las empresas, o de alguno de sus elementos, haciendo llegar el mensaje al consumidor de que su

producto es positivamente distinto al de todos los demás productos similares, creando en dicho producto un valor añadido.

La estrategia de diferenciación de producto también les permite a las empresas a competir en otras áreas más allá del precio ya que para lograr una diferenciación la empresa tiene que renunciar a conseguir un coste reducido.

Del mismo modo, esta estrategia crea lealtad a la marca entre los clientes.

No solo hay una diferenciación del producto, sino que abarca otros aspectos como la forma en que la empresa realiza sus negocios y se relaciona con sus clientes.

La diferenciación del producto puede llevarse a cabo a través de características observables como el tamaño, color, diseño, forma, tecnología etc. del producto, así como en complementos al producto o servicio como sería entre otros el servicio post-venta.

Por otro lado nos encontramos con una diferenciación basada en potenciar la imagen de marca basada en técnicas de marketing, lo que permite responder a necesidades de naturaleza compleja como son el estatus y exclusividad a la par que señalar la calidad de los productos que no es directamente observable.

Una estrategia de diferenciación de productos que se centra en la calidad y en el diseño del mismo puede crear la percepción de que no hay sustituto disponible en el mercado.

Esta estrategia lleva así mismo asociados unos riesgos como pueden ser la dificultad de mantener la lealtad de marca, ser imitados por parte de la competencia, reducir la necesidad o la apreciación del comprador por el factor determinante de la diferenciación así como que los competidores con estrategia de segmentación pueden lograr mayor diferenciación en los segmentos que cubren.

La estrategia que lleva a cabo nuestra empresa es precisamente la de diferenciarse en todos y cada uno de sus productos respecto de la competencia, aportando en mayor o en menor medida, algún tipo de valor añadido que permita alejarse, al menos un poco, de las cervezas ``commodities``.

4.6 Estrategia de innovación

Una de las definiciones que podemos encontrar de innovación es *“creación o modificación de un producto, y su introducción en un mercado.*

En un entorno de cambio constante, dos las cualidades más valoradas en las organizaciones son la flexibilidad y la capacidad de adaptación.

No sólo hay que ser capaz de responder a los cambios del entorno, sino que hay que adelantarse, con buenas dosis de creatividad e imaginación.

Entre los tantos aspectos por los que se puede diferenciar una empresa (ser mejor, ser diferente, ser menos costoso, ser más rápido), ser el más innovador puede llegar a ser el más importante de todos, pues la innovación radical impacta todo el negocio: costos, procesos, servicios y calidad.

La innovación puede ser llevada a cabo desde distintos enfoques, bien con reducción de costos, lanzamiento de un nuevo producto, mejora o cambio de alguno existente, consecución de nuevos clientes para los mismos productos, mejoras en el proceso productivo, buscando nuevas formas de distribuir los productos, creando nuevos sistemas de marketing o analizando las nuevas demandas de los clientes entre otros.

Productos Innovadores en el mercado de la cerveza por parte de La Zaragozana son:

- Ámbar manzana: ofreciendo un aporte de fibra debido a su zumo natural no concentrado
- Ámbar Export: fabricación 3 maltas distintas con doble fermentación, la competencia trabaja con el doble de malta, pero una única clase.
- Sputnik: primera cerveza aromatizada a vodka fabricada en España.
- Ámbar 1900: única cerveza *Pale Ale* fabricada en España desde hace 20 años.
- Ámbar green celíacos: primera cerveza mundial apta para celíacos y sin alcohol,

Sin lugar a dudas cabría destacar este último producto como uno de sus productos estrella en cuanto a innovación se refiere por ser la primera doble sin del mundo.

5.- Análisis del Entorno General

5.1-Análisis PEST

En el entorno empresarial se distinguen dos niveles: El entorno general que se refiere a todo el desarrollo socioeconómico en el que se encuentra y le rodea la empresa, y el entorno específico, que son las características del sector en el que opera la empresa. (Guerras Martín & Navas López, 2014)

En concreto, el modelo PEST, abreviatura de factores Políticos, Económicos, Sociales y Tecnológicos, pone el foco en todos aquellos elementos que conforman el entorno en el cual se desenvuelven las organizaciones. Es decir, aquello que no depende directamente de éstas sino que está determinado por el contexto.

Entre sus principales ventajas podemos destacar que la toma de decisiones es mucho más eficaz cuando se conocen las características del entorno comercial, de esa manera se planifica mejor.

Por otro lado, es una herramienta de gran utilidad en aquellos casos en que las empresas se disponen a entrar en nuevos mercados

Y por último, podríamos destacar que es un modelo flexible y dinámico, ya que no es un listado rígido de categorías, sino que se adaptan a cada caso.

Factores Políticos:

El primero de los entornos que se puede destacar es el Político- Legal. Los diferentes gobiernos, influyen de varias formas en la relación que se establece con las empresas. La capacidad competitiva de la organización depende en gran medida de los impuestos a los que esté sometida, las subvenciones, y en general de la política específica en un sector y un lugar.

La zaragozana lleva a cabo distintas normativas como son:

- Normativa aplicable en cuanto al producto (RTS): Real Decreto 53/1995, de 20 de enero (BOE 09.02.1995), por el que se aprueba la reglamentación técnico-sanitaria para la elaboración, circulación y comercio de la malta líquida
- Normativa aplicable al etiquetado de etiquetado de productos alimenticios e información al consumidor
- Legislación de Alérgenos
- Normativa sobre los impuestos especiales que gravan la cerveza
- Normativa referente a los envases
- Legislación de Mat. primas (cebada, malta... etc.) productos agroalimentarios
- Legislación sobre aditivos alimentarios permitidos
- Legislación sobre aguas usadas para el consumo humano y fabricación de alimentos
- Normativa relativa a seguridad, higiene y sanidad

Factores Económicos:

Tasas de cambio, tasas de interés, inflación, niveles de importación, entre otros, son los más conocidos dentro de esta categoría. Por lo general, los factores económicos suelen derivarse de los factores políticos.

Actualmente nos encontramos en un entorno económico restrictivo, por ello de entre todos los factores económicos que afectan a la empresa, los más significativos son:

- Ciclo económico: nos encontramos en una situación de recesión económica lo cual ha afectado, en mayor o menor medida, a la mayoría de empresas y hogares españoles de forma negativa.
- Tasa de desempleo: el paro (indicador retrasado de la actividad económica) se encuentra en un estado de continuo aumento, la tasa de paro ha llegado aproximadamente a los 5 millones de parados, superando el 20% de la población. Esta elevada tasa tiene que ver con la intensa caída de la demanda interna (consumo privado, público e inversiones). Además este constante aumento del paro hará que aumente el gasto público, ya que deberá de atender todas las prestaciones que se vayan produciendo.
- Tipos de interés: dentro de la recesión en la que nos encontramos los tipos de interés crecen, por lo que se encarecen los préstamos y una menor accesibilidad al crédito, a las empresas les es más caro obtener financiación para llevar a cabo sus planes de inversión, además se incentivará el ahorro al ser remunerado mejor y se reducirá el consumo, por lo que la demanda de productos disminuirá y por lo tanto disminuirá el empleo.

La crisis, lo que ha provocado en La Zaragozana es una disminución en los márgenes netos, ya que en términos de volúmenes de venta se han mantenido, pero con el esfuerzo de vender más barato.

Esto ha sido provocado por la entrada de la competencia en el mercado regional, la salida a mercados no autóctonos, un traspaso de ventas del canal On Trade (hostelería) a canal Off Trade (distribución Moderna-consumo en casa) en el cuál se obtiene un margen inferior y por último una lucha en la distribución moderna contra la MDD (Marca De Distribución, o lo conocido como marca blanca)

Factores Sociales:

Hace referencia a aquellos factores que guardan estrecha relación con las preferencias, los gustos y los hábitos de consumo de la sociedad: edad, renta total disponible, tasa de crecimiento de la sociedad, educación, nivel de vida, hábitos, etc.

El objetivo principal de la compañía es hacer sentir la marca Ámbar como algo propio de los aragoneses.

Es una empresa enormemente implicada en los eventos de la ciudad y la comunidad de Aragón, patrocinando y financiando numerosos eventos culturales y deportivos, de manera que a la vez refuerza su imagen y hace publicidad de sus productos.

Todo ello lo transmite a través de publicidad en redes sociales, muppys, cartelería varia, exposiciones en tienda transmitiendo que es una cerveza de calidad desvinculándose de las cervezas commodities.

Factores Tecnológicos:

Se refiere a las tendencias en el uso de nuevos sistemas informáticos o de información para el desarrollo de una actividad comercial. También puede medirse en el uso de los sistemas de transporte, las comunicaciones, entre otros.

Gracias a los avances tecnológicos los procesos de producción experimentan continuos cambios y aparecen nuevas cervezas como las sin alcohol, sin gluten etc.

La llegada de internet permite a los consumidores tener una mayor fuente de información sobre el producto que están consumiendo o bien los productos que ofrece la empresa.

Sin embargo, al tratarse de una empresa familiar, los movimientos, hasta ahora, habían sido más lentos y las tomas de decisión se dilataban en el tiempo.

En todos los departamentos, actualmente, ha habido una obsesión por ``modernizar`` los distintos sistemas.

Un ejemplo de ello es el cambio llevado a cabo en el departamento de administración, instalando distintos softwares tanto de gestión, facturación y pedidos que reducen papel y burocracia. Esto es la implementación de los sistemas EDI y SAP.

En los departamentos comerciales se ha producido un cambio de hardware de control de puntos de venta, tanto en tiendas como en bares.

En el departamento del almacén se ha llevado a cabo una robotización del Silo y de los toros

Dentro del departamento de RRHH se ha llevado a cabo una digitalización en los procesos de selección de candidatos.

Y por último, destacar el marketing viral en RRSS y el community manager llevado a cabo por el departamento de Marketing.

5.2-Análisis DAFO

Es la herramienta cuyo objetivo es conocer la capacidad de la empresa a través de su estrategia (fortalezas y debilidades) para hacer frente a los cambios del entorno tanto interno como externo (oportunidades y amenazas). (Rodríguez Carrasco, 2007)

Se deben identificar aquellos recursos internos con los que cuenta la empresa porque con ellos podrá dar forma a su estrategia, ya que serán los determinantes para lograr el alcance de los objetivos. Sin duda, hay que analizar también los recursos que poseen nuestros competidores para saber hacerle frente a ellos y así anticiparnos a su estrategia. (Jiménez Quintero, 2015)

Debilidades: Una de las mayores debilidades de nuestra empresa es que tiene poca presencia a nivel nacional, ya que es una empresa fuertemente ligada a nuestra a nuestra comunidad y no tanto al resto.

Su cuota a nivel nacional es tan solo del 2% si bien poco a poco va consiguiendo abrirse mercado fuera de Zaragoza esperando doblar dicha cuota de aquí al 2018.

El grupo Mahou-San Miguel, mantuvo en 2014 el liderazgo con 11,8 millones de hectolitros producidos. A la compañía madrileña le sigue muy de cerca el Grupo Heineken, con 10 millones de hectolitros producidos. La tercera posición la ostenta el Grupo Damm, con 8,3 millones¹.

Amenazas: Como hemos nombrado anteriormente, la situación por la que está atravesando la economía hace que nos pensemos más sobre qué productos gastar nuestra renta disponible y cuáles no, llevándonos a la conclusión de que tomar un cerveza es una actividad de ocio de la cual podemos prescindir.

Por otro lado, cada nos encontramos con mayores campañas anti alcohol, para concienciarnos, sobre todo al colectivo más joven, de las nefastas consecuencias del abuso del alcohol.

El carnet por puntos, la prohibición de consumo y venta de bebidas alcohólicas dentro de recintos deportivos también supone una amenaza para el sector cervecero.

La concienciación social de tener una bonita figura, o tener un estado de salud saludable, en el que el alcohol no ayuda en ningún caso.

¹ Datos obtenidos de: <http://www.libremercado.com>

La globalización, permite que empresas cerveceras de otros países entren sin mucha dificultad en nuestro país a vender sus productos aumentando así la competencia.

Otra amenaza para la cerveza es la cantidad de bebidas refrescantes que se ofrecen como alternativa a tomar en las reuniones sociales.

Fortalezas:

Una de las fortalezas de la Zaragozana es la amplia cartera de productos que ofrece a sus consumidores, convirtiéndola en la empresa española con mayor variedad de oferta. La amplia gama de productos que la compañía ofrece a los consumidores puede ser el gancho ideal para captar a nuevos consumidores.

Con una cuota de mercado de más del 50% en Aragón y 80% en Zaragoza, una forma de crecer que tiene la compañía es hacerse un hueco fuera de nuestra comunidad, como así lo tiene previsto hasta duplicar de aquí a dos años su cuota de mercado a nivel nacional.

Fundada en 1900 la zaragozana cuenta con una gran experiencia que la avala y de la que aprender.

La zaragozana cuenta con una prestigiosa imagen de marca gracias a su activa participación como patrocinadora de los múltiples eventos que ofrece la ciudad.

Oportunidades: La cerveza contiene múltiples nutrientes como vitaminas del grupo B -entre las que destaca el ácido fólico y otros polifenoles con efectos antioxidantes-, minerales como potasio, magnesio, fósforo y silicio, y fibra soluble

Desde el año 2004 La Sociedad Española de Nutrición Comunitaria (SENC) decidió incluir la cerveza en su nueva pirámide nutricional en el mismo apartado en el que se encuentra el vino. Entre otras recomendaciones alimenticias, la SENC apuesta por el patrón mediterráneo de consumo de pequeñas cantidades de vino o cerveza coincidiendo con las comidas, siempre como una opción personal y responsable. En opinión de esta sociedad, el consumo moderado de vino y cerveza -y de otras bebidas alcohólicas fermentadas de baja graduación (sidra y cava)- disminuye el riesgo cardiovascular y protege de algunas otras enfermedades. El vino y la cerveza son una fuente importante de vitaminas, minerales y antioxidantes naturales.

PIRÁMIDE DE LA ALIMENTACIÓN SALUDABLE (SENC, 2004)



Figura 1: Pirámide de la alimentación saludable

Turismo; actualmente existe un cambio de tendencia del consumo de cerveza en hostelería y un factor es el comportamiento del turismo extranjero en 2013, con más de 60 millones de visitantes. El 90% de estos turistas señalaron la cerveza como su bebida favorita durante el período vacacional y alrededor de la mitad llegaron procedentes de Alemania y Reino Unido.

Según el estudio “Percepción de los productos y marcas agroalimentarias de España en turistas extranjeros” elaborado por el Foro de Marcas Renombradas Españolas y la Federación Española de Industrias de la Alimentación y Bebidas (FIAB), la cerveza se encuentra entre los nueve productos españoles más reconocidos por los turistas que visitan nuestro país².

Por último, la internacionalización. Las exportaciones de cerveza elaborada por las compañías en España continuaron creciendo en 2014, por quinto año consecutivo, con un aumento del 28% respecto al ejercicio anterior. En total en 2014 se comercializaron fuera de nuestras fronteras 1,7 millones de hectolitros. Sin duda, el excelente comportamiento del turismo extranjero en España contribuye al conocimiento y al reconocimiento de nuestras marcas fuera de nuestras fronteras. Especialmente en países como Reino Unido y Alemania, principales países de origen de los turistas que nos visitan, y países de gran tradición cervecera con un consumo per cápita que supera ampliamente el dato nacional.

² Informe socioeconómico del sector de la cerveza en España 2014

6.- Análisis del Entorno Específico

6.1 Análisis de los productos – Matriz BCG

La matriz BCG es una herramienta que permite analizar la cartera de negocio de una empresa, a través del estudio de la posición competitiva de los diferentes negocios, proporcionando la facultad de tomar decisiones informadas sobre si invertir o no en sus productos e identificando cuáles son los productos que generan mayores utilidades. Asimismo, la clasificación de los productos de la Matriz BCG también pueden deberse a la etapa del ciclo de vida en la que se encuentra cada uno. (Ventura Victoria, 2009)

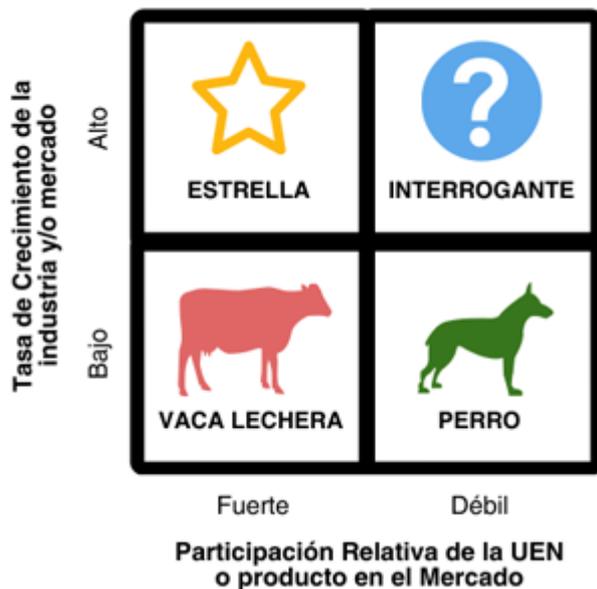


Figura 2: Matriz BCG – Fuente: www.escolares.net

Productos Estrella:

Esta clasificación de producto se sitúa en donde hay un alto crecimiento y una alta participación de mercado. El producto Estrella se caracteriza por generar alta rentabilidad. Se vende en grandes cantidades y tiene un muy buen nivel de posicionamiento en la mente de los consumidores. Si se compara con el ciclo de vida del producto, es muy probable que el producto se encuentre en la última mitad de la etapa de crecimiento.

En el caso de la zaragozana, su “buque insignia” es Ámbar especial, la que te trae el camarero en un bar o la que te compras en el supermercado para consumir en casa.

Productos Vaca:

Esta clasificación se sitúa donde hay alta participación de mercado y bajo crecimiento. Los productos Vaca Lechera son generadores de volumen de venta, pero no son productos con un futuro alentador. Probablemente ya alcanzaron su máximo de crecimiento, y ahora sólo generan ventas. Son productos indispensables para la empresa, ya que producen ventas sin requerir demasiada inversión. Si se compara con el ciclo de vida, son productos que están en plena etapa de Madurez.

Para la Zaragozana serían todas las cervezas de importación y artesanales, ya que distribuyen dichas categorías y Ámbar Lemon y Ámbar 0.0

Productos Interrogante:

Esta clasificación se sitúa en donde hay una baja participación de mercado pero un alto crecimiento. Se les llama productos Interrogantes, porque si bien están creciendo, no se sabe con seguridad si será un producto que genere altos volúmenes de venta o participación. Este producto puede convertirse en un producto estrella. Si se compara con el ciclo de vida, puede asumirse que es un producto que se encuentra en etapa de Introducción, debido a que va creciendo pero aún no está posicionado en la mente de los consumidores.

Los productos interrogante de nuestra empresa son: Ámbar celíacos, dentro de la categoría de los dietéticos y Ámbar Export, como cerveza extrafuerte.

Productos Perro:

Esta clasificación se sitúa donde hay baja participación y bajo crecimiento del producto en el mercado. Son productos no rentables para la empresa; no están bien posicionados y tampoco están creciendo. Por lo general, estos productos sólo producen pérdidas para la empresa. Si lo comparamos con el ciclo de vida, se establece claramente que el producto se encuentra en la etapa de declinación. Debido a que está en la última etapa del ciclo de vida del producto, la empresa debe decidir si re invertir en el producto para que vuelva a ser rentable o desecharlo.

En el caso de los productos Perro, muchas veces las empresas deciden continuar con los productos aunque no sean rentables. Esta decisión se basa en la intención de la empresa de tener presencia de marca en la mayor cantidad de mercados posibles, aunque no les sea rentable, y así quitarle mercado a la competencia.

Este es el caso de Ámbar Caesaraugusta y Ámbar Negra

6.2 Núcleo competitivo de Porter.

El modelo de las 5 fuerzas competitivas de Porter es una herramienta que permite analizar la situación de una industria o empresa, a través de la identificación y análisis de las cinco fuerzas de Porter. De esta forma, se conocerán las oportunidades de las que pueda gozar dicha industria y las amenazas que pueden influir a la empresa y así hacer frente a éstas. (Guerras Martín, L. A; Navas López, J. E, 2015).

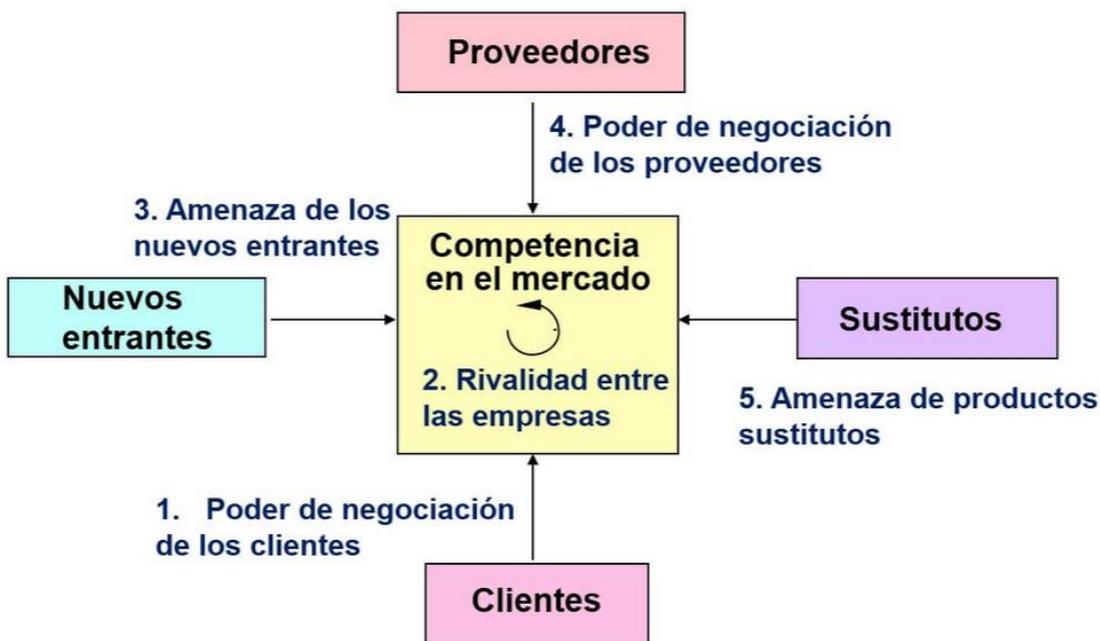


Figura 3: Las 5 fuerzas de Porter – Fuente: <http://www.5fuerzasdeporter.com/>

1.- Poder de negociación de los clientes:

Para determinar el poder de negociación de los clientes tenemos varios factores de estudio.

Si se concentran los compradores en comparación a los proveedores y se produce el escenario en el cual hay pocos compradores y muchos vendedores, el poder de negociación es alto.

Si el costo de cambiar un producto de un vendedor por el producto de otro vendedor es bajo, el poder de negociación de los clientes es alto.

Si los compradores pueden fácilmente integrar hacia atrás – o comenzar a producir el producto por sí mismos – el poder de negociación de los clientes es alto.

Si el consumidor es sensible al precio el poder de compra es alto.

Si el cliente compra grandes volúmenes de productos estandarizados por parte del vendedor, el poder de negociación del comprador es alto.

Si los productos de sustitución están disponibles en el mercado, el poder de compra es alto también.

El poder negociador de los clientes en nuestro caso es alto; en el momento en que no se encuentran satisfechos con el producto pueden cambiar de marca con gran facilidad. Los consumidores finales son exigentes, buscan calidad, buen precio y, cada vez más, variedad. Por todas estas razones, los clientes son la fuerza competitiva más importante. El costo de cambiar de proveedor es bajo, pues hay una gran oferta de producto.

Encontramos dos grupos importantes de clientes: Supermercados, hipermercados y tiendas y todos los comercios que operan dentro del sector de la hostelería (bares, restaurantes, etc.). Los supermercados, hipermercados y tiendas ponen el producto a disposición de los consumidores finales en sus estanterías, decidiendo ellos los espacios físicos en los que se va a poner a la venta cada producto. Realizan compras en grandes volúmenes por lo que cuentan con un gran poder negociador, estableciendo plazos de pago especiales, obligando a las empresas productoras a adecuarse a sus exigencias. Y los bares, restaurantes y demás establecimientos que engloban el sector hostelero, también cuentan con gran poder negociador, pues realizan el mayor porcentaje de ventas del sector. Además, cuentan con una gran influencia sobre el consumidor final, puesto que pueden influir en las decisiones de compra de los consumidores.

2.- Rivalidad entre empresas:

La rivalidad en una industria usualmente toma la forma cuando las empresas luchan por una posición utilizando diversas tácticas (por ejemplo, la competencia de precios, batallas publicitarias, lanzamientos de productos). Esta rivalidad tiende a aumentar en intensidad cuando las empresas sienten la presión competitiva o ven una oportunidad para mejorar su posición.

Algunos tipos de competencia (por ejemplo, la competencia de precios) son muy inestables e influyen negativamente en la rentabilidad del sector. Otras tácticas (por ejemplo, las batallas de publicidad) pueden influir positivamente en la industria, ya que aumentan la demanda o mejoran la diversidad de los productos.

Existe una serie de factores estructurales que puede afectar a la rivalidad en la industria:

- Competidores numerosos y equilibrados

Cuando hay muchos competidores, algunas empresas creen que pueden hacer movimientos competitivos sin ser notado.

En el sector cervecero nos encontramos con el caso opuesto, pocas empresas, tres grandes sectores cerveceros, San Miguel, Heineken España y Estrella Damm que acaparan poco más del 92% de la producción cervecera.

De este modo, las empresas son más propensas a participar en batallas competitivas y tomar represalias en su lucha por el liderazgo del mercado.

- Falta de diferenciación o cambios de costos.

Cuando los productos son percibidos como los productos básicos, la elección es a menudo determinada por el precio y el servicio, que a su vez conduce a una mayor competencia en precio y servicio.

La cerveza es un producto difícil de diferenciar, pero como ya hemos dicho anteriormente, La Zaragozana se ha esforzado por diferenciarse en todos y cada uno de sus productos.

- Incrementos en la capacidad

Cuando las economías de escala requieren grandes aumentos de la capacidad, causa trastornos en el equilibrio de oferta y demanda de la industria, que a su vez conduce a períodos de exceso de capacidad y la reducción de precios.

- Altas barreras de salida

Los factores económicos y estratégicos pueden evitar que las empresas salgan de la industria, incluso cuando están con rendimientos bajos o negativos en las inversiones. Las principales barreras de salida son:

- Activos Especializados
- Los costos fijos de salida
- Interrelaciones estratégicas
- Las restricciones gubernamentales y sociales

La producción de cerveza requiere de maquinaria de gran coste y con una larga vida útil, por lo que las barreras de salida son grandes.

3.- Amenaza de nuevos entrantes:

Este factor indica cuán difícil es entrar en un mercado. Hay menos opciones de triunfar si existen barreras de entrada fuertes en la industria como estrictas regulaciones, conocimientos y tecnologías específicas o alto requerimientos de inversión. Por el contrario si en la industria hay pocas barreras de entrada o estas son débiles, la opción de triunfar aumenta significativamente.

Las barreras de entrada son las condiciones dentro de un ambiente competitivo que afectan las decisiones de la empresa para entrar a un mercado o no. Estas barreras pueden hacer fácil o difícil la entrada de una empresa en el mercado para establecer su presencia. Los obstáculos pueden existir en algunas industrias o en algunos mercados, pero no en otros. También existe la posibilidad de que estas barreras estén presentes pero no se cumplan estrictamente. Hay muchos tipos de barreras de entrada incluyendo las creadas por el gobierno, por las empresas existentes, por la naturaleza de la empresa y por la estructura de la industria existente.

Economías de escala- Dentro del sector cervecero, cuando se produce una mayor cantidad de producto se obtiene una disminución considerable de los costes de producción. La concentración del sector se debe en parte al aprovechamiento de este tipo de economía.

Diferenciación del producto- Las empresas potenciales se encuentran en desventaja frente a las ya establecidas, puesto que estas últimas ya cuentan con la fidelización del cliente y una marca reconocida, haciendo que las empresas potenciales tengan que realizar una mayor inversión en publicidad para darse a conocer y conseguir captar clientes y lograr fidelizarlos.

Acceso a los canales de distribución- Para que el producto llegue al acceso del consumidor final es imprescindible la existencia de los canales de distribución, normalmente copados por las empresas ya presentes con estrechos vínculos con sus distribuidores que les permiten tener puestos privilegiados en los puntos de venta

Políticas de los países, como ya hemos analizado en los factores políticos del análisis PEST, existe numerosa normativa que hay que llevar a cabo dentro del sector cervecero que podría frenar la entrada de nuevos competidores.

4.- Poder de negociación de los proveedores:

Hay varias características que indican el grado de poder de un proveedor, una de ellos es ver si son capaces de aumentar sus precios sin que esto tenga un efecto perjudicial sobre el volumen de ventas. Otra es la capacidad de crear acuerdos informales o incluso formales que controlan los

precios y la oferta, acuerdos que en la mayoría de los países desarrollados tienen leyes extensas antimonopolio y reglamentos establecidos para disuadir y penalizar a este tipo de proveedores.

Los proveedores en una posición negociadora fuerte pueden optar por reducir la cantidad de producto disponible, algo que es más eficaz si hay pocos sustitutos con los cuales los compradores se puedan cambiar. Los proveedores también están en una posición de fuerza si el producto o servicio que suministran es un componente esencial del producto final de su cliente.

Otra forma en que los proveedores pueden dominar sería sancionando a sus clientes si deciden cambiarse de proveedor. Además, un proveedor puede decidir que su mejor estrategia para el crecimiento y por ende mayor rentabilidad es comprar o crear acuerdos con otras organizaciones al final de la cadena de suministro con el fin de aumentar el control de los canales de distribución.

En el sector cervecero la concentración afecta al poder negociador de los proveedores de forma totalmente opuesta a como lo hace con los clientes. Podemos decir que los proveedores tienen limitado el número de clientes potenciales, haciendo que su poder sea reducido.

Las materias primas principales para la elaboración de la cerveza (malta, agua, lúpulo y levadura) son de fácil acceso y poco diferenciados, por lo que todavía se ve más limitado el poder negociador de los proveedores.

5.- Amenaza de productos sustitutivos:

A menor relevancia del valor de un producto, por lo general, mayor amenaza de productos sustitutos.

Cuando nos encontramos en el mercado con un producto similar, a un menor precio, esto puede dañar a la empresa, pudiendo verse obligada a tener que bajar ella también sus precios.

A medida que aparecen más productos sustitutos, tanto demanda como precio son más elásticos.

La amenaza es mayor si un producto no tiene ninguna ventaja específica en comparación con productos similares. Si los clientes no son capaces de ver la diferencia entre productos más allá del precio.

Una buena manera de reducir la amenaza de sustitutos es aumentar la lealtad del cliente de cualquier manera posible. La producción de un producto con ventajas obvias en los sustitutos y / o el uso de publicidad efectiva y la marca son útiles para una empresa individual. Si no hay ninguna diferencia entre dos productos, los consumidores necesitan ver la diferencia entre las dos compañías

y lo que representan, o pueden simplemente elegir la opción más barata. La innovación también puede ayudar a las empresas a seguir trabajando en mejorar sus productos para reducir la amenaza de los sustitutos.

El principal producto sustitutivo de la cerveza es el vino, al ser también una bebida alcohólica de baja graduación.

El consumo en España de vino o cerveza fuera de casa depende de varios factores como el sexo, edad, zona geográfica o momento del día de consumo.

Pero según datos del estudio de Kantar Worldpanel sobre hábitos de consumo de alcohol fuera del hogar, ubica a la cerveza como la bebida preferida por la mayoría de los españoles, desbancando al vino como lo ha sido tradicionalmente.

Una clara característica diferenciadora de la cerveza respecto al vino sería la cerveza sin alcohol, variedad que el vino no ofrece.

O en el caso de la Zaragoza, las cervezas con sabores, tanto limón o manzana y las cervezas sin gluten para celíacos.

7.- Estudio del modelo de negocio de empresa

7.1 Cadena de valor de Porter

El análisis interno investiga las características de los recursos, factores, medios, habilidades y capacidades de que dispone la empresa para hacer frente al entorno, tanto general como específico. (Grant, 2006)

Con este análisis se pretende descubrir los puntos fuertes y débiles de la empresa para desarrollar su actuación competitiva y poder así evaluar su potencial para desarrollar la estrategia que finalmente se implemente. (Guerras Martín & Navas López, 2007)

La cadena de valor es una de las herramientas de la dirección estratégica que permiten identificar las capacidades de una empresa, separando sus actividades en una cadena secuencial donde se distinguen las actividades primarias, relacionadas con la transformación de los inputs y la relación con el cliente (proceso productivo), y las actividades de apoyo. (Grant, 2006)

Así, se divide la actividad general de una empresa en "Actividades de producción de valor" que aportan una parte del valor final y representan una parte del coste. El valor que crea una empresa se

mide por el dinero que los clientes están dispuestos a pagar por sus productos o servicios. Una empresa es rentable cuando el valor que crea supera el coste de las actividades de creación de valor. (Carrión Maroto, 2007)



Figura 4: Cadena de valor de Porter – Fuente: <http://www.webyempresas.com/>

ACTIVIDADES PRIMARIAS:

Conjunto de actividades dirigidas a conseguir la elaboración física de cada producto y transferir dicho producto al consumidor. Se divide en las siguientes actividades:

Logística interna: El proceso de elaboración de la cerveza comienza con la selección de la cebada de la que se obtendrá la malta, principal ingrediente de la cerveza, junto con el cereal, como materias primas principales nos encontramos con la levadura y el lúpulo.

El otro ingrediente fundamental para elaborar la cerveza es el agua, que se emplea de la red de suministros de agua de la que dispone la compañía.

Operaciones o fabricación: La elaboración de la cerveza se lleva a cabo en la fábrica situada dentro de la ciudad de Zaragoza donde nació en 1900. La zaragozana elabora su malta propia, para conservar íntegro el carácter propio de sus cervezas, dentro de su sala de maltería donde tiene máquinas de madera originales de principios del siglo pasado accionadas por poleas. En la sala de cocida el maestro cervecero cocina aquí sus cervezas; pone en práctica recetas, aplica fórmulas, mezcla ingredientes y toma sus mejores decisiones. En la sala de fermentación podemos ver cómo

trabaja la levadura. A cero grados y en completa oscuridad, la maduración de nuestras cervezas ronda aproximadamente el mes en la bodega. Y es aquí, solo dejando pasar el tiempo, donde se clarifica, se atenúa, se afina el gusto, y el aroma.

Logística externa: En 2013 se puso en marcha la planta de envasado de barriles en la cartuja, de manera que una vez se elabora la cerveza en sus instalaciones de origen, hay un puente de cisternas que hacen un trasiego permanente entre la fábrica y la planta de envasado. Es ahí mismo donde tienen un gran centro logístico con una tecnología muy avanzada que permite distribuir el producto a sus clientes.

Marketing y ventas: Durante el periodo 2015-2018 se refuerzan las áreas de marketing y comercial, ya que dentro de su plan de expansión se contempla el cambio de imagen en Cervezas Ámbar para adaptarse a un nuevo posicionamiento de la marca. La imagen se actualiza pero resaltando los puntos clave de la compañía como autenticidad, tradición independencia y origen aragonés.

Servicios post-venta: Debido al producto que comercializa La Zaragozana, no existe un servicio post-venta como tal, si bien premia la atención de sus consumidores facilitando un servicio telefónico de atención al cliente, o el contacto a través de la página web para aclarar cualquier tipo de consulta.

ACTIVIDADES DE APOYO:

Son actividades que no forman parte del proceso productivo, pero que ayudan a las actividades primarias o principales en forma de apoyo, ya sea en caso de emergencia o en su normal funcionamiento, para que la empresa en si esté bien estructurada y se dé la normal continuidad de sus actividades. (R.M. Grant, 2014)

Infraestructura de la empresa: La zaragozana cuenta con su propia fábrica en la que dispone de la maquinaria suficiente para llevar a cabo su proceso de elaboración de cerveza. Además de la fábrica dispone de su planta embotelladora y su propio almacén.

Recursos humanos: En estos momentos la Zaragozana se encuentra en un proceso de expansión de la marca, en la cual se está produciendo un análisis del correcto dimensionamiento de la compañía.

Ello conlleva a crear un departamento de rrhh acorde con la situación, y a que se esté trabajando muy intensamente con planes d formación para trabajadores con distinto perfil, intentando desarrollar al máximo sus capacidades.

En breve, se empezará a trabajar la retribución en especie, bº sociales y engagement emocional.

Con todas las sociedades participantes forman un capital humano aproximado de unos 1.000 trabajadores distribuidos en los distintos departamentos de la compañía como son logística/aprovisionamiento, calidad, marketing, ingeniería, finanzas, jurídico, recursos humanos, informática, compras, producción/envasado o comercial

Tecnología: Como ya adelantamos en los factores tecnológicos del análisis PEST, todos los departamentos han llevado o están llevando sus innovaciones tecnológicas en la medida de lo posible.

Aprovisionamiento: Todos los ingredientes necesarios para la elaboración de la cerveza pasa por unos estrictos controles de calidad, manteniendo unas sólidas relaciones con sus proveedores.

El aprovisionamiento de cereal procuran llevarlo a cabo a través de proveedores nacionales teniendo en cuenta la fluctuación en precio, la cual es una variable fundamental para comprar a uno u otro.

Para el aprovisionamiento de lúpulo existe un acuerdo entre los cerveceros de España de comprar una cuota asignada del lúpulo generado en León, zona de altísimo rendimiento.

Si bien el resto del lúpulo necesario se compra en concentrado sin tener un único proveedor y sopesando, el precio y variedad en función de la cerveza que se vaya a fabricar.

Por último, el aprovisionamiento de levadura, la cual es el ADN de la cerveza y de su fabricante, es único, por lo general, y está en un banco de levaduras “custodiado”

En abril del 2016 se publicó una noticia en la que se daba a conocer la nueva sinergia en el ámbito empresarial aragonés entre Bebinter, la distribuidora del Grupo Ámbar-La Zaragozana y cafés el criollo.

Bebinter será la encargada de realizar la distribución desde finales de este mes de los productos de Cafés el Criollo entre los establecimientos hosteleros de Zaragoza y su área metropolitana.

El objetivo de este acuerdo es reforzar la presencia de ambas compañías en su mercado de origen en el que, en la actualidad, son líderes, además de ofrecer un servicio integral a los clientes de estas dos bebidas sin dejar ninguna fisura en las posibles demandas de dichos clientes a sus necesidades en productos de gran consumo.

Esta sinergia es llevada a cabo en la distribución, no en lo fabril.

7.2 Análisis de “La zaragozana” según el modelo Canvas

El modelo Canvas se basa en la creación de valor, identificando y describiendo las actividades del modelo de negocio de la empresa a través de un lienzo, que nos permitirá observar qué aspectos del entorno interno de la empresa se deben mejorar según la demanda de los clientes. (Jiménez Quintero, 2015)

El modelo consta de 9 bloques que identifican las áreas clave para el buen desarrollo y rentabilidad de una empresa. Estos bloques se deben definir para que el modelo de negocio configure la creación de valor. (Osterwalder & Pigneur, 2011)

CANVAS: MODELO DE NEGOCIO



Figura 5: Modelo de canvas – Fuente: <http://serviciosclasificados.wordpress.com/2012/04/30>

Uno de los puntos más importantes de la idea de Osterwalder fue la simplificación de la metodología. Aunque inicialmente su propuesta fue publicada en su tesis doctoral sobre ontología de los modelos de negocio, en 2004, cuando apareció oficialmente el libro acerca del modelo Canvas, se observó que era realmente sencillo implementar los 9 pasos de su propuesta:

1.-Segmentar los clientes, para conocer el nicho de mercado y las oportunidades de nuestro negocio.

Consiste en determinar a qué clientes nos dirigimos y, en base a ello, orientar o segmentar ciertos productos para cumplir con las expectativas que estos demandan. Existen varios tipos de consumidores y es por lo que la zaragozana tiene multitud de productos para ofrecer según las necesidades de cada uno.

Este sería el caso de las cervezas sin alcohol, para embarazadas, menores, conductores, cervezas sin gluten para celíacos, o ya dependiendo de gustos la múltiple variedad que ofrece.

2.-Definir bien la propuesta de valor, en otras palabras, saber por qué somos innovadores y qué nos diferencia de nuestra competencia y nos acerca a potenciales clientes.

La zaragozana ha querido diferenciarse en todos y cada uno de sus productos respecto de su competencia, para así, alejarse de las cervezas convencionales que ya existen en el mercado.

Quizás la manera más importante de diferenciarse es a través de la innovación, y la Zaragozana lo sabe, por lo que en los últimos años ha ido lanzando multitud de productos nuevos, dándole un valor añadido a sus productos, dotándole de unas cualidades que el resto de cervezas no tiene, como sería, entre otras, la cerveza Ámbar Green celíacos, primera doble sin del mundo consiguiendo así satisfacer las necesidades de un colectivo más de nuestros clientes, y de este modo aumentar las ventas, consiguiendo una ventaja competitiva respecto a la competencia.

3.-Delimitar los canales de comunicación, distribución y de estrategia publicitaria que seguiremos, para fortalecer nuestra marca e idea de negocio.

En otras palabras son los medios a través de los cuales se entrega el producto y la propuesta de valor a los consumidores. La empresa se relaciona con el cliente a través de los canales.

En este caso contamos con los supermercados, hostelería, stands en los conciertos y eventos deportivos incluso su a través de su página web.

4.-Establecer la relación que mantendremos con los clientes.

Hace referencia a los distintos medios e instrumentos que permiten mantener una relación empresa-cliente bien de manera directa o indirecta para mantener un contacto continuo.

El caso más común hoy en día es a través de las redes sociales, si bien también podemos mantener una vía de comunicación por medio de la prensa y radio con las cuñas publicitarias, o a través de invitaciones a la feria de muestras en las fiestas del pilar, los paseos en sus carros de caballos etc.

5.-Determinar las fuentes económicas de nuestra idea de negocio, un aspecto fundamental si queremos tener éxito.

Nuestra empresa recibe su fuente de ingresos de sus ventas tanto de cervezas como refrescos y agua.

6.-Identificar los activos y recursos clave que necesitaremos como piezas imprescindibles en el engranaje de la idea empresarial.

La zaragozana cuenta con sus instalaciones propias, con sus embotelladoras con maquinaria totalmente automatizada, tanques verticales o botellas y caja en formatos retornables, todo ello conseguido gracias a la innovación tecnológica llevada a cabo a lo largo de los años.

7.-Conocer las actividades clave que darán valor a nuestra marca, y saber las estrategias necesarias para potenciarlas.

Para ello deberán centrarse en las actividades clave que dan valor a la empresa.

Por otro lado, tal y como está intentando nuestra empresa, expandirse dentro del territorio español para ir ganando cuota de mercado.

Conseguir economías de escala y comprobar que el producto cumple con todos los requisitos de calidad y fiabilidad.

8.-Tener en cuenta los socios clave con los que establecer contactos y alianzas para el negocio. En otras palabras, definir las estrategias de *networking* con potenciales socios o proveedores, entre otras figuras importantes.

Cabe destacar, como ya hemos nombrado anteriormente la alianza que ha formado con cafés criollo.

9.-Marcar las estructuras de costes, para llegar a saber el precio que tendrá que pagar el cliente por adquirir el bien o servicio que ofrecerá nuestra idea de negocio.

Para llevar a cabo nuestra actividad es irremediable contar con una serie de costes. Es por ello que no debemos olvidarnos de ellos a la hora de ver la viabilidad y sostenibilidad del negocio.

Tenemos distintos tipos de coste, tanto fijos como variables, en función de la cerveza que fabriquemos.

Un ejemplo de ellos serían los gastos de mantenimiento de almacenes, personal, publicidad, compra de materias primas etc.

8.- Conclusiones

A través de este trabajo, hemos realizado un análisis de nuestra empresa de estudio, La Zaragozana, que nos ha permitido identificar el sector en el que opera, sector cervecero, y llevar a cabo un análisis del mismo. Hemos comenzado con un repaso histórico de la compañía seguido del análisis estratégico de la misma. Donde hemos podido ver que la estrategia principal de la compañía sería tanto la diferenciación de su producto, para alejarse del resto de cervezas, como su estrategia de innovación constante, alejándose de liderazgo en costes. De este modo, la empresa ha conseguido diferenciar su producto y fidelizar a los clientes, así como atraer a nuevos colectivos.

Una vez hemos hecho un repaso histórico de la empresa, analizado las estrategias empresariales de la misma, pasamos a un análisis del entorno general, viendo los factores que afectan a todas las empresas por igual hasta el entorno específico, exclusivo para las empresas del sector cervecero.

A través del análisis de la matriz BCG hemos identificado los productos con alta y baja participación en el mercado, así como los que tiene un alto o bajo crecimiento. Siendo la cerveza Ámbar Especial la que reúne las características tanto de alta participación como alto crecimiento, y encontrándonos en el extremo opuesto la cerveza Ámbar Caesaraugusta y Ámbar Negra. En medio quedarían tanto la cerveza Ámbar Lemon, como Ámbar 0.0 o la especial para celíacos.

Mediante el análisis de las 5 fuerzas de Porter, hemos podido concluir que estamos ante un sector con una alta rivalidad entre sus competidores debido a la alta concentración del mercado, la madurez del mismo y las altas barreras de salida existentes. Donde el producto sustitutivo de la cerveza es el vino, si bien ésta ha conseguido desbancarlo, reduciendo la amenaza existente años atrás.

Otra conclusión de este trabajo, es que debido a las economías de escala, la alta inversión necesaria, las barreras administrativas y legales y la dificultad a los accesos en los canales de distribución nos encontramos con fuertes barreras de entrada. Además, el poder negociador de los clientes es mayor que el de los proveedores, ya que tienen una amplia alternativa de cervezas para consumir.

Mediante el análisis de la cadena de valor, hemos identificado todas las actividades que lleva a cabo la empresa. Podemos destacar que nos encontramos frente a una empresa en pleno proceso de expansión y que sabe adaptar las necesidades a dicho proceso.

Por último, con el análisis Canvas hemos analizado los 9 bloques que identifican las áreas clave para el buen desarrollo y rentabilidad de la empresa. Donde hemos visto la alianza con Cafés Criollo, como sinergia entre las dos empresas aragonesas.

Por otro lado, a través de Canvas, analizamos tanto sus ingresos, exclusivos de la venta de cerveza, refrescos o agua, como sus gastos, fijos y variables.

La relación que mantiene con los clientes, es sobre todo a través de redes sociales e incluso su página web y sus canales de distribución por medio de supermercados y hostelería. La actividad clave en la que estaría centrándose ahora mismo sería la de expandirse a través de todo el territorio nacional para ir ganando cuota de mercado.

Finalmente, deseamos destacar cómo una pequeña empresa familiar ha ido haciéndose hueco dentro del territorio regional, convirtiéndose en un referente de la industria aragonesa. Dicho crecimiento ha ido acompañado de inversión en inmovilizado, renovando y mejorando su maquinaria, ampliando tanto sus instalaciones como el equipo humano que forma la entidad y llegando a acuerdos con otras empresas del mismo territorio.

9.- Bibliografía

BUENO CAMPOS, E.; SALMADOR SÁNCHEZ M.P.; MERINO MORENO C. Y MARTIN CASTILLA J.I. Dirección estratégica. Desarrollo de la estrategia y análisis de casos.

ESPAÑA. MINISTERIO DE AGRICULTURA, ALIMENTACIÓN Y MEDIO AMBIENTE Y CERVECEROS DE ESPAÑA. Informe socioeconómico del sector de la cerveza en España. Mayo 2012.

FEDEDERACIÓN ESPAÑOLA DE INDUSTRIAS DE LA ALIMENTACIÓN Y BEBIDAS. Una Aproximación a la Industria Española de la Alimentación y Bebidas y su Comercio Exterior. Madrid. Mayo 2008.

GRANT, R.M. Dirección estratégica. Conceptos, técnicas y aplicaciones. Editorial THOMSON CIVITAS. Quinta edición, 2006.

GUERRAS, L.A. La dirección estratégica de la empresa. Teoría y aplicaciones. Editorial THOMSON CIVITAS. Cuarta edición, 2008.

MUNUERA ALEMÁN J.L. Y RODRIGUEZ ESCUDERO A.I. Estrategias de marketing para un crecimiento rentable. Madrid. ESIC Editorial. 2000.

SÁNCHEZ PÉREZ M. Casos de marketing y estrategia. Barcelona. Editorial UOC. 2006.

Cervezas Ámbar (<http://www.ambar.com>).

<http://www.turismodezaragoza.es/ciudad/cultura/museos/museo-cerveza-zaragozana-zaragoza.html>