



**Universidad**  
Zaragoza

## Trabajo Fin de Grado

Análisis estratégico de La Zaragozana  
Strategic analysis of La Zaragozana

Autora

María Gómez García

Directora

Cristina Bernad Morcate

Facultad de economía y empresa  
2017 - 2018

## **INFORMACIÓN DEL TRABAJO**

Autora: María Gómez García

Directora: Cristina Bernad Morcate

Título del trabajo: Análisis estratégico de La Zaragozana

Title of project: Strategic analysis of La Zaragozana

Titulación: Grado en Administración y Dirección de Empresas

### **RESUMEN**

En este trabajo se va a analizar estratégicamente una de las empresas más importantes de Aragón, la empresa cervecera La Zaragozana. El trabajo comienza con la presentación de la empresa, destacando la historia de la compañía y su cartera de productos. Posteriormente se analiza el entorno externo y las características de la industria cervecera, identificando la competencia a nivel español y a nivel de Aragón. Después se analiza el entorno específico de La Zaragozana, sus recursos y capacidades, y la estrategia que lleva a cabo para obtener ventajas competitivas. Para finalizar se realiza un análisis DAFO, el cual muestra la situación actual de la empresa. El trabajo se cierra con una serie de conclusiones fruto del exhaustivo análisis.

### **ABSTRACT**

This project will strategically analyze one of the most important companies in Aragon, the beer company La Zaragozana. The work begins with the presentation of the company, highlighting the history of the company and its product portfolio. Afterwards, the external environment and the characteristics of the brewing industry are analysed, identifying the competition at a Spanish level and at a Aragón level. Then, the specific environment of La Zaragozana, its resources and capacities and the strategy it carries out to obtain competitive advantages are then analysed. Finally, a SWOT analysis is carried out, which shows the current situation of the company. The project closes with a series of conclusions resulting from the exhaustive analysis.

## ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN .....	4
2. LA ZARAGOZANA.....	4
2.1. HISTORIA.....	4
2.2. PRODUCTOS.....	6
2.3. MISIÓN, VISIÓN Y VALORES .....	7
3. ANÁLISIS DEL ENTORNO GENERAL.....	8
4. LA INDUSTRIA CERVECERA .....	10
4.1. ORGANIZACIÓN Y EVOLUCIÓN DE LA INDUSTRIA .....	10
4.2. PRINCIPALES EMPRESAS QUE FORMAN LA INDUSTRIA .....	13
4.3. GRADO DE CONCENTRACIÓN DEL SECTOR.....	15
5. ANÁLISIS DEL ENTORNO ESPECÍFICO .....	17
6. ANÁLISIS INTERNO .....	22
6.1. CADENA DE VALOR.....	22
6.2. TEORÍA DE LOS RECURSOS Y CAPACIDADES .....	28
6.2.1. TIPOS DE RECURSOS.....	28
6.2.2. CAPACIDADES DE LA EMPRESA.....	31
6.2.3. ANÁLISIS VRIO .....	31
7. ANÁLISIS DAFO.....	33
8. ESTRATEGIA COMPETITIVA .....	36
9. CONCLUSIONES .....	37
10. BIBLIOGRAFÍA.....	39
ANEXOS.....	(Documento 2)

## **1. INTRODUCCIÓN**

La Zaragozana S.A. es una empresa cervecera aragonesa situada en Zaragoza, empezó en 1900 siendo una pequeña empresa familiar y en la actualidad es la sexta compañía cervecera más grande de España, con un capital social de 541.151 euros y una producción de 873.030 hl de cerveza. Además, es la empresa cervecera con mayor gama de productos de España, ya que cuenta con 17 tipos de cervezas diferentes.

El objetivo principal de este trabajo es realizar un análisis estratégico de La Zaragozana. Empresa conocida y querida por todos maños al asociar su cerveza, Ámbar, como símbolo de esta tierra. Líder indiscutible del mercado aragonés, que sin embargo a nivel nacional cuenta una presencia muy inferior.

Realizar un análisis estratégico ayuda a las organizaciones a conseguir sus metas y asegurar su supervivencia. Además, es una herramienta útil para no tomar decisiones erróneas que puedan afectar al rumbo de la empresa. Para analizar el caso de La Zaragozana, se estudiarán los factores externos e internos que le afectan, es decir, se recogerán y analizarán los datos del entorno, los recursos y las capacidades de la organización.

Se comenzará el trabajo presentando La Zaragozana, su cartera de productos y señalando sus objetivos a largo plazo. Posteriormente, se analizará el entorno en el que desarrolla su actividad y las características específicas de la industria cervecera española. En tercer lugar, se estudiará el sector, los principales competidores, las relaciones existentes entre ellos, y como se reparten el mercado. A continuación, se analizaran los recursos y capacidades de La Zaragozana, un análisis DAFO, así como la estrategia llevada a cabo para obtener ventajas competitivas respecto de sus rivales, fundamentalmente en Aragón. Por último se van a extraer una serie de conclusiones fruto de este exhaustivo análisis.

## **2. LA ZARAGOZANA**

### **2.1. HISTORIA**

En 1890 un grupo de socios de Zaragoza, decide abrir la primera empresa cervecera de la región de Aragón. Entre los socios se encontraba Ladislao Guizueta y Díaz, alcalde de Zaragoza en aquellos años, que se convirtió en el primer presidente de la sociedad.

De la construcción de la fábrica se encargó el ingeniero Antonio Mayandía y el primer maestro cervecero fue el alemán Karl Shlaffer. Una vez terminado y planificado todo, el 10 de julio de 1900 quedaba constituida la sociedad Cervezas La Zaragozana.

Desde sus inicios la cerveza Ambar obtuvo reconocimientos internacionales. En 1902 obtuvo el "*Diploma de Honor con Gran Medalla de Oro*" en la Exposición Internacional de Londres. También logro la medalla de oro en las Exposiciones de Madrid y Paris. En esta época, la cerveza se comercializaba en toneles de madera y botellas sopladas artesanalmente, y se distribuía, mediante carros arrastrados por caballos. Actualmente estos carros son el símbolo de la empresa, y durante las fiestas patronales de Zaragoza recorren las calles de la ciudad.

A finales de los sesenta y principios de los setenta, La Zaragozana decidió hacer una serie de modernizaciones y mejoras en sus instalaciones, sus productos y en la distribución. Empezando a distribuir la cerveza mediante camiones, sustituyendo el sistema de filtrado, reemplazando los barriles de madera por barriles de aluminio, que más tarde, se sustituirían por acero inoxidable. Al mismo tiempo se generalizó el uso de las latas de aluminio y se instaló una planta embotelladora, con maquinaria automatizada, pasteurizadores y etiquetadoras. Años más tarde se puso en marcha el "Inspector", máquina capaz de detectar con rayos láser cualquier imperfección en los envases. Posteriormente, en 1976, se montaron los primeros tanques verticales con gran capacidad, lo que permitió aumentar la producción de cerveza y tres años más tarde se cambiaron las cajas de madera por las de plástico.

En 1998 La Zaragozana consiguió el certificado de calidad ISO 9001, siendo la primera cervecera en obtenerlo. A comienzos del nuevo siglo XXI, La Zaragozana implantó un Plan de mejoras del medioambiente, con el objetivo de reciclar y reusar sus residuos. Además, en ese mismo año, con motivo de su 100 aniversario abrió su propio museo. Debido a su éxito, en 2006 decidió ampliar sus instalaciones y construir una planta nueva de envasado en La Cartuja, con el fin de expandirse.

En 2015, renovó la imagen de la cerveza *Ámbar Especial* y ganó una medalla en el World Beer Challenge, seguido de cuatro medallas más un año más tarde. Por último, en 2018, ha incorporado en su catálogo *Ambar IPA*, sumándose así a las nuevas tendencias con una Indian Pale Ale con 45 ibus de amargor.

En el Anexo I, se puede observar una línea cronológica con los datos más relevantes de la historia de La Zaragozana.

## 2.2. PRODUCTOS

En este apartado, se va comentar cuales son los productos que comercializa La Zaragozana. Principalmente su cartera de productos se compone de distintas variedades de cerveza Ámbar. Actualmente cuenta con 17 tipos de cerveza, siendo la gama más amplia del mercado español. Para describir mejor los productos de La Zaragozana, se divide su cartera en tres bloques según el tipo de cerveza: langer, edición limitada y ale. En el Anexo II, se puede ver toda su cartera de cervezas.

### **CERVEZAS LANGER**

Son el tipo de cervezas que más se elaboran y se caracterizan porque se fermentan con levadura de fondo a temperaturas bajas (4 - 12 grados centígrados).

- *Ambar Especial* → Cerveza langer tipo pilsner de color ambarino.
- *Ambar Export* → Cerveza tostada, rojiza, con aroma y 7 Alc.Vol.
- *Ambar Radler* → Ambar Especial con zumo de limón, presentada en 2016.
- *Ambar Clásica* → Cerveza de tipo Lager que está fermentada a baja temperatura.
- *Ambar 0,0* → Lanzada en 1976 fue la primera cerveza sin alcohol en España.
- *Ambar Especial Celiacos* → Cerveza sin gluten idéntica a Ambar Especial.
- *Ambar 0,0 Celiacos* → Cerveza sin alcohol para las personas celiacas.
- *Marlen* → Cerveza de estilo Dortmunder, con un amargor muy delicado y 5,8°.
- *Sputnik* → Cerveza aromatizada al vodka y de color pálido.
- *Ambar negra* → Cerveza oscura con aromas de chocolate negro, regaliz y toffe.

### **CERVEZA DE EDICIÓN LIMITADA**

Es un estilo de cervecería moderna. La propia empresa dice que estas cervezas “*Nacen de las ganas de experimentar, de llevar nuestros conocimientos cerveceros al límite y sorprender a los paladares más aguerridos con propuestas diferentes a todo lo que hayan probado*” (La Zaragozana, 2017)

- *Ambar 10* → Cerveza con 10 variedades de lúpulo y con 10 grados de alcohol.
- *Ambar Picante* → Cerveza de sabores picante con cardamomo, bergamota y chile
- *Ambar Centeno* → Elaborada con malta de centeno, es una cerveza tostada.
- *Ambar Avena* → Cerveza con base de avena, tres tipos de malta y dos cebadas.

## CERVEZAS ALE

Estas cervezas fermentan con levaduras de superficie a altas temperaturas (18 - 24 grados). Debido a su alta fermentación se producen cervezas más aromáticas.

- *Ambar 1900* → Una cerveza de tipo Ale elaborada a alta fermentación con 4,8%
- *Ambar Caesaraugusta* → Cerveza de trigo, de estilo Belga con 5,2% Alc. Vol.
- *Ambar IPA* → Cerveza amarga con 45 ibus y 5,8% Alc. Vol.

Como se observa en este punto, La Zaragozana es una empresa que está constantemente invirtiendo en innovar sus productos. Fue la primera empresa cervecera en lanzar en 1976 la cerveza sin alcohol y no se conformó con eso, sino que siguió mejorando y modificando sus productos adaptándose a los cambios del entorno.

La Zaragozana elabora diferentes variedades de cervezas para todos los gustos y mercados, como por ejemplo: *Ambar Especial Celiacos* para las personas intolerantes al gluten; *Ambar 0,0* para las personas que quieren disfrutar la cerveza sin las consecuencias del alcohol; *Ambar Radler* para el colectivo de personas que prefieren la cerveza con limón, etc. Como resultado está construyendo una ventaja competitiva en diferenciación de producto, ya que es capaz de atender todas las necesidades y gustos de los consumidores, tal y como veremos en epígrafes posteriores.

### 2.3. MISIÓN, VISIÓN Y VALORES

La misión hace referencia a la razón de ser de la empresa, su esencia, el motivo de porque existe y la visión define la situación futura que desea alcanzar la empresa, la cual tiene que ser una situación realmente alcanzable con el paso del tiempo (Navas y Guerras, 2007). Normalmente las empresas publican estos conceptos en su página web, pero en este caso La Zaragozana no lo publica. No obstante, se podría definir como:

- **MISIÓN** → Satisfacer las necesidades de los consumidores a través de nuestro productos, garantizando los estándares de calidad e eficiencia.
- **VISIÓN** → Consolidarse como motor de crecimiento en Aragón y ofrecer productos nuevos e innovadores, trabajando para dar a los clientes, nuevos productos y sabores.

Por otro lado, los valores son principios éticos sobre los que se asienta la cultura de la empresa (Rothaermel, 2013). En este caso, tampoco aparecen en la página web, pero en la visita guiada de la fábrica, la guía mencionó los valores que sigue La Zaragozana.

- **VALORES** → Calidad, tradición e innovación

### 3. ANÁLISIS DEL ENTORNO GENERAL

El elemento principal de cualquier empresa para garantizar su éxito, es realizar un exhaustivo análisis sobre el entorno competitivo sobre el que se desarrolla su actividad. Se debe hacer hincapié en este análisis ya que existen numerosos factores que pueden influir en los resultados alterándolos. Además, también sirve para detectar la capacidad de la empresa para alterar la estructura del sector, así como de la competencia.

El entorno general, incluye todos los factores externos, por lo que se debe determinar cuáles de ellos influyen sobre sus decisiones y resultados. Se debe saber que la empresa no tiene el control sobre ningún factor externo, es decir, son factores exógenos. Estos factores se determinan a través del análisis PEST, y para ello se organiza la información en las siguientes variables:

#### ***FACTORES POLITICO - LEGALES***

Actualmente, España tiene una cierta inestabilidad política, con el auge de nuevos partidos políticos que han roto con el bipartidismo y los continuos casos de corrupción que llegan a las noticias. Además, España se encuentra en un periodo de inestabilidad económica, en los años posteriores a una crisis económica grave, y el gobierno ha llevado a cabo distintas medidas para paliar la situación, reflejadas en el Programa de Estabilidad y el Programa de Reforma.

#### ***FACTORES ECONÓMICOS***

España se encuentra en una situación no favorable, saliendo de una crisis económica que ha generado situaciones económicas difíciles como la pérdida de poder adquisitivo. En este apartado se va analizar los principales indicadores económicos del país.

- ***Producto Interior Bruto (PIB)*** → Se utiliza como referencia en el crecimiento de un país y en la calidad de vida de la sociedad. Tras los datos de los años 2010-2014 donde el PIB estuvo en valores negativos, coincidiendo con la crisis, la situación vuelve a ser positiva, aunque esto no significa que la economía España este recuperada, pero al menos, si vuelve a crecer. El último dato del INE, es el segundo trimestre del 2018, la variación del PIB de España está en 2,656% (INE, Contabilidad Nacional (PIB), 2018)
- ***Tasa de desempleo*** → La crisis provoco la destrucción millones de puestos de trabajos. En 2008, la tasa de desempleo era de 9,6% (INE, Sección/EPA, 2008), llegando alcanzar en 2013 un máximo de desempleo de 26,94% (EPA, 2013). En

la actualidad, en el segundo trimestre del 2018 esta cifra ha disminuido a 15,28% (EPA, 2018); esta cifra es debido a la disminución de la población activa y a la creación de nuevos contratos temporales. Sin embargo, el salario mínimo interprofesional ha ido aumentando ligeramente cada año. En 2017 la cuantía retributiva mínima era 707,60 € al mes y en 2018 el salario mínimo aumentará un 4%, por lo que se incrementará a 735,90 € (SEPE, 2018).

- **Tipo de interés** → Son herramientas utilizadas por los bancos centrales, para llevar a cabo su política monetaria. El continuo descenso de los tipos de interés, con un .mínimo histórico actualmente de - 0,167%, favorece a las empresas ya que los costes de los préstamos cada vez son más baratos. (Euribor, 2018)

### ***FACTORES SOCIALES - CULTURALES***

Los factores socio-culturales que pueden afectar a las empresas son la demografía, la distribución de las edades o la movilidad social. Según los últimos datos recogidos en el INE, España tiene un volumen de población total de 46.659.302 habitantes. La distribución de la población por edad y sexo es casi simétrico, se concentra entre los 26 y 56 años, aunque cada vez la pirámide pierde su forma original y se va “allanando” debido al aumento de personas más longevas. La población española esta envejecida, debido a que se han reducido las tasa de mortalidad (9,05%) y natalidad (8,37%), y ha aumentado la esperanza de vida (83,10 años). (INE, Demografía y Población, 2017).

### ***FACTORES TECNOLÓGICOS***

Vivimos en la era del auge de la tecnología. Los sucesivos cambios tecnológicos suponen un reto para las empresas porque la obligan a una continua adaptación, lo que repercute directamente en sus costes y condiciona su supervivencia. El gasto de España en I+D es 1,19% del PIB, con 13.307 millones de euros, todavía lejos de la media de la Unión Europea, que se sitúa en el 2,03% del PIB, según un informe publicado por la oficina estadística Eurostat, con datos correspondientes a 2016. Por otro lado, la evolución del desarrollo en el sector de las TIC'S en la economía española ha crecido, por lo que se refiere al número de empresas del sector TIC en España, su número ha pasado de 21.701 empresas en 2000 a 57.989 en 2017 (INE, 2017).

## 4. LA INDUSTRIA CERVECERA

La industria es el conjunto de empresas con una actividad común (RAE). La industria forma parte del entorno específico, por tanto, se debe analizar para intentar conocer cómo puede afectar a las empresas.

- Según el criterio administrativo CNAE-2009, La Zaragozana pertenece a la sección C, división 11, grupo 110 y clase 1105, ya que es una industria manufacturera de fabricación de bebidas y concretamente de cervezas.
- Según el criterio Abell el entorno competitivo se puede definir a través de tres dimensiones (Abell D.F., 1980)
  - Grupo de clientes, es decir, a quien se dirigen los productos. En este caso, las cervezas van dirigidas a dos grupos, a través del canal Horeca (hostelería y restaurantes) y el canal Alimentación (supermercados, hipermercados, etc.)
  - Funciones que el producto cubre a dichos clientes, es decir, las necesidades. En este caso, la necesidad principal es quitar la sed, pero también tiene necesidades sociales como el entretenimiento y la diversión.
  - Tecnología empleada. Sería todo el proceso de producción de La Zaragozana es decir, las máquinas e instalaciones necesarias para elaborar la cerveza.

Ilustración 4.1. Dimensiones del criterio Abell



Fuente: Elaboración propia

Antes de hablar de la industria, se debe conocer el ciclo de vida del producto. La cerveza es un producto que está asentado y consolidado en el mercado, por lo que el sector se encuentra en la etapa de madurez.

### 4.1. ORGANIZACIÓN Y EVOLUCIÓN DE LA INDUSTRIA

#### ***EVOLUCIÓN DE LA PRODUCCIÓN DE CERVEZA***

En este punto, se va hablar de la evolución de la producción de cerveza del sector, tanto a nivel nacional como a nivel europeo.

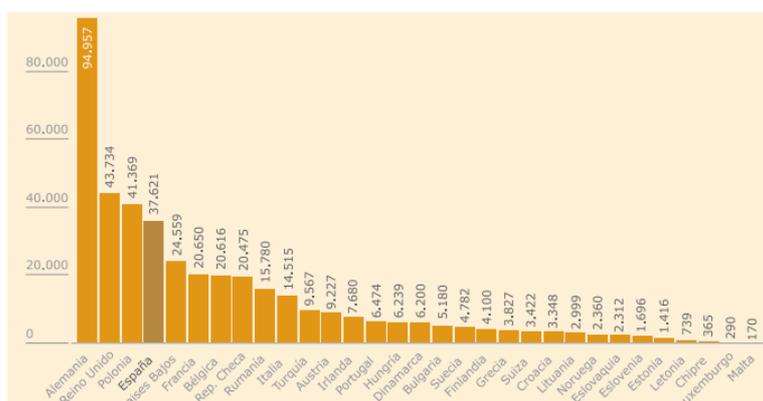
**Gráfico 4.1. Evolución de la producción de cerveza en España, 2007 - 2017**



Fuente: Informe socioeconómico del sector de la cerveza en España (2017)

En el gráfico 4.1., se observa que en 2007 se elaboraron en España 34.343.042 hl de cerveza y a partir de 2008 la producción disminuyó moderadamente como consecuencia de la crisis económica. Sin embargo, desde el 2013 experimenta un crecimiento constante hasta la actualidad, llegando a alcanzar más de 37 millones de hectólitros de cerveza producida en 2017 (Informe socioeconómico del sector de la cerveza, 2017).

**Gráfico 4.1. Producción de cerveza en Europa, 2017 (miles de hl)**



Fuente: Informe socioeconómico del sector de la cerveza en España (2017)

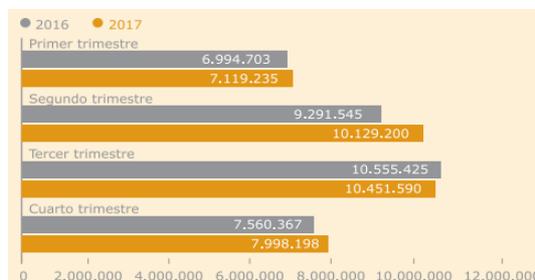
En el gráfico 4.2., se observa que España elaboró 37.621.305 hl en 2017. A nivel internacional, nuestro país es el cuarto productor de cerveza de la Unión Europea, solo por detrás de Alemania (94.957.000 hl), Reino Unido (43.734.000 hl) y Polonia (41.369.000 hl). Cabe destacar que respecto al año pasado España (36.469.219 a 37.621.305 hl) y Polonia (40.890.000 a 41.369.000 hl) han aumentado su producción, en cambio, Alemania (95.623.000 a 94.957.000 hl) y Reino Unido (44.039.000 a 43.734.000 hl) han disminuido ligeramente su producción de cerveza.

Sin embargo, a la hora de consumir, España tiene uno de los consumos más moderados y responsable de cerveza de la Unión Europea, su consumo per cápita se sitúa en los 46,4 litros anuales, frente a la media europea de 70 litros anuales. Otros países como Alemania (116 l/pc) tienen niveles de consumo muy elevados.

## ***EVOLUCIÓN DE LAS VENTAS Y EL CONSUMO DE CERVEZA***

El consumo de cerveza en España creció en 2016 un 3,1%, continuando la senda de crecimiento iniciada en 2012, en paralelo con la recuperación de la economía española.

**Gráfico 4.2. Ventas de cerveza por trimestre, 2016 - 2017 (hl)**



*Fuente: Informe socioeconómico del sector de la cerveza en España (2017)*

Como se puede observar en el gráfico 4.3., la venta de cerveza por trimestres, comparando el 2016 con el 2017, la venta de cerveza ha aumentado en todos los trimestres. El trimestre que más cerveza se vendió y se consumió en España en el 2017, al igual que en 2016, fue el tercer trimestre. Esto se debe a que Julio, Agosto y Septiembre corresponde con el periodo de vacaciones de verano, y España recibe alrededor de 75 millones de turistas extranjeros cada verano (INE/Hostelería y turismo, 2018). Es decir, la tendencia positiva en el consumo y venta de cerveza en verano está relacionada con el turismo, además de la buena climatología. Estos buenos resultados se deben a la calidad de las cervezas españolas. Así mismo, las cerveceras españolas están constantemente innovando para mejorar sus productos y ser más eficientes.

## ***RELEVANCIA DE LA CERVEZA EN LA ECONOMÍA ESPAÑOLA***

En este punto, se nombrará algunos datos importantes que afectan a la economía de España. El sector cervecero es clave dentro del agroalimentario, ya que representa un 1,3% del PIB del país, un total de 15.500 millones de euros (Informe socioeconómico del sector de la cerveza, 2017). Además la cerveza es la bebida alcohólica con mayor impacto económico a través de la recaudación de impuestos y la generación de empleo.

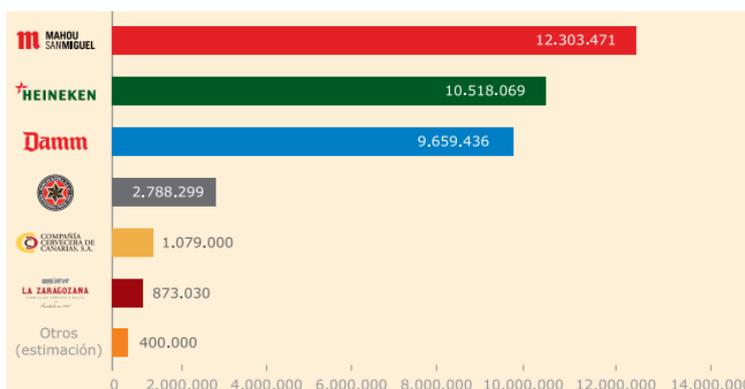
Según el Informe socioeconómico del sector de la cerveza en España en 2017, la cerveza ha generado 344.000 puestos de trabajo, el 90% de ellos en el sector hostelero. Cerca 20.000 puestos de trabajo son atribuibles a los sectores abastecedores, casi el 30% en agricultura y más de 10.000 en el sector minorista. Además casi 6.000 empleos que generan directamente las propias compañías.

Respecto a la contribución a los ingresos fiscales, la cerveza ha aportado al Estado más de 3.600 millones de euros a través de los impuestos. La cerveza es un producto que está gravado por un impuesto especial específico como sucede con el alcohol destilado, el tabaco o la gasolina. Este tipo de impuesto es un tributo que se aplica en el momento en el que el producto sale de la fábrica para comercializarse dentro del país, es decir, grava el consumo interno. En 2017, el Estado recaudo con este impuesto 339 millones de euros. Por otro lado, también hay ingresos de la venta de cerveza: el 83% procede del sector hostelero, en su mayoría gracias a las cotizaciones a la Seguridad Social e IRPF derivadas del empleo (62%) y del impuesto IVA (33%).

## 4.2. PRINCIPALES EMPRESAS QUE FORMAN LA INDUSTRIA

En la industria española existen multitud de compañías que se dedican a la elaboración de cervezas. Sin embargo, son solo seis empresas la que se reparten la cuota de mercado de España, entre ellas está La Zaragozana. En este apartado se describirá brevemente las seis principales empresas cerveceras de España.

Gráfico 4.3. Producción de cerveza en España, 2017 (hl)



Fuente: Informe socioeconómico del sector de la cerveza en España, 2017

Como se puede observar en el gráfico 4.4., la mayor producción de cerveza y cuota de mercado se reparte entre: Grupo Mahou-San Miguel, Heineken España y Damm. El resto del mercado se distribuye entre empresas de menor tamaño: Hijos de Rivera, Compañía Cerveceras de Canarias y La Zaragozana.

### 1. GRUPO MAHOU - SAN MIGUEL

Mahou San Miguel es una empresa cervecera española con sede en Madrid y Málaga. Esta compañía nace en 2000 cuando Mahou, empresa centenaria (fundada en 1980 en Madrid), adquiere San Miguel. Y en el año 2007 el Grupo Mahou – San Miguel, adquiere Cervezas Alhambra (Andalucía), convirtiéndose en la mayor productora de

cervezas en España. En la actualidad cuenta con siete centros de producción de cerveza: Burgos, Córdoba, Granada, Guadalajara, Lleida, Málaga y Santa Cruz de Tenerife; y tiene 3.000 empleados. Además, dispone de una amplia gama de cervezas, en la que destacan las cervezas *Mahou*, *San Miguel* y *Alhambra*.

## **2. HEINEKEN ESPAÑA**

Heineken España pertenece al grupo neerlandés Heineken International. En primer lugar Heineken adquiere El Águila en 1984 y posteriormente en el año 2000 adquiere el Grupo Cruzcampo. Tiene dos sedes, una en Sevilla y otra en Madrid, y dispone cuatro centros de producción que están en Sevilla, Madrid, Valencia y Jaén. En la actualidad cuenta con 2.400 empleados. En su gama de cervezas, destacan: *Heineken*, *Cruzcampo*, *Amstel*, *Desesperado* y *Sandy Cruzcampo*.

## **3. GRUPO DAMM**

DAMM S.A. se constituyó en 1910. Tiene su sede central en Barcelona, y en la actualidad cuenta con 3 fábricas de producción en Barcelona, Murcia y Valencia.

En su cartera de productos destacan: *Estrella Damm* y *Voll-Damm*. Este tipo de cervezas son más consumidas en Cataluña y parte del mediterráneo. A nivel nacional no es una empresa líder, sin embargo, es líder en la zona mediterránea, lo cual tiene una gran ventaja puesto que es una zona con gran demanda de turismo.

## **4. HIJOS DE RIVERA**

Hijos de Rivera es una empresa cervecera gallega. Nace en 1906 de la mano de José Rivera Corral. Es una empresa pequeña y familiar, con sede en La Coruña y con solo un centro de producción de cerveza, también en La Coruña. Su marca más conocida y popular es *Estrella Galicia*.

Esta empresa es la cuarta que más produce en España (2.788.299 hl), pero no se puede comparar con lo que producen las tres empresas anteriores. Sin embargo, es líder en el mercado gallego y alrededores.

## 5. *COMPAÑÍA CERVECERA DE CANARIAS (CCC)*

La quinta cervecera española es Compañía Cerveceras de Canarias con sede en Santa Cruz de Tenerife. Se funda en 1994 cuando las dos principales empresas cerveceras de las islas Canarias: la Compañía Cerveceras de Canarias y Sical, deciden fusionarse para crear Compañía Cerveceras de Canarias, S.A., consiguiendo ser líder de la zona.

La compañía cuenta con 900 puestos de trabajo y dos fábricas en Las Palmas de Gran Canaria y Santa Cruz de Tenerife. Sin embargo, su cartera de productos es limitada, destacando sus marcas la *Dorada* y *Tropical*.

Por último, La Zaragozana es la empresa cervecera con menor producción y menor cuota de mercado tiene a nivel nacional.

Los competidores potenciales de empresa maña son Grupo Mahou – San Miguel, Heineken España y Damm. Cabe destacar que las dos primeras empresas líderes (Mahou y San Miguel) se fusionaron, para ganar más cuota de mercado. Estas tres empresas tienen mayor capital, lo que hace imposible que La Zaragozana les alcance.

Por otro lado, las empresas Hijos de Rivera, Compañía Cerveceras de Canarias, y la empresa maña son empresas de menor tamaño, que luchan por ir ganando cuota de mercado en España. Estas compañías a nivel nacional tienen poca representatividad debido a su baja producción de cerveza, pero en sus respectivas Comunidades Autónomas están en cabeza.

### 4.3. GRADO DE CONCENTRACIÓN DEL SECTOR

En este apartado se analizará el grado de concentración de la industria cervecera española, lo cual proporciona información con respecto a la estructura del mercado y su influencia en el nivel de competencia. La concentración del mercado depende principalmente de dos factores: del número de empresas y de su tamaño relativo.

Para analizar el grado de concentración se utiliza el Índice de Herfindahl, que se define como la suma del cuadrado de las cuotas de mercado de las distintas empresas que operan en una industria. Los resultados obtenidos con este índice oscilan entre 1 y 0 (Siendo 0 competencia perfecta y 1 monopolio).

Para obtener las cuotas de mercado, se va a suponer que la cifra de producción de cerveza de las empresas españolas es la cifra de venta, es decir, como si todo lo que produjeran lo vendiesen.

Tabla 4.1. Cuotas de mercado de las empresas cerveceras españolas, 2017

	PRODUCCIÓN- VENTAS (hl)	CUOTA DE MERCADO (%)	CR <sub>n</sub>	S <sub>i</sub> <sup>2</sup>
 MAHOU SAN MIGUEL	12.303.471	32,70%	32,70%	0,1070
 HEINEKEN	10.518.069	27,96%	60,66%	0,0782
 Damm	9.659.436	25,68%	86,34%	0,0659
 COMPAÑÍA CERVECERA DE CANARIAS, S.A.	2.788.299	7,41%	93,75%	0,0055
 LA ZARAGOZANA	1.079.000	2,87%	96,62%	0,0008
 OTROS	873.030	2,32%	98,94%	0,0005
 OTROS	400.000	1,06%	100%	-
<b>TOTAL</b>	<b>37.621.305</b>	<b>100%</b>		<b>0,2579</b>

Fuente: Elaboración propia a través de los datos del Informe Socioeconómico del sector de la cerveza en España, 2017

$$H = \sum_{i=1}^n S_i^2 = 0,2579$$

Para realizar el Índice de Herfindahl, como se observa en la tabla 4.1., el apartado de “OTROS” con una cuota de mercado de 1,06 %, no se ha tenido en cuenta, ya que no se conoce cuál es el número exacto de empresas que forman dicho apartado. No obstante, el hecho de elevar al cuadrado las cuotas de mercado significa que cuanto más pequeña es una empresa menor será su ponderación en el índice. Es decir, el índice de Herfindahl se ve poco afectado por las empresas pequeñas. Así que, conociendo las cuotas de mercado de las empresas más grandes se puede aproximar al Herfindahl real.

El resultado del índice de Herfindahl (0,2579) desvela que se trata de una industria con oligopolio asimétrico. Es decir, se encuentra ante un sector con pocas empresas y con grandes diferencias de tamaño entre ellas, lo que conlleva un alto grado de rivalidad. Dado este índice resulta interesante el cálculo del número de empresas de igual tamaño correspondiente a dicho valor.

$$N = \frac{1}{H} = 3,87$$

Si todas empresas pertenecientes a la industria fueran iguales, es decir, no hubiera diferencias significativas de tamaño entre ellas, se trataría de una industria formada por 3 - 4 empresas de las mismas dimensiones. Este dato no difiere mucho con la realidad, ya que al estudiarse el Coeficiente de Concentración (CR<sub>n</sub>), que es la suma acumulada de las cuotas de mercado, se observa que el mercado español está muy concentrado. Casi el 90 % (86,34%) del mercado se lo reparten entre las tres grandes empresas cerveceras: Grupo Mahou-San Miguel, Heineken España y Damm.

Sin embargo, como se ha nombrado anteriormente, La Zaragozana es líder en Aragón. Aunque no se ha podido encontrar las cuotas de mercado exactas de cada empresa cervecera en la comunidad Autónoma de Aragón, por consiguiente no se ha podido obtener el índice de Herfindahl real. Sin embargo, en 2017 la Cámara de Zaragoza publico que La Zaragozana era la empresa dominante con un 50% de mercado en Aragón y un 80% en Zaragoza. Por lo que el otro 50% del mercado aragonés se lo reparten el resto de empresas, en este caso solo se lo repartirían Grupo Mahou-San Miguel, Heineken España y Damm, ya que las compañías Hijos de Rivera y CCC no tienen representatividad en el mercado aragonés.

Por lo que se constata que en Aragón y en Zaragoza la empresa maña goza de una ventaja competitiva sostenible respecto a sus rivales. En cuanto a la estructura del mercado, La Zaragozana en Aragón tiene una estructura muy similar a la del nivel nacional, debido a que en ambos casos se trata de una industria oligopolista asimétrica. Sin embargo, en Zaragoza la compañía consigue casi toda la cuota de mercado, por lo que se trata de un monopolio.

## 5. ANÁLISIS DEL ENTORNO ESPECÍFICO

El entorno específico está formado por un conjunto de factores que de forma directa afectan a la empresa en función del sector en el que actúan. Estos factores se analizan a través del análisis de las 5 fuerzas de Porter. Este modelo ayuda a analizar el nivel de competencia dentro de una determinada industria y poder desarrollar una estrategia de negocios. El principal objetivo de la industria es intentar buscar oportunidades e identificar las amenazas para las empresas ya establecida en esa industria, lo que determinara sus capacidades para obtener beneficios (Porter M., 1985).

Ilustración 3.1. Análisis de las 5 fuerzas de Porter



Fuente: Porter (1985)

## ***1. PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES***

El sector cervecero no vende directamente al consumidor final, la cerveza se distribuye a los consumidores a través de dos canales de distribución: Horeca y Alimentación.

La distribución realizada en los dos tipos de canales implica la captación de clientes por parte de las cerveceras (bares, restaurantes, hoteles, supermercados, etc.) y su posterior venta a los consumidores finales. Por lo que se van a considerar clientes del sector cervecero a estos dos distribuidores.

Por un lado, se encuentra el canal Horeca, que suministra a establecimientos de hotelería y restaurantes. Este canal distribuye a través de concesionarios, de forma que la cervecera asigna a cada distribuidor un territorio para la distribución y venta de cervezas, fijando previamente las cerveceras los precios de sus productos. El cliente no tiene apenas poder de negociación, debido a que primero hay que aceptar las condiciones impuestas por las cerveceras y el volumen de compra no es muy grande. Además, existen gran variedad de distribuidoras, por lo que el cliente puede cambiarse con facilidad a empresas de la competencia. Y por último, el cliente carece de la posibilidad de llevar a cabo una integración vertical hacia atrás, debido a las altas inversiones que se necesitan.

Por otro lado, el canal Alimentación son las grandes cadenas, hipermercados, supermercados, etc. La distribución se realiza mediante servicios logísticos, en función del cliente. Estos distribuidores demandan grandes volúmenes de cervezas de varias marcas, puesto que la cerveza no es un producto estandarizado. Además, tienen una elevada capacidad para imponer sus condiciones en base al tamaño, al volumen de compras, al bajo coste de cambio y los plazos de pago y entrega. Así mismo, los grandes supermercados pueden producir sus propias cervezas (Cervezas de marca blanca), por lo que existe de integración vertical hacia atrás. Por lo tanto, en este caso el poder negociador del canal alimentación es elevado.

## ***2. RIVALIDAD ENTRE LAS EMPRESAS EXISTENTES***

Como se ha nombrado en el apartado anterior, el sector cervecero español está muy concentrado. Las tres grandes empresas (Grupo Mahou-San Miguel, Heineken España y

Damm) tienen casi el 90% de la cuota de mercado español, mientras que las tres empresas más pequeñas (Hijos de Rivera, CCC y La Zaragozana) tienen menos poder de competencia a nivel nacional, ya que tienen poca cuota de mercado y se centran más en la venta a nivel provincial. Por lo que se trata de oligopolio asimétrico, y las decisiones de cualquiera de las empresas que operan en el sector (estrategia en precios, publicidad, nuevos productos, mejora en el servicio, etc.) obliga al resto de las empresas rivales a tomar decisiones para contrarrestar los efectos. Esto genera un alto grado de rivalidad.

Otro factor, es el crecimiento del sector. Como se ha nombrado antes, el mercado cervecero se encuentra en una etapa de madurez. El crecimiento dentro del mercado nacional está estancado. Esto conlleva a más rivalidad entre las empresas cerveceras.

Por otro lado, existen fuertes barreras a la salida. Una empresa cervecera requiere de gran inversión para las máquinas y equipos productores de cerveza, instalaciones, etc. lo que imprime unos costes fijos elevados.

Por último, el grado de diferenciación. La cerveza es un producto muy diferenciado, por lo que reduce la intensidad de la rivalidad en precios, ya que el comprador mantendrá sus preferencias y gustos a pesar de las variaciones del precio.

### ***3. AMENAZA DE ENTRADA DE NUEVOS COMPETIDORES***

La posibilidad de entrada de nuevos competidores afectará al nivel de competencia, es decir, las cuotas de mercado, y por consiguiente en el beneficio potencial de la industria. La amenaza de ingreso de nuevos competidores depende de la barrera de entrada al sector. A continuación se va a analizar, las principales barreras de entrada que obstaculizan el ingreso de nuevas empresas al mercado cervecero.

En primer lugar, es importante considerar la inversión que se necesita para la entrada en el mercado. El sector cervecero está caracterizado por unas estructuras productivas de elevados costes fijos. Ello se debe a las elevadas inversiones que hay que realizar para la puesta en marcha de la actividad y a los costes de mantenimiento. Así mismo, requiere de grandes inversiones en inmovilizado material (máquinas, instalaciones,...)

Además, también es importante el gasto en publicidad para dar a conocerla nueva empresa y sus productos. Sin embargo, existen empresas de cerveza artesana que evitan las estructuras productivas de coste elevado y no invierten en publicidad.

En segundo lugar, en este sector existen economías de escala. Las empresas ya instalados tienen beneficios en cuanto a la reducción de costes unitarios a medida que aumenta el volumen de producción de cerveza. Realizar pequeñas producciones de cerveza no es eficiente, por lo que una empresa que desee entrar a este sector deberá decidir si produce a una escala pequeña, lo que implica unos costes unitarios altos, o bien producir a gran escala con todos costes que conlleva.

En tercer lugar, la diferenciación del producto. Las empresas ya establecidas tienen un prestigio de marca y una cartera de clientes ya establecida, sin embargo los nuevos competidores deben darse a conocer obligándoles a invertir en publicidad, como se ha nombrado anteriormente. Una forma de saltar este obstáculo para las nuevas empresas es competir en precios bajos, sin hacer grandes inversiones en publicidad para conseguir fidelización al producto, razón por la que cada vez encontramos un mayor número de cervezas de marcas blancas en el mercado.

En cuarto lugar, las barreras legales. Actualmente no existe ninguna ley que prohíba la entrada de nuevos competidores. Sin embargo, si existe normativas que cumplen las empresas cerveceras como la normativa aplicable a los productos, normativa aplicable al etiquetado de la cerveza, normativa referente a los envases de cerveza, etc.

En conclusión, se puede afirmar que en el sector cervecero existen barreras a la entrada que dificultan que entren nuevos competidores de un tamaño importante a nivel nacional.

#### ***4. PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES***

El sector cervecero se encuentra muy concentrado, es decir, los proveedores de este sector tienen un número limitado de clientes potenciales. Se va a analizar los principales proveedores del sector cervecero, aunque podrían existir otro tipo de proveedores como proveedores de envases y embalajes, proveedores marketing y comercial, etc.

Los principales suministradores de la industria, sería los proveedores de la materia prima de la cerveza: lúpulo, malta, agua y cebada. Cabe destacar que el 90% de la materia prima que compra el sector cervecero español es de origen nacional (Informe socioeconómico del sector de la cerveza, 2017). Las materias primas con las que se elaboran las cervezas son productos poco diferenciados y de fácil acceso. Además, no existen sustitutos para estos productos que ofrecen los proveedores.

Por otro lado, no puede existir amenaza de integración hacia delante por parte de los proveedores, ya que se necesita una gran inversión y existen barreras a la entrada.

Con esta serie de factores nombrados, se puede concluir que el poder de negociación de los proveedores es bajo.

## ***5. AMENAZA DE ENTRADA DE PRODUCTOS SUSTITUTIVOS***

Los productos sustitutos son todos aquellos bienes que presentan las mismas o parecidas funciones que el producto suministrado por la industria, es este caso, la cerveza. Por lo que se puede considerar producto competitivo a todo tipo de bebidas.

En primer lugar se considera que el vino es el principal sustitutivo de la cerveza, debido a que es bebida alcohólica de poca graduación, obtenida de la uva. El vino y la cerveza cumplen unas funciones similares, aunque el precio del vino es superior al de la cerveza. Además, al ser una bebida alcohólica presenta las mismas leyes de consumo que la cerveza, es decir, solo lo pueden consumir personas mayores de edad.

Sin embargo, el consumo de vino en España es menor que el de la cerveza. Según los últimos datos manejados por el Observatorio Español de los Mercados del Vino en 2016, el consumo de vino en España está en 21 litros por persona/año; y la cerveza alcanza un consumo de 46,4 litros por persona/año. Por lo que el vino no es un rival muy fuerte para la demanda de cerveza.

Por otro lado, existen multitud de productos sustitutos como pueden ser las bebidas gaseosas o refrescos, los zumos, el agua, etc. Estas bebidas tienen mayor cuota de mercado, debido a que son aptas para todos los consumidores y se consumen diariamente. El agua es una bebida sin olor, ni color, ni sabor, es decir, bebida insípida. Además tiene un precio bajo respecto a la cerveza. Por lo que solo será sustitutivo de la cerveza si el consumidor tan solo quiere beber algo para hidratarse o refrescarse.

Los refrescos y zumos tienen un precio similar al de la cerveza (entre 1 y 1,50 €). No obstante, no tienen las mismas funciones que la cerveza, debido a que principal función de las bebidas refrescantes, al igual que el agua, ya que la base de un refresco es el agua, a la que se añaden distintos ingredientes que dan lugar a diversidad de productos y sabores.

Por último, cabe destacar la gran importancia que están adquiriendo en los últimos años los productos de marca blanca. Estos productos ofrecen las mismas funciones a un precio menor. Otros productos que ofrecen las mismas funciones, pero a un mayor precio son las cervezas artesanales.

Como conclusión se puede observar que la amenaza de productos sustitutivos es elevada, ya que en el mercado hay gran variedad de bebidas. Por lo que la rentabilidad de la industria cervecera puede verse menoscaba, sin embargo no todas amenazan afectan de la misma forma a las cervezas.

## **6. ANÁLISIS INTERNO**

Una vez realizado el análisis externo, tanto general como específico. Se debe realizar un análisis interno de La Zaragoza, para evaluar los diferentes recursos y capacidades de la empresa, y de este modo conocer su situación en el mercado. Con la finalidad de conocer la ventaja competitiva de la empresa y la estrategia que está llevando a cabo.

Para realizar el análisis interno se va a utilizar dos herramientas: la cadena de valor de Michael Porter y la teoría de los recursos y capacidades, para posteriormente analizar los recursos VRIO.

### **6.1. CADENA DE VALOR**

La cadena de valor es una herramienta estratégica usada para analizar las actividades de una empresa y así identificar sus fuentes de ventaja competitiva. Permite dividir la compañía en sus actividades estratégicamente relevantes a fin de entender el comportamiento de los costos, así como las fuentes actuales y potenciales de diferenciación. Porter distingue entre actividades primarias y de apoyo. Las primeras están constituidas por las funciones que forman el ciclo productivo, mientras que las de apoyo son las que facilitan la realización de las actividades primarias. (Porter M., 1985)

Ilustración 6.1. Cadena de valor



Fuente: Porter (1985)

## **ACTIVIDADES PRIMARIAS**

- ***Logística interna***

Para elaborar la cerveza se emplean cuatro materias primas: cebada, malta, levadura, lúpulo y agua.

En primer lugar, La Zaragozana adquiere dos tipos de cebada para elaborar su cerveza. Una parte de la cebada procede de las Cinco Villas (Aragón) y otra parte la produce ella misma desde 2008, ya que dispone con un área de cultivo de cebada que rodea su planta de La Cartuja. La segunda materia prima, la malta, no la adquiere a ningún proveedor, ya que cuenta con su propia Maltaría, desde los años 30. La tercera materia prima, la levadura, la adquiere en su totalidad del Grupo Arento, una cooperativa de Aragón. El siguiente ingrediente, el lúpulo, lo adquiere de diferentes proveedores nacionales, principalmente de proveedores de León. Por último, La Zaragozana cuenta con una planta de tratamiento de agua, por lo que el agua empleada para elaborar cerveza se toma del servicio público y posteriormente se analiza. Cabe destacar que la empresa reutiliza la materia prima que no se puede utilizar en el proceso productivo, dándole usos alternativos, por lo que se deshace de los desechos de una forma eficaz.

- ***Fabricación u operaciones***

La Zaragozana tiene dos fábricas, la primera fundada en 1900 situada en la Calle de Ramón Berenguer, en el barrio de San José; y la segunda en la Carretera Castellón, en el barrio de La Cartuja. En la primera planta se realizan las fases de elaboración de la malta, cocción y fermentación y en la segunda planta se envasa y empaqueta el producto. Aunque se prevé llevar la totalidad de la elaboración de cerveza a la segunda planta para ser más eficientes y dejar en la planta del Barrio San José la elaboración de cervezas de edición limitada de corte artesanal, además del museo en el que se pueden realizar visitas guiadas y una cata de cervezas Ambar.

El proceso de fabricación de la cerveza se lleva a cabo en diferentes fases. La primera fase es el malteado. Los granos de cereal, normalmente de trigo o cebada, se sumergen en agua para que comiencen a germinar y secarse con aire caliente poco después. Dependiendo del grado de tostado conseguiremos maltas más claras u oscuras, que aportarán el color de la cerveza. La Zaragozana sigue conservando las máquinas de madera originales accionadas por poleas fabricadas en Francia, de principios del siglo pasado. En la segunda fase, molienda y maceración de la malta, el cereal se muele y mezcla con agua a temperatura adecuada para extraer el azúcar del grano y obtener así un mosto dulce. El agua es el ingrediente mayoritario con más de un 85% del producto, el agua se extrae de la red pública y pasa a ser analizada en su planta de tratamiento.

La tercera fase es la cocción, el mosto se pone a hervir con el objetivo de eliminar las bacterias que hayan podido aparecer durante el proceso, y es justo en este momento cuando se añade el lúpulo, ingrediente que aportará el aroma y amargor deseado. En esta sala han trabajado 11 generaciones de maestros cerveceros por conservar el arte y oficio de hacer buenas recetas. Posteriormente en la cuarta fase, el resultado pasa al fermentador, dónde se añade la levadura. Sus enzimas transforman los azúcares de mosto en alcohol y marcan el perfil de la cerveza. Si la fermentación se produce a alta temperatura dará como resultado una cerveza de tipo Ale o de alta fermentación, mientras que, si se produce a baja temperatura, obtendremos una cerveza de tipo Lager o baja fermentación. En la quinta fase, la maduración. El líquido resultante lo mantienen aproximadamente un mes en sus bodegas, donde reposa en frío (a cero grados) para que el sabor y los aromas logrados durante el proceso se estabilicen y el producto final mantenga el carácter deseado.

Una vez acabado el proceso de elaboración de cerveza, se lleva a la base de casi 80.000 m<sup>2</sup> de La Cartuja, en camiones cisterna a través de la compañía Hnos. Mendoza, dónde la cerveza pasa a ser embotellada, etiquetada y empaquetada.

- ***Logística interna***

El producto acabado se guarda en un almacén completamente automatizado en la planta de La Cartuja, desde allí se distribuye el producto a todos los clientes. El reparto de proximidad se distribuye a través de la empresa de logística Bebinter, la cual pertenece al Grupo de La Zaragozana, con un tiempo de entrega de 24 horas.

El almacenaje y la distribución asimismo se acogen a rituales logísticos bien organizados de principio a fin, combinando la tradición más artesana con la tecnología más inteligente. Solo en Zaragoza pueden llegar a distribuirse 20.000 bultos al día.

- ***Marketing y ventas***

El marketing es una actividad fundamental en el sector cervecero. La Zaragozana cuenta con un departamento de marketing propio, dirigido por Enrique Torguet. En el cual trabajan en equipos y por proyectos, aunque hay áreas funcionales de marcas, servicios de marketing y trade. También trabajan con empresas externas de marketing. En el pasado trabajaban con Saatchi y McCann Erickson y actualmente trabajan con la agencia de comunicación integral Pavlov, además de Mr. John Sample como agencia creativa, Mindshare en medios y Ketchum en relaciones públicas.

La agencia catalana Pavlov es la encargada de realizar anuncios publicitarios. El conocido eslogan de La Zaragozana “*¡Ponte Ambar!*” es obra de dicha agencia, creada en 1997. Otra empresa que realiza trabajos para la compañía aragonesa es el Estudio Versus, empresa encargada de la realización de símbolos y diseños para Ambar, el nuevo logotipo de la empresa es obra suya con ayuda de la consultora británica Claessens Internacional.

En la actualidad están llevando a cabo una serie “*Haciendo cerveza*”. Consiste en unos cortos de 2-3 minutos basados en historias y personajes reales, donde actúan actores y actrices conocidos. Tiene dos temporadas, y unos pequeños videos introductorios dónde se presentan los responsables de cada departamento y los actores que les representaran. Estos cortos se emiten en televisión, y es una campaña a nivel nacional.

La Zaragozana utiliza redes sociales como Facebook, Instagram y Twitter para publicitar su marca. Además patrocina eventos culturales, deportivos y musicales en Aragón. Destaca por ser el patrocinador oficial del Real Zaragoza, S.D. Huesca y del CAI. También es el patrocinador principal de las fiestas patronales El Pilar y otros eventos musicales como Pirineo Sur y PolifoniK Sound Festival.

Por otro lado la empresa realiza multitud de promociones con otras empresas durante el todo el año, como: “*Ambar te llena la nevera*”, “*Sorteamos 5 motos Yamaha*”, “*Nieve, consigue forfait y descuentos en Candanchu*”, etc.

- ***Servicios postventa***

La Zaragozana no dispone de servicios postventa, tan solo cuenta con un servicio de atención al cliente en su página web, en la cual se puede poner en contacto con ellos escribiendo un mensaje en su página web, mediante un correo electrónico o vía telefónica.

### **ACTIVIDADES DE APOYO**

- ***Aprovisionamiento***

Como se ha nombrado anteriormente en el apartado de logística interna, La Zaragozana compra materia prima o la elabora ella misma. Cabe destacar que la empresa mantiene relaciones duraderas con sus proveedores.

Hay parte de la cebada que se cultiva en la planta de La Cartuja y otra parte la adquiere de proveedores de las Cinco Villas, la malta la elabora ella misma a través de su propia materia. La levadura lo adquiere a la cooperativa Grupo Arento, y gran cantidad de lúpulo lo adquiere a proveedores de León. El último ingrediente, el agua, se obtiene de la red pública y posteriormente se pasa a su planta de tratamiento para verificar que pase los controles adecuados.

- ***Desarrollo tecnológico***

La Zaragozana desde sus orígenes ha ido mejorando sus procesos productivos para ser más eficientes. Por ejemplo, en los años 70: se sustituyen los barriles de madera por grandes barriles de acero inoxidable; se instala una planta embotelladora con máquinas automatizadas, pasteurizadores y etiquetadoras; se cambian las cajas de madera por cajas de plástico para una mayor comodidad en el manejo, etc. Y en 2006, amplía sus instalaciones en el Barrio de La Cartuja, una planta automatizada con cinco robots, que mejora la gestión de pedidos.

Otra muestra de desarrollo tecnológico, son las constantes innovaciones en sus cervezas. Como ya se ha comentado a lo largo del trabajo, gracias las investigaciones realizadas La Zaragozana ha sido pionera en el mercado nacional con productos como la cerveza sin alcohol y cerveza sin gluten, llegando a ser la primera marca a nivel mundial en comercializar una cerveza sin gluten ni alcohol.

- ***Gestión de recursos humanos***

La Zaragozana dispone de un departamento de Recursos Humanos, cuyo responsable desde 2016 es Enrique Pérez Pascual. Los trabajadores siguen el convenio colectivo que entro en vigor el 1 de enero del 2014 con una duración de 5 años, en el cual se regula los derechos y deberes de la relación entre La Zaragozana y los trabajadores (Código de convenio: 50000742011981). En el Anexo III se muestra un resumen del convenio.

La compañía capta personal a través de diferentes medios, en portales de empleo como “infojobs” o a través de su página web, dónde puede enviar el Curriculum Vitae y entrar en el proceso de selección. Además La Zaragozana ofrece becas en diferentes departamentos, el becado podrá aprender y disfrutar tanto a nivel profesional como personal, con una formación continua durante las primeas semanas.

El proceso de selección de la compañía consta de dos fases, la primera de una entrevista grupal y la segunda de una entrevista personal con el responsable de recursos humanos.

- ***Infraestructuras***

La Zaragozana cuenta con departamentos específicos y responsables que apoyan cada actividad de su cadena de valor. Como por ejemplo, el departamento de marketing con su director Enrique Torguet y el responsable de marca Javier Pomar Pascual; el departamento comercial con su director Carlos Agudo; el departamento de Recursos Humanos con su director Enrique Pérez Pascual; el departamento de producción y mantenimiento con su maestro cervecero Antonio Fumanal, su responsable de cocción Carolina Oliver Díaz, su responsable de cata y llenado Raúl Marquira y su responsable de envasado Oscar Sanz. Además de su director general Félix Longás, que se encarga de coordinar todas las actividades.

También la empresa cuenta con unas instalaciones y maquinaria adecuadas a su nivel de producción y a su cuota de mercado; y un buen canal de distribución del que se encarga la empresa Bebinter, la cual cumple con exactitud la entrega y satisface las necesidades de los clientes.

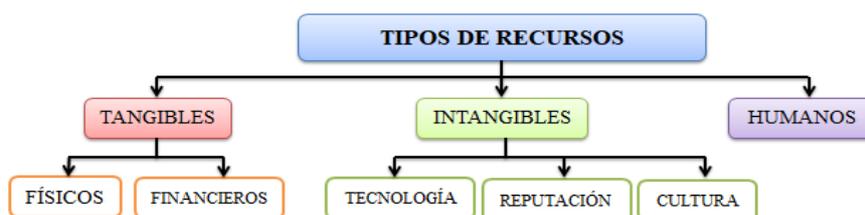
## 6.2. TEORÍA DE LOS RECURSOS Y CAPACIDADES

La teoría de recursos y capacidades plantea que las empresas 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. A través del desarrollo de capacidades distintas se consigue la ventaja competitiva sostenible (Barney J.B., 2006). A continuación se va a realizar un estudio de los diferentes tipos de recursos y las capacidades con las que cuenta la empresa maña y posteriormente se realizará el análisis VRIO, a través del cual se descubrirá cual es la ventaja competitiva que tiene La Zaragozana respecto a sus competidores.

### 6.2.1. TIPOS DE RECURSOS

Los recursos son factores disponibles o inputs dentro del proceso de generación de valor en la empresa. Los tipos de recursos se dividen en tres, tangibles, intangibles y humanos, y estos a su vez se subdividen. Como se muestra en el siguiente esquema 6.1.

Esquema 6.1. Tipos de recursos



Fuente: Barney (2006)

### RECURSOS TANGIBLES

- *Recursos físicos*

La Zaragozana como se ha nombrado antes, dispone de dos fábricas, una en el barrio San José y otra en el barrio de La Cartuja.

Todo empieza en la fábrica del barrio de San José. Un polígono cuyas nave operan desde 1900 y son las más antiguas de España. Esta planta está dividida en 3 salas correspondientes a las primeras fases de elaboración de la cerveza. La primera la maltería, donde se conservan la maquinaria de madera impulsada por poleas, la segunda es la sala de cocción dónde están las originales calderas de cobre, ya en desuso, y la nueva, de acero inoxidable, y por último la sala de fermentación, donde la levadura del mosto se convierte en cerveza, pueden fermentar en la sala de tinos abiertos o en cerrado en los tanques verticales. Después, se trasporta el producto en cisternas hasta La Cartuja, donde acaba el proceso de filtrado, embotellado y etiquetado. La planta de

envasado impera un ritmo vertiginoso capitaneado por ágiles brazos mecánicos, y modernas cintas que transportan las cervezas. También cuenta con un almacén automático de unos 2.000 m<sup>2</sup> y cinco robots, una nave convencional de 10.000 m<sup>2</sup>. Además, rodeando este recinto, se encuentra un área experimental de cultivo de cebada de 3 hectáreas.

- **Recursos financieros**

**Tabla 6.2. Evolución de los ratios, 2012 - 2016**

	FÓRMULA	2016	2015	2014	2013	2012
Ratio de Liquidez	AC / PC	0,869	1,094	1,116	1,055	1,149
Ratio de Solvencia	A / P	1,854	2,081	2,430	2,623	2,599
Ratio de Cobertura	(PN+PNC) / ANC	0,917	1,058	1,062	1,027	1,071
Ratio de Endeudamiento	P / PN	1,172	0,925	0,699	0,616	0,625

*Fuente: Elaboración propia a través de los datos de SABI*

En este apartado se calcula una serie de ratios que permiten conocer aspectos fundamentales de la situación económica y financiera de La Zaragozana, como son la liquidez, la solvencia, la cobertura y el endeudamiento. Para ello se ha utilizado los datos del balance, y para evitar un análisis estático se ha tenido en cuenta los ratios de años anteriores. Los datos se han obtenido de la base de datos SABI, por eso el último balance obtenido es del año 2016. En el Anexo IV, se muestra la evolución balance.

En primer lugar, se analiza la liquidez, la cual refleja la capacidad que tiene la empresa para afrontar sus deudas a corto plazo. Como se observa el ratio es de 0,869 por lo que la empresa tiene problemas de liquidez, ya que con sus bienes y derechos a C/P no es capaz de hacer frente a sus obligaciones que vencen a C/P. Sin embargo, los años anteriores la empresa sí que disponía una liquidez adecuada.

En segundo lugar la solvencia o ratio de garantía, el cual mide la capacidad que tiene la empresa para afrontar sus pagos. El ratio (1,854) desvela que La Zaragozana con todos sus activos es capaz de liquidar todas sus deudas. Es decir, no hay riesgo de quiebra, la empresa es solvente, y en años anteriores aún era más solvente.

En tercer lugar, se analiza la cobertura, la cual está relacionado con el ratio de liquidez. En este caso el ratio 0,917 refleja que la inversión a largo plazo es mayor que la financiación permanente. Lo que indica que la empresa no es capaz de financiar la totalidad de sus activos no corriente con sus recursos permanentes. Sin embargo, en años anteriores La Zaragozana presentaba un ratio de cobertura muy estable.

Por último, el endeudamiento (1,172) refleja que el pasivo es mayor que el patrimonio neto, es decir, la empresa está endeudada. En consecuencia, se puede afirmar que la

empresa recurre a financiación externa. Como se puede observar en años anteriores, la empresa ha ido empeorando su endeudamiento, y si sigue así puede generar problemas.

### **RECURSOS INTANGIBLES**

- ***Recursos tecnológicos***

La Zaragozana cuenta con los recursos tecnológicos en los procesos de elaboración de la cerveza, e invierte constantemente para tener los procesos más eficientes. Además, hay que mencionar los esfuerzos en I+D+i por aumentar la gama de cervezas, que le han llevado a ser pionera con algunos de sus productos, como *Ambar 0,0* y *Ambar Especial Celiacos* y la combinación de ambas *Ambar Green Celiacos*, lo que conlleva a tener una ventaja competitiva respecto a sus competidores.

- ***Reputación***

La empresa cuenta con una gran reputación en Comunidad Autónoma de Aragón. Ambar es una marca local que ha sabido conectar con la forma de pensar y sentir de los aragoneses, por eso ha conseguido tener una buena imagen de marca y una alta fidelización de sus clientes, como se refleja en el 50% de cuota de mercado en Aragón y el 80% en Zaragoza.

Además los premios y reconocimientos que ha recibido con sus productos durante toda su historia, ayudan a aumentar su reputación. En este último año, las Cervezas Ambar ha recibido ocho galardones en el World Beer Challenge 2018. Destaca *Ambar Export* por ser reconocida con el máximo galardón por cuarto año consecutivo, y *Ambar IPA*, presentada el pasado mes de abril, se estrena con el oro en este certamen internacional. Mientras que *Ambar Avena* y *Ambar Negra* consiguen un segundo puesto con medalla de plata.

- ***Cultura***

La cultura empresarial es lo que identifica la forma de ser de una empresa y se manifiesta en las formas de actuación. Según su director de marketing, Enrique Torquet, “*La Zaragozana tiene una cultura de empresa muy arriesgada*”. La fábrica cervecera sigue estando dónde se creó, siendo la fábrica más antigua de España, y desde sus orígenes sigue manteniendo los mismos valores y creencias, resumidos en tres palabras: tradición, innovación y calidad.

## **RECURSOS HUMANOS**

Los recursos humanos son la parte más importante para la empresa, es un activo que no aparece valorado en el balance. En el 2016, último dato encontrado en la base de datos SABI, La Zaragozana contaba con 64 empleados, comparándolo con otros años ha disminuido el número de empleados, ya que en años anteriores esta cifra estaba en torno a 100 trabajadores. En el Anexo V, se muestra una tabla de la distribución de empleados en categorías y en género, desde el año 2012 al 2016.

Todo el personal de la empresa ha demostrado que tienen una serie de conocimientos, habilidades y destrezas útiles para la empresa. Según Enrique Pérez Pascual, responsable de selección y reclutamiento de talentos buscan *“Gente apasionada, motivada, que se implique y que muestre ilusión”*.

Además la empresa, para motivar a sus empleados y fomentar las iniciativas y el trabajo en equipo, crea un fondo por innovaciones de 715,15 euros, al trabajador o grupo de trabajadores que presente un proyecto de innovación en algún proceso y origine algún tipo de ahorro (Art. 42. del convenio colectivo).

### **6.2.2. CAPACIDADES DE LA EMPRESA**

Los recursos de la empresa no son productivos por si solos, sino que necesitan una buena capacidad que los gestione y transforme en una ventaja competitiva. Por lo que la capacidad genera más valor que los recursos. (Barney J. B., 2006)

Las capacidades con las que cuenta La Zaragozana están ligadas al capital humano y se apoyan sobre todos en los activos intangibles, el conocimiento tecnológico y organizativo de la empresa. La empresa tiene más de 100 años, y ha tenido la capacidad de adaptarse a los cambios del entorno, por lo que cuenta con la capacidad de innovación constante, gracias al aprendizaje y conocimiento de sus empleados.

### **6.2.3. ANÁLISIS VRIO**

Una vez desarrollados los diferentes tipos de recursos y las capacidades, en la elaboración del análisis VRIO se debe estudiar y buscar cuál de ellos supone una ventaja competitiva sostenible. Para que un recurso sea VRIO, debe ser valioso, escaso, difícil de imitar y tener una estructura organizativa adecuada (Barney J. B., 2006).

A continuación se ha elaborado un cuadro resumen con los posibles recursos VRIO.

Tabla 6.3. Resumen análisis de los recursos VRIO

RECURSOS	¿Valiosos?	¿Escaso?	¿Difícil de imitar?	¿Organizado capturar valor?	Implicaciones competitivas	Fortaleza y Debilidad
Marca	SI	SI	SI	SI	Ventaja competitiva	Ventaja competitiva sostenible
Reputación	SI	SI	SI	SI	Ventaja competitiva	Ventaja competitiva sostenible
Recurso humano	SI	SI	SI	SI	Ventaja competitiva	Ventaja competitiva sostenible
Procesos productivos	SI	SI	NO	-	Ventaja competitiva temporal	Fortaleza y competencia distintiva
Instalaciones	SI	SI	NO	-	Ventaja competitiva temporal	Fortaleza y competencia distintiva
Innovación	SI	SI	NO	-	Ventaja competitiva temporal	Fortaleza y competencia distintiva
Distribución del producto	SI	NO	-	-	Paridad competitiva	Fortaleza

Fuente: Elaboración propia

### **RECURSO VALIOSO (V)**

- La Zaragoza dispone de varios recursos valiosos, que aumentan el valor percibido de sus productos. Los dos primeros conceptos están vinculados entre sí, la marca es un valioso activo para las empresas, ya que está íntimamente conectada a los productos. La relación es tan intensa que muchos consumidores deciden adquirir un cerveza gracias a la marca asociada a éste, lo que conlleva a tener una gran fidelización y buena reputación, sobretodo en Aragón.
- El capital humano aporta valor al producto a través de los conocimientos y habilidades de los trabajadores, por lo que es un recurso valioso.
- Los procesos productivos, las instalaciones que tiene y su innovación también son recursos valiosos, ya que la empresa ha conseguido tras más de cien años de experiencia, mezclar en su proceso productivo las recetas tradicionales con el desarrollo tecnológico y la constante innovación en su cartera de productos. Con estos recursos valiosos consigue llegar a distribuir 20.000 bultos al día en Zaragoza. Un volumen de trabajo del que se encargan la empresa de logística Bebinter, por lo que la forma de distribución de la cerveza también es un recurso valioso que incrementa el valor.

### **RECURSO ESCASO (R)**

- Todas las marcas cerveceras son un recurso escaso, pero no todas empresas cerveceras pueden gozar de tener una buena marca. Por otro lado, la reputación es

un recurso escaso obtenido gracias a los 118 años de trabajo constante y experiencia.

- Sus procesos productivos combinan lo tradicional con la tecnología, consiguiendo elaborar cerveza única, y sus instalaciones son un recurso escaso, ya que La Zaragozana cuenta con su cultivo de cebada alrededor de la fábrica, por lo que es más eficiente que el resto de sus competidores.
- Por último la distribución del producto, no es un recurso escaso puesto que sus competidores son capaces de distribuir las mismas o más cantidades, por lo que hay una paridad competitiva.

#### ***RECURSO DIFÍCIL DE IMITAR (I)***

- La Zaragoza fue pionera en elaborar cerveza sin alcohol y sin gluten, por lo que convierte la innovación en un recurso escaso pero no difícil de imitar, puesto que sus rivales también tienen el mismo producto en su carteta. Lo mismo pasa con sus novedosas instalaciones y procesos productivos, cualquier competidor de gran tamaño puede copiarle, por lo que La Zaragozana tendría una ventaja competitiva temporal.
- Sin embargo, la marca, la reputación y el capital humano, son recursos difíciles de copiar, ya sea por su complejidad social o su ambigüedad causal.

#### ***ESTRUCTURA ORGANIZATIVA ADECUADA (O)***

- La Zaragozana está bien organizada y es capaz de capturar el valor de sus recursos y capacidades, y esto se demuestra en sus 118 años de trabajo y en su forma de trabajar.
- Al analizar todos recursos que tiene La Zaragozana, se puede concluir que tiene una ventaja competitiva sostenible, basada en su buena reputación y en la imagen de marca que ha conseguido en Aragón. Además de su personal cualificado y sin olvidar, su maestro cervecero, los cuales trabajan conjuntamente para conseguir las mejores cervezas.

## **7. ANÁLISIS DAFO**

El análisis DAFO es una herramienta que permite estudiar la situación de la empresa, analizando sus características internas (Debilidades y Fortalezas) y su situación externa (Amenazas y Oportunidades) en una matriz cuadrada. Es una herramienta útil para conocer la situación real y plantear estrategias futuras.

## ANÁLISIS INTERNO

- *Debilidades*

La mayor debilidad de La Zaragozana es la poca presencia que tiene a nivel nacional respecto a sus competidores. De las seis grandes empresas cerveceras españolas, La Zaragozana es la que menor cuota de mercado tiene, ya que solo cuenta con el de 2,32% de mercado nacional. Del mismo modo, si se compara con las grandes compañías, la empresa maña tiene un menor tamaño, por lo que tiene menor producción y menor capital social.

- *Fortalezas*

La Zaragozana es la empresa cervecera española con mayor variedad de cervezas. Actualmente cuenta con una cartera de productos muy amplia, con 17 variedades distintas de cervezas Ambar para los diferentes gustos de sus consumidores.

La imagen de marca es otra fortaleza que tiene La Zaragozana, sobretodo en Aragón. La empresa es capaz de crear sentimiento y sensaciones con su cerveza Ambar, esto se debe la gran inversión de publicidad que lleva acabo. Además, de su compromiso con el medio ambiente, ya que toda la materia prima que no se puede utilizar en el proceso productivo de la cerveza, se reutiliza en otras cosas, lo que favorece su imagen.

Aunque a nivel nacional La Zaragozana no tiene apenas cuota de mercado, en Aragón y Zaragoza es la empresa líder, consiguiendo una alta fidelización y lealtad de los clientes maños.

Por otro lado, la empresa aragonesa cuenta con 118 años de experiencia en el sector cervecero. La empresa ha sabido adaptarse a los cambios del entorno, ya sea modificando sus procesos productivos para que sean más eficientes, como innovando sus productos.

Por último, La Zaragozana a la hora de distribuir sus productos por Aragón, cuenta con la empresa de logística Bebinter, empresa perteneciente al grupo de La Zaragozana. Por lo que no tiene que negociar con empresas ajenas y tiene menor coste de distribución.

## ANÁLISIS EXTERNO

- *Amenazas*

La principal amenaza que afecta a todas empresas, es la situación económica que ha sufrido España, con las consecuencias nombradas anteriormente, elevada tasa de desempleo, deterioro del poder adquisitivo, descenso del tipo de interés, etc. Añadiendo a esto la inestabilidad política que sufre el país.

Otra amenaza que sufren las cerveceras, son las campañas anti-alcohol para sensibilizar a la población sobre su consumo y sus consecuencias. Cada vez más, la Dirección General de Tráfico (DGT) invierte en este tipo de campañas y castiga con sanciones elevadas y pérdida de puntos de carnet. Además, según la Ley 11/2010, está prohibido el consumo de bebidas alcohólicas a menores de edad.

La existencia de productos sustitutivos es otra amenaza. El principal producto sustitutivo de la cerveza es el vino, pero existen otro tipo de bebidas como refrescos, zumos o aguas que tienen mayor cuota de mercado ya que su consumo es apto para todas las edades. Otra amenaza son los productos de marca blanca, son productos que ofrecen las mismas funciones a un menor precio, y al revés las cervezas artesanales a un precio más elevado.

Y por último, la cerveza es un producto que contiene alcohol, por lo que está gravado por un impuesto especial. Este impuesto junto con el IVA, contribuyen las figuras básicas de la imposición indirecta.

- *Oportunidades*

El turismo es una gran oportunidad. España es uno de los principales países más turísticos, sobre todo en los meses de verano. Atraídos por el sol, la playa, la cultura y la gastronomía española, el sector de la hostelería es uno de los más beneficiados por la llegada de turistas y extranjeros, y consecuentemente, las ventas de cerveza.

Otra oportunidad, es la dieta mediterránea que tiene España. 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.

Ilustración 7.1. Resumen análisis DAFO



Fuente: Elaboración propia

## 8. ESTRATEGIA COMPETITIVA

Una estrategia competitiva tiene por objeto asegurar a la empresa una ventaja competitiva sostenible y duradera, frente a las fuerzas competitivas de un mercado concreto (Porter M., 2009). Tras analizar La Zaragozana se puede concluir que la empresa lleva a cabo una estrategia competitiva de diferenciación, con la cual trata de diferenciar sus cervezas de los competidores.

La Zaragozana cuenta con una amplia gama de productos, por lo que es capaz de satisfacer las diferentes necesidades de los consumidores, y sigue mejorando sus productos para adaptarse a los cambios del mercado, consiguiendo ser la primera empresa cervecera en lanzar algunos productos. Estos productos son de calidad y han obtenido varios reconocimientos y premios. Además, cuenta con una gama de cervezas de edición limitada, que son de corte artesanal y se comercializan cada cierto tiempo. Estos productos son limitados y muy diferenciados, porque se elaboran como se hacían antes tradicionalmente.

Otro factor importante, es la imagen de marca que provoca La Zaragozana en sus consumidores. La empresa consigue transmitir sentimientos y emociones, especialmente a sus consumidores maños, a través de estrategias de activación basadas en acciones de marketing, experiencias de consumo y publicidad. Como se ha nombrado antes, la Zaragozana invierte grandes cantidades de dinero en campañas de marketing.

La Zaragozana cuenta con una gran reputación en Aragón, como ya se ha comentado la localización de la empresa mejora la percepción que tienen de ella los consumidores de dicha comunidad. La longevidad de La Zaragozana es otro factor que incrementa su reputación, puesto que la empresa ha desarrollado su actividad a lo largo de más de cien años, tiempo en el cual la empresa se ha labrado una reputación. Además, el compromiso que mantiene con Aragón promocionando diversas actividades y eventos en la comunidad incrementa la reputación que perciben los consumidores aragoneses.

## 9. CONCLUSIONES

Tras realizar el exhaustivo análisis estratégico de La Zaragozana, se puede observar que se ha cumplido el objetivo principal del trabajo y se ha conocido en profundidad la empresa cervecera maña. Para terminar, se van a extraer una serie de conclusiones.

En primer lugar, La Zaragozana opera en un sector maduro con crecimiento lento, por lo que todas empresas cerveceras están constantemente innovando. A nivel nacional, las tres principales empresas (Mahou – San Miguel, Heineken España y Damm) se reparten casi el 90% del mercado. Dejando el 10% restante a la tres empresas de menor tamaño (Hijos de Rivera, Compañía Cervecería Canaria y La Zaragozana). Mediante el análisis del índice de Herfindahl y el número equivalente de empresas, se vuelve a observar que se trata de un oligopolio asimétrico, formado por pocas empresas y grandes diferencias de tamaño entre ellas. Sin embargo, a nivel autonómico y en Zaragoza La Zaragozana es líder indiscutible del sector cervecero. Es decir, La Zaragozana mantiene un papel totalmente diferente en el mercado aragonés y zaragozano, en el cual desempeña un rol de empresa líder, mientras que a nivel nacional su papel es el de empresa seguidora.

En segundo lugar, el análisis del entorno específico se analiza a través de las 5 fuerzas de Porter donde se ha obtenido:

- El poder de negociación del canal Horeca, que suministra a hostelería y restaurantes, es mínimo, debido a que deben aceptar las condiciones impuestas por las cerveceras, el volumen de compra no es muy grande y existen variedad de distribuidoras por lo que pueden cambiarse de empresa. Sin embargo, el poder de negociación del canal Alimentación (hipermercados, supermercados, etc.) es elevado, ya que demandan grandes cantidades de cerveza y puede existir la integración vertical hacia atrás.

- La rivalidad entre empresas existentes es elevada, debido a que es un mercado muy concentrado en un sector maduro con fuertes barreras a la salida y un producto muy diferenciado.
- La amenaza de entrada de nuevos competidores de un tamaño importante es alta, ya que existen barreras a la entrada, como estructuras productivas de altos costes, grandes inversiones en publicidad y economías de escala
- El poder de negociación de los proveedores es bajo, debido a que los proveedores tienen un número limitado de clientes potenciales y no existe amenaza de integración hacia delante por parte de ellos.
- La amenaza de entrada de productos sustitutivos es muy elevada. El principal producto sustitutivo es el vino, aunque existen muchos más como agua, refrescos y zumos. Sin olvidar la importancia que están adquiriendo en el mercado las marcas blancas y las cervezas artesanales.

En tercer lugar el análisis interno a través de la cadena de valor y la teoría de recursos y capacidades, La Zaragozana dispone de todas actividades de la cadena de valor, en las actividades primarias destaca el marketing, ya que la empresa está continuamente creando campañas de marketing e invirtiendo en publicidad tanto a nivel autonómico como nacional; y en las actividades de apoyo destaca el desarrollo tecnológico, debido a que La Zaragozana está constantemente innovando sus cervezas para satisfacer los diversos gustos de los consumidores y buscando nuevos clientes, y modernizando sus procesos productivos para ser más eficientes y eficaces. Estas dos actividades ayudan a la compañía a dar un valor añadido a sus productos.

Además, la empresa cuenta con los recursos suficientes y unas buenas capacidades para asegurar su supervivencia, obteniendo una ventaja competitiva sostenible en su marca Ámbar, reputación y recursos humanos.

Por último, La Zaragozana lleva a cabo una estrategia competitiva de diferenciación, cuenta con una amplia gama de productos y está continuamente innovando para adaptarse a los cambios del mercado. Además, tiene una buena imagen de marca y reputación en la capital maña, lo que le ha llevado a convertirse en la empresa cervecera líder en la Comunidad Autónoma de Aragón y en Zaragoza.

## 10. BIBLIOGRAFÍA

### ARTÍCULOS:

- AINOZA, J. L. (25 de Enero del 2006). La Aragonesa invertirá 60 millones de euros en su plan de expansión. *El periodico de Aragón*.
- AÑAÑOS, R. (28 de Abril del 2017). Ámbar, a la conquista de España con su marketing “de autor” *Cámara de Comercio*.
- EL HERALDO DE ARAGÓN. (11 de Abril del 2015). La Aragonesa invertirá 100 millones en su nuevo plan de expansión hasta 2018. *El Heraldo de Aragón*.
- EL HERALDO DE ARAGÓN. (27 de Julio de 2018). Ambar IPA y Export, medallas de oro en el 'World Beer Challenge 2018'. *El Heraldo de Aragón*.
- EL HERALDO DE ARAGÓN. (10 de Marzo de 2018). Dos maestros que apuestan por la creatividad cervecera. *El Heraldo de Aragón*.
- TALENTO ARAGÓN.JOVEN (29 de Mayo de 2017). Ámbar: "Sin talento es imposible llegar a ser lo que somos". *Talento Aragón*.

### BASE DE DATOS:

- BIBLIOTECA UNIZAR. (2016) *SABI datos* [Fecha consulta: 10-08-2018]

### LIBROS:

- ABELL, D.F. (1980). *Defining the business: The Starting Point of Strategic Planning*. Prentice Hall
- BARNEY, J.B. (2006). *Gestión estratégica y Ventaja competitiva*. Conceptos, 2da Edición.
- GUERRAS MARTÍN, L.A. y NAVAS LÓPEZ, J.E. (2007) *La dirección estratégica de la empresa. Teoría y aplicaciones*. Thomson Civitas.
- ROTHARMEL, F.T. (2013) *Strategic Management: Concepts and Cases*. McGraw-Hill Irwin.
- PORTER, M. (2009). *Estrategia competitiva. Creación y sostenibilidad de un rendimiento superior*. Pirámide.
- PORTER, M. (1985). *Ventaja competitiva. Técnicas para el análisis de la empresa y sus competidores*. Pirámide.

### WEBGRAFÍA:

- BOE. (25 de Mayo de 2018). *Legislación de bebidas alcohólicas* . Disponible en [https://www.boe.es/diario\\_boe/txt.php?id=BOE-A-2018-6941](https://www.boe.es/diario_boe/txt.php?id=BOE-A-2018-6941) [Fecha consulta: 10-06-2018]
- CÁMARA DE COMERCIO. (30 de Abril de 2013). *Entrevista con La Aragonesa*. Disponible en: <https://www.camarazaragoza.com/actualidad/entrevista-con-la-zaragoza/> [Fecha consulta: 24-06-2018]
- CERVECEROS DE ESPAÑA. (2017). *Informe socioeconómico del sector de la cerveza en España*. Disponible en: <https://cerveceros.org/uploads/CE-informe-economico-2017-FINAL.pdf> [Fecha consulta: 09-01-2018]
- COMPAÑÍA CERVECERA DE CANARIAS. (2018). Disponible en: <https://www.ccc.es> [Fecha consulta: 12-02-2018]

- CONVENIO COLECTIVO DE LA ZARAGOZANA. (01 de Enero de 2014). Disponible en <http://www.boa.aragon.es/cgibin/EBOA/BRSCGI?CMD=VEROBJ&MLKOB=833401954646> [Fecha consulta: 10-06-2018]
- DGT. (2018). *Campañas anti-alcohol*. Disponible en: <http://www.dgt.es/es/la-dgt/campanas/> [Fecha consulta: 20-08-2018]
- EURIBOR. (14 de Septiembre de 2018). *Euribor diario*. Disponible en: <https://www.euribordiarario.es/> [Fecha consulta: 14-09-2018]
- EUROSTAT. (31 de Diciembre de 2016). *Gasto en I + d (% PIB) por país*. Disponible en: [http://www.eustat.eus/elementos/ele0003200/ti\\_Gasto\\_en\\_ID\\_PIB\\_por\\_pais\\_2005\\_-\\_2016/tbl0003292\\_c.html](http://www.eustat.eus/elementos/ele0003200/ti_Gasto_en_ID_PIB_por_pais_2005_-_2016/tbl0003292_c.html) [Fecha consulta: 10-04-2018]
- GRUPO DAMM. (2018). Disponible en: <https://www.damm.com> [Fecha consulta: 12-02-2018]
- GRUPO MAHOU - SAN MIGUEL. (2018). Disponible en: <https://www.mahou-sanmiguel.com/> [Fecha consulta: 12-02-2018]
- HEINEKEN ESPAÑA. (2018). Disponible en: <https://www.heineken.com> [Fecha consulta: 12-02-2018]
- HIJOS DE RIVERA. (2018). Disponible en: <http://www.estrellagalicia.es> [Fecha consulta: 12-02-2018]
- INE. (2001-2018). *Sección de prensa / Encuesta de Población Activa*. Disponible en: [http://www.ine.es/prensa/epa\\_tabla.htm](http://www.ine.es/prensa/epa_tabla.htm) [Fecha consulta: 10-03-2018]
- INE. (25 de Junio de 2018). *Demografía y población / Cifras de población y Censos demográficos*. Diponible en: [https://www.ine.es/dyngs/INEbase/es/operacion.htm?c=Estadistica\\_C&cid=1254736176951&menu=ultiDatos&idp=1254735572981](https://www.ine.es/dyngs/INEbase/es/operacion.htm?c=Estadistica_C&cid=1254736176951&menu=ultiDatos&idp=1254735572981) [Fecha consulta: 15-06-2018]
- INE. (25 de Junio de 2018). *Demografía y Población / Fenomenos demográficos / Indicadores demogáficos básicos*. Disponible en: [https://www.ine.es/dyngs/INEbase/es/operacion.htm?c=Estadistica\\_C&cid=1254736177003&menu=ultiDatos&idp=1254735573002](https://www.ine.es/dyngs/INEbase/es/operacion.htm?c=Estadistica_C&cid=1254736177003&menu=ultiDatos&idp=1254735573002) [Fecha consulta: 15-06-2018]
- INE. (14 de Septiembre de 2018). *Encuesta sobre el uso de Tecnologías de la Información y las TIC*. Disponible en: [https://www.ine.es/prensa/tic\\_e\\_2016\\_2017.pdf](https://www.ine.es/prensa/tic_e_2016_2017.pdf) [Fecha consulta: 15-06-2018]
- INE. (30 de Junio de 2018). *Sección de prensa / Contabilidad Nacional (PIB)*. Disponible en: [https://www.ine.es/prensa/pib\\_prensa.htm](https://www.ine.es/prensa/pib_prensa.htm) [Fecha consulta: 01-06-2018]
- INE. (31 de Julio de 2018). *Servicios / Hostelería y Turismo*. Disponible en: [http://www.ine.es/dyngs/INEbase/es/categoria.htm?c=Estadistica\\_P&cid=1254735576863](http://www.ine.es/dyngs/INEbase/es/categoria.htm?c=Estadistica_P&cid=1254735576863) [Fecha consulta: 06-09-2018]
- *La Zaragoza*. (2018). Disponible en: <https://www.ambar.com> [Fecha consulta: 09-01-2018]
- *Observatorio Español de los Mercados del Vino*. (2016). Disponible en: <http://www.oemv.es/> [Fecha consulta: 25-07-2018]
- *Pavlov. Agencia de comunicación integral*. (2018). Disponible en: <http://www.pavlovesyou.com/> [Fecha consulta: 26-07-2018]
- RAE. (2017). *Definición de industria*. Disponible en: <http://dle.rae.es/srv/search?m=30&w=industria> [Fecha consulta: 18-02-2018]
- SEPE. (02 de Enero de 2018). *BOE el salario mínimo interprofesional*. Disponible en: [https://www.sepe.es/contenidos/comunicacion/noticias/smi\\_2018.html](https://www.sepe.es/contenidos/comunicacion/noticias/smi_2018.html) [Fecha consulta: 28-04-2018]

