



# Trabajo Fin de Grado

La innovación como factor clave del desarrollo  
de La Zaragozana S.A.

Autor/es

Patricia Monclús Ruiz-Galbe.

Director/es

Dr. Javier García Bernal y Dr. José Javier Sánchez Asín.

Facultad Economía y Empresa /Universidad de Zaragoza.  
2019.

## **RESUMEN.**

**Autor del trabajo:** Patricia Monclús Ruiz-Galbe.

**Directores del trabajo:** Javier García Bernal y José Javier Sánchez Asín.

**Titulación:** Grado en Administración y Dirección de Empresas.

**Título:** La innovación como factor clave del desarrollo de La Zaragozana S.A.

En el presente trabajo de fin de grado se analizará la innovación como factor clave en el desarrollo y evolución empresarial de la Zaragozana S.A. Tras presentar el marco conceptual de referencia donde se define el concepto y papel de la innovación, tipos y dimensiones de la misma, se hace una referencia a la situación del sector cervecero, tanto a nivel internacional como nacional. Se profundiza en la evolución de la estructura competitiva a nivel nacional y aragonés, y en la identificación y presentación de los principales competidores. Posteriormente, se centra la atención en la presentación y el análisis del papel de la innovación en La Zaragozana S.A., para finalizar con unas conclusiones relativas a la política de innovación continua de La Zaragozana S.A. y las diferentes estrategias llevadas a cabo por la empresa.

## **SUMMARY.**

**Bachelor** of Business Administration and Management.

**Title:** The Innovation as a key factor in the development of “La Zaragozana S.A.”

In the present undergraduate thesis will be analyzed innovation as a key factor in the development and business evolution of Zaragozana S.A. After presenting the conceptual reference framework defining the concept and role of innovation, as well as its types and dimensions, special mention will be made to the situation of the brewing sector, both internationally and nationally. With special emphasis in the development on the national and Aragonese level. Carrying out an analysis and development of the competitive structure on the market, with the identification and presentation of the main competitors. Subsequently, the focus is on the presentation and analysis of the role with in innovation strategy in La Zaragozan S.A., with conclusions regarding the continuous innovation policy of La Zaragozana S.A. and the different strategies carried out by the company.

## **Índice de contenido.**

RESUMEN.....	2
SUMMARY.....	2
1. Planteamiento, justificación y objetivos del trabajo.....	5
2. Fundamentos teóricos.....	6
2.1. ¿Qué es la innovación?.....	6
La dimensión económica de la innovación.....	6
2.2. Papel de la innovación en la estrategia.....	11
Ventajas de ser el pionero (First-Mover Advantages).....	12
2.3. Proliferación del producto como barrera.....	14
3. El mercado de la cerveza y su evolución.....	15
3.1. Producción de cerveza a nivel mundial en 2017.....	15
3.2. Producción de cerveza en Europa en 2017.....	16
3.3. Evolución del consumo nacional de cerveza.....	17
3.4. Evolución de las marcas de cerveza en España.....	18
3.5. Producción de cerveza en España en 2017.....	20
3.6. Evolución nacional de la producción de cerveza.....	22
3.7. Principales competidores actuales en el sector en España.....	22
3.7.1. Grupo Mahou San Miguel S.A.....	22
3.7.2. Heineken S.A.....	23
3.7.3. Compañía cervecera Damm.....	24
3.7.4. Estrella Galicia: Corporación Hijos de Rivera S.L.....	25
3.7.5. Compañía Cervecera de Canarias S.A.....	25
3.7.6. La Zaragozana S.A.....	26
4. Presentación de La Zaragozana S.A.....	28
4.1. Su historia.....	29
4.2. La Zaragozana S.A. y el Grupo Ágora.....	30
4.3. El análisis de la innovación en La Zaragozana S.A.....	31
4.4. Tipos de productos comercializados en La Zaragozana S.A.....	35
5. Conclusiones.....	37
6. Bibliografía y Webgrafía.....	39
Anexo I.....	42

## **Índice de gráficos.**

Gráfico 1. Producción de cerveza en el mundo 2017 (miles de hl).....	15
Gráfico 2. Producción de cerveza en Europa 2017 (miles de hl)..	16
Gráfico 3. Evolución del consumo de cerveza por canal (hl).....	17
Gráfico 4. Producción de cerveza en España 2017 (hl).....	20
Gráfico 5. Evolución de la producción en los últimos diez años (hl).....	22
Gráfico 6. Evolución económica de La Zaragozana S.A. ....	28
Gráfico 7. Datos de la expansión de Estrella Galicia .....	43

## **Índice de ilustraciones.**

Ilustración 1. Mapa de España por Comunidades Autónomas. ....	18
Ilustración 2. Mapa actual del consumo de cerveza en España. ....	19
Ilustración 3. Innovaciones en el tiempo de La Zaragozana S.A. ....	34
Ilustración 4. Cervezas tipo Lager .....	35
Ilustración 5. Cervezas de estilo moderno.....	36
Ilustración 6. Cervezas tipo Ale. ....	36



## **1. Planteamiento, justificación y objetivos del trabajo.**

Este trabajo tiene como objetivo estudiar la importancia de la innovación en el ámbito empresarial en la actualidad y, más concretamente, en el sector cervecero.

Para ello, se parte de un marco teórico extraído de los apuntes “*Innovación y cambio tecnológico de la empresa*” de García Bernal y Sánchez Asín. (2018), profesores de la Universidad de Zaragoza. Este marco teórico expone conceptos clave necesarios para profundizar en la importancia de la innovación como son las definiciones de innovación acuñadas por diferentes economistas, así como qué tipos de innovación pueden darse en la empresa, sus dimensiones y particularidades. A continuación, se profundiza en las diferentes estrategias competitivas definidas por Freeman (1975), sus ventajas y desventajas.

Una vez expuesto el marco teórico de la innovación en la empresa, se pasa a estudiar cómo afectan de forma práctica estos conceptos en el sector cervecero, utilizando para ello un ejemplo local y sumamente interesante: La Zaragozana S.A., conocida comercialmente como Cervezas Ambar. He elegido esta empresa porque es un referente a nivel autonómico y nacional, habiendo sido destacada en diversas ocasiones por haber sabido innovar desde hace más de 100 años, manteniéndose competitiva en un sector muy concentrado, donde abundan las marcas nacionales e internacionales. Además de conocer la historia de la empresa a grandes rasgos, visité su fábrica ubicada en el barrio San José en 2013 y ha sido objeto de estudio en diversas asignaturas a lo largo del grado.

La segunda parte, comienza con un estudio del mercado de la cerveza a nivel internacional y nacional, estudiando la producción y su evolución. También, las diferentes marcas de cervezas competidoras a nivel nacional, sus datos económicos clave y evolución en el último siglo, con el objetivo de entender porqué se han ido asociando y formando grupos que han hecho frente a la entrada de marcas internacionales y han posibilitado su expansión en el mercado. Además, y como parte fundamental para entender la adaptación del sector y sus actores, se estudia la evolución del consumo en dos canales fundamentales: hogar y hostelería.

Una vez entendido el sector, sus particularidades y evolución, se analiza la empresa objeto de estudio, su historia y la gran variedad de productos que comercializa, para entender cómo su proceso de innovación continua, muy de la mano de una estrategia de proliferación del producto durante el último cuarto de siglo, se utiliza como forma de mantenerse competitivo en su sector (*Cabral, 1997*).

Para finalizar este estudio, se presenta la conclusión obtenida del trabajo realizado, donde se reflexiona sobre la importancia de la innovación en el marco empresarial y, en concreto, en el sector cervecero, destacando cómo la innovación ha ayudado a La Zaragozana S.A. a seguir siendo una empresa competitiva en su mercado más de 100 años después de su fundación.

## **2. Fundamentos teóricos.**

Dentro de este apartado se presenta, en primer lugar, qué es la innovación, la importancia que tiene en las empresas, los tipos de innovación y sus dimensiones.

### **2.1. ¿Qué es la innovación?**

Desde el principio de la civilización la innovación ha ido ayudando a la evolución, al desarrollo de la humanidad, facilitando y solucionando diversos problemas o situaciones que se han ido presentando. Se sabe que la innovación ha existido siempre, no existe una única definición de innovación. En la actualidad, todo lo que se tiene alrededor es resultado de un proceso de innovación, ya que es continua a lo largo del tiempo y busca mejorar las ya existentes o a partir de nuevas invenciones. Se puede ver como una oportunidad de evolucionar acorde al sector en el que la empresa se encuentra o revolucionarlo por completo con una nueva invención como sucede continuamente gracias a la tecnología.

Como sinónimos de innovación se pueden encontrar diversas palabras que ayudan a entender todo lo que abarca: invención, creación, novedad, cambio, mejora, invento, idea, primicia, descubrimiento, improvisación, introducción, novedad o alteración.

### ***La dimensión económica de la innovación.***

Se consideran claves las siguientes definiciones con dimensión económica de los siguientes economistas: Joseph Schumpeter, Peter Drucker y Jonh Van Reenen, además de la que proporciona el Manual de Oslo (*OECD/Eurostat, 2005*).

El economista *Joseh Schumpeter (1942)*: sostenía que la transformación de ideas o invenciones en innovaciones constituye una función económica especial que es de crucial importancia para desencadenar el crecimiento económico.

De manera más desarrollada *Peter Drucker (1985)* tenía una concepción del empresario vinculada con la innovación. Desde su punto de vista, el emprendimiento no es una ciencia o un arte, sino una práctica. Los emprendedores innovan y la **innovación es el instrumento específico del emprendimiento**. Es el acto que dota a los recursos de una nueva capacidad para crear riqueza. La abrumadora mayoría de los emprendedores exitosos explotan el cambio a través de la "innovación sistemática" que consiste en la búsqueda deliberada y organizada de cambios, y en el análisis sistemático de las oportunidades que estos cambios pueden ofrecer para la innovación económica o social. a implica explorar exhaustivamente siete fuentes de oportunidades innovadoras: lo inesperado, lo incongruente, la necesidad de un proceso, los cambios en la estructura de la industria o el mercado, los cambios demográficos, los cambios en la percepción, modalidad y significado, y los nuevos conocimientos.

Por su parte, *Jonh Van Reenen (2005)* propone desde el punto de vista económico, que la innovación es la parte del crecimiento de la productividad que no se debe a un aumento de los inputs (mano de obra, habilidades, capital, tierra, etc.). Denominada también como "Productividad Total de los Factores", hace referencia a la innovación tecnológica, pero también a otros muchos tipos de innovación en los que no pensamos cuando nos referimos a la tecnología convencional, como son las nuevas formas de organización del trabajo (por ejemplo, Toyota y la revolución Lean) y las innovaciones organizativas y de gestión.

El *Manual de Oslo (OECD/Eurostat, 2005)* define innovación como: la introducción de un nuevo, o significativamente mejorado, producto (bien o servicio), de un proceso, de un nuevo método de comercialización o de un nuevo método organizativo, en las prácticas internas de la empresa, la organización del lugar de trabajo o las relaciones externas.

Según el Manual de Oslo (*OECD/Eurostat, 2005*), podemos encontrar cuatro **tipos** de innovación:

### **Innovaciones de Producto.**

Referidas a un nuevo bien, un servicio o un producto existente del que se mejoran sus características o se le da un uso diferente mediante mejoras en propiedades funcionales derivadas de mejorar propiedades técnicas, de componentes, del software, o de la facilidad de uso. Este tipo de innovación está ligado con la innovación de procesos, ya que ambos tipos de innovación suelen estar correlacionadas.

No se incluyen como innovaciones del producto los cambios en el diseño que no se entienden como un cambio significativo en las características principales, o que no afectan al uso del producto. Tampoco se incluyen los ajustes frecuentes o cambios temporales rutinarios realizados en este.

### **Innovaciones de Proceso.**

Pertencientes a un nuevo proceso, mejorando su producción o distribución. Involucra variaciones representativas en las técnicas, unidades y/o componentes informáticos. Se puede realizar este tipo de innovación con el fin de:

- Reducir los importes unitarios de producción o distribución.
- Incrementar la calidad.
- La producción o distribución de productos nuevos o considerablemente mejorados.

### **Innovaciones Comerciales.**

Comprenden distintas técnicas de comercialización que envuelvan cambios trascendentes en el diseño o envasado del producto, su posición en el mercado, su desarrollo o su importe.

Su principal objetivo es aumentar las ventas de la compañía y están destinadas a:

- Satisfacer en la medida de lo posible todas las necesidades de los usuarios,
- Introducirse en diferentes mercados,
- Obtener mejores posicionamientos de los productos de la empresa en el mercado.

Se trata de una nueva percepción o estrategia de marketing que incluye diferencias trascendentes en el diseño del producto e innovadoras técnicas de comercialización.

Puede estar referido a diferentes ámbitos:

Por lo que se refiere al diseño del producto se estudia y cambia la forma, apariencia, aspecto, envases, embalajes y, en el caso de los alimentos, incluso el sabor.

En el posicionamiento de producto, se procura añadir nuevos y diferentes canales de venta a los ya existentes, y se proponen, valoran y analizan nuevas ideas para la introducción de productos.

En lo relacionado con la promoción de productos, se aplican nuevas ideas que promocionen los bienes o servicios, posibilitando la aplicación de un método de información personalizada que lleve a satisfacer las necesidades concretas de los usuarios de forma específica.

Y por último, las estrategias en la fijación de precios, sin considerar las estrategias que únicamente tienen por objetivo modificarlos por segmentos de clientes.

Debe considerarse que no son innovaciones comerciales los cambios temporales, habituales o frecuentes.

### **Innovaciones Organizativas.**

Comprenden nuevas técnicas organizativas en la práctica, en el ámbito de trabajo y/o en las relaciones externas de la compañía.

Se pretende:

- Optimizar el rendimiento de la compañía disminuyendo los costes administrativos o de transacción.
- Crear un mejor entorno laboral, consiguiendo que los trabajadores sean más eficaces y productivos, beneficiándose de métodos de distribución de responsabilidades y del poder de decisión.
- Aumentar la obtención de bienes no comerciales.
- Disminuir los importes de las provisiones.
- Acrecentar, reorganizar y mejorar las relaciones externas con otras empresas.

Todo ello se produce mediante decisiones estratégicas que no se han utilizado anteriormente en la empresa, ayudando a facilitar el aprendizaje.

No forman parte de las innovaciones organizativas los cambios en las prácticas empresariales, la organización del lugar de trabajo, o las relaciones externas que se utilizan en los métodos organizativos, estrategias de gestión, fusiones o en las adquisiciones.

Finalmente, se hará una breve referencia a las **dimensiones** de la Innovación. Los diferentes tipos de innovación tienen diferentes impactos en las empresas y

consumidores, se pueden identificar cuatro dimensiones que ayudan a distinguir los tipos de innovaciones, (*García Bernal & Sánchez Asín. 2018*):

**Innovación de producto o innovación de procesos.** - Estos tipos de innovaciones suelen estar correlacionadas, con supuestos en los que una implique la otra, ya que la innovación de procesos suele implicar una mejor eficiencia y eficacia de la producción. Se puede apreciar, que diferentes procesos faciliten la realización de nuevos productos, o el caso inverso, donde nuevos productos faciliten la evolución de diferentes procesos.

**Innovación radical o innovación incremental.** - Se pueden diferenciar por tres características:

- Por el grado de radicalidad, siendo como resultado la suma de la novedad que supone a nivel mundial, en un mercado o simplemente en la empresa, y la diferencia con los productos y procesos ya existentes. Una innovación radical es completamente nueva y diferente.
- Por el grado de riesgo, ya que las innovaciones radicales aportan cambios profundos que pueden no ser acogidos como se espera por desconocimiento.
- Por la relatividad aportada que cambia con el tiempo, ya que lo que en un principio se percibe como innovación radical con el transcurso del tiempo se vuelve habitual. Dependiendo de los observadores, ya que lo que para unos puede ser una innovación radical para otros puede ser incremental.

**Innovación que refuerza competencias.** - Es la que se apoya en la base de conocimientos ya existentes en la empresa, **a diferencia de la innovación destructora de competencias**, la cual no se basa en las competencias ya existentes en la empresa, es decir, hace obsoletas las ya existentes.

**Innovación arquitectónica.** - Implica variaciones en el diseño general del sistema o nuevas formas de representar los componentes presentes, lo que suele afectar a todo el diseño. Afecta de forma importante al resto de empresas de la industria y a los consumidores de la tecnología. **Se diferencia de la innovación de componentes** en que los cambios de esta última no suponen un cambio significativo del sistema.

Estas diferentes dimensiones de las innovaciones se interrelacionan entre sí, dependiendo de, con qué se comparan y quién las analiza.

## **2.2. Papel de la innovación en la estrategia.**

La innovación en la actualidad ha adquirido un papel fundamental en las empresas, cumpliendo muy diversos fines ya que es una herramienta competitiva a la hora de afrontar la globalización y creciente competitividad de los mercados y promueve la producción de productos y servicios diferenciados. De la mano de las tecnologías de la información, en permanente desarrollo, la innovación evoluciona continuamente, ayudando a satisfacer las carencias de los clientes e intentando una diferenciación en el sector.

Las tecnologías de fabricación han permitido que las empresas puedan tener una cartera de productos más amplias sin una gran repercusión en el gasto, gracias a los costes comunes, y al tiempo dedicado a la producción de las diversas series de productos, de forma que pueden estar presentes en diferentes segmentos del mercado. (*García Bernal & Sánchez Asín, 2018*).

La innovación ofrece una estrategia competitiva en la empresa, siendo una fuente de ventaja competitiva implícita, acumulativa y depende mucho de cada empresa y el sector en el que se encuentre, haciéndolo una competencia específica, diferenciada y privilegiada contra posibles competidores. Para poder innovar, una empresa debe tener en cuenta las características que la hacen más innovadora, teniendo en cuenta sus factores, y cómo generar la innovación en la empresa, teniendo que prever las oportunidades antes que sus rivales e implantar una estrategia distinguida y tener la capacidad de transformar sus productos en innovación. (*García Bernal & Sánchez Asín, 2018*.)

**Porter (1980)** diferencia dos tipos de estrategia competitiva: liderazgo en costes y diferenciación.

La innovación en la estrategia competitiva de liderazgo en costes concede una mejora en la eficiencia de la empresa, se suele encontrar en una innovación de procesos y de gestión.

Si se trata de una estrategia de diferenciación consiste en una innovación continuada, es decir, la mejora continua de los productos de la empresa se suele encontrar en la innovación del producto.

En las estrategias empresariales se desarrolla en primer lugar, la **estrategia corporativa**, determinando los mercados en los que la empresa va a actuar, teniendo en cuenta a su vez la disposición del sector. A continuación, se define la **estrategia competitiva** a seguir, liderazgo en costes o diferenciación. Y por último se precisan las **estrategias funcionales**, es decir, la estrategia de financiación, producción, marketing y de innovación.

Según *Freeman (1975)* las estrategias de innovación se asemejan a una estrategia funcional y su objetivo es el que atribuya la empresa. Se pueden clasificar las estrategias de innovación que ayuden al fundamento de las estrategias competitivas en seis diferentes:

**Estrategia ofensiva:** para liderar entre los competidores realizando continuos cambios y mejoras en los productos y servicios ya existentes, inversiones en I+D interna para conseguir un desarrollo permanente en nuevos productos y/o procesos.

**Estrategia defensiva:** para empresas con una base sólida de productos, servicios y mercados, desarrollando simultánea y selectivamente. De tal forma que los líderes tecnológicos continúan innovando y las empresas que optan por este tipo de estrategia copian, mejorando la innovación y diferenciándola en el mercado.

**Estrategia imitativa:** consistente en reproducir las tecnologías líderes ya existentes, obteniendo licencias y *know-how*.

**Estrategia dependiente:** obtención de la tecnología mediante la compra a otras empresas, convirtiéndose en “empresa satélite o subordinada”.

**Estrategia oportunista:** búsqueda de mercados poco explotados o sin cubrir por la competencia, que tengan un posible crecimiento y rentabilidad futura.

**Estrategia tradicional:** solo realiza innovaciones de proceso adquiridas y aprovechadas por toda la industria ya que sus productos son estáticos funcionalmente, solo se realizan cambios de diseño.

#### ***Ventajas de ser el pionero (First-Mover Advantages).***

*Lieberman & Montgomery (1988)*, afirmaban que moverse el primero puede conceder ventajas de lealtad a la marca y el liderazgo tecnológico, la distinción de los activos escasos y aprovechamiento de los costes de cambio del comprador.



1. *Lealtad de marca y liderazgo tecnológico*: introducir nuevas tecnologías en el mercado genera una notoriedad, contribuyendo a construir la imagen de marca. Esta ventaja competitiva hace que cuando otras empresas entren en el mercado o desarrollen la misma tecnología, los clientes estén ya habituados a las características y precio del producto de la empresa pionera, pudiendo crear “rentas monopolistas sostenidas”.
2. *Apropiación de activos escasos*: al ser pionero puede beneficiarse de una mejor ubicación que facilite los canales de distribución, autorizaciones gubernamentales y proporcionar proveedores.
3. *Explotar los costes de cambio*: cuando los clientes compran otro bien muchas veces supone un coste y, dependiendo de la complejidad del producto, tiempo para familiarizarse con el producto, lo que aventaja al pionero incluso sobre la competencia con tecnología más innovadora.
4. *Recoger los frutos de los rendimientos crecientes*.

Los innovadores se clasifican en tres categorías: (*García Bernal & Sánchez Asín. 2018*).

- First movers (o pioneros), los primeros en vender un nuevo producto o categoría de servicio.
- Primeros seguidores (early leaders), los cuales llegan de forma temprana al mercado, pero no son los primeros.
- Entrantes tardíos, que ingresan en el mercado después de que el producto comience a penetrar en el mercado masivo.

También existen una serie de **desventajas** de ser pionero:

1. *Gastos de investigación y desarrollo*: las nuevas tecnologías suelen ser costosas y las empresas pioneras se cargan con la mayor parte del gasto.
2. *Canales de suministro y distribución no desarrollados*: las nuevas innovaciones pueden suponer a la empresa pionera no contar con una conveniente red de proveedores y distribuidores, llegando a tener que hacerse cargo ellos mismos.
3. *Habilitación inmadura de tecnología y complementos*. Al ser los primeros en adoptar la tecnología, ésta suele estar inmadura, generando costes que no están presentes en adopciones más tardías.
4. *Incertidumbre en los requerimientos del cliente*: al ser pionero en el mercado se da la imprecisión de cuánto están dispuestos a pagar los clientes por el producto y/o

servicio y las características requeridas, las cuales se van determinando con la madurez del mercado.

### **2.3. Proliferación del producto como barrera.**

La concentración empresarial obliga a las empresas a buscar un continuo crecimiento externo e interno.

En el ámbito externo de un sector se pueden encontrar barreras de entrada, de salida y todo ello afecta a la movilidad del mercado. Las barreras de entrada suelen estar relacionadas con las grandes inversiones que tienen que hacer las empresas que quieren entrar en un mercado, siendo esto una ventaja para las empresas que ya están compitiendo en el sector, que han realizado esas inversiones con anterioridad y en un periodo dilatado de tiempo. Las barreras de salida suponen un coste de pérdida de oportunidad al perder un capital físico específico del sector por no poder dedicarlo a cualquier otra actividad comercial, suponiendo un coste indirecto. Las barreras de movilidad determinan la permeabilidad entre los distintos grupos estratégicos que existen en un determinado sector o industria o, lo que es lo mismo, la posibilidad de pasar de un grupo estratégico a otro por parte de una empresa. Hay que entenderlas, por tanto, como barreras de acceso o de entrada específicas para cada grupo estratégico.

La estrategia de proliferación del producto puede servir a los actores de un mercado para establecer una barrera de entrada para el resto. A continuación, se muestra un ejemplo de la estrategia de proliferación del producto descrita por *Cabral (1997)* aplicada al sector cervecero. Suponiendo que la tecnología de producción es fácilmente accesible, por ser un producto de fácil acceso y tratarse de un sector de economías de escala poco significativas, ya que el coste total de duplicar la producción, es decir, vender dos variantes del producto, es menor que el doble de los costes totales.

Suponiendo que el precio fijado por cada empresa es el mismo ( $p\alpha=p\beta=p$ ), y que ambos tuvieran un único tipo de producto, la elección de los consumidores se hace en función de la localización de la empresa. En el que los consumidores elegirán al vendedor más próximo ( $\alpha$  ó  $\beta$ ). En el caso de que pudieran seleccionar el lugar secuencialmente, cada empresa recibiría la mitad de la demanda, creando un equilibrio de Nash:  $\alpha=1/2$   $\beta=1/2$ . En el caso de que la primera empresa decidiera  $\alpha \neq 1/2$ , su cuota de mercado sería  $\alpha < 1/2$  y  $\beta > 1/2$ .

Suponiendo que una empresa tiene la posibilidad de decidir más de una variedad antes que la segunda empresa, y la variedad tiene un coste  $F$ , cumpliendo  $p/4 < F < p/2$ .

Si la primera empresa escoge una única variedad, la elección óptima es  $\alpha = 1/2$ , y el beneficio para ambas empresas es  $p/2 - F > 0$ , suponiendo costes variables nulos.

Si ahora la primera empresa puede escoger dos variedades, localizadas en  $\alpha = 1/4$  y  $3/4$ , la segunda empresa decidirá no entrar en el mercado, por lo que la primera empresa conseguirá de esta manera un beneficio  $(p - 2F)$  mayor que cuando solo tenía una variedad  $(p/2 - F)$ , y a la vez supone una barrera para futuras empresas que quieran entrar en el sector.

Este sencillo ejercicio numérico permite ilustrar como la proliferación de variedades de producto permite levantar barreras a la entrada y se puede similar con una estrategia defensiva ante la entrada de nuevos competidores en el mercado.

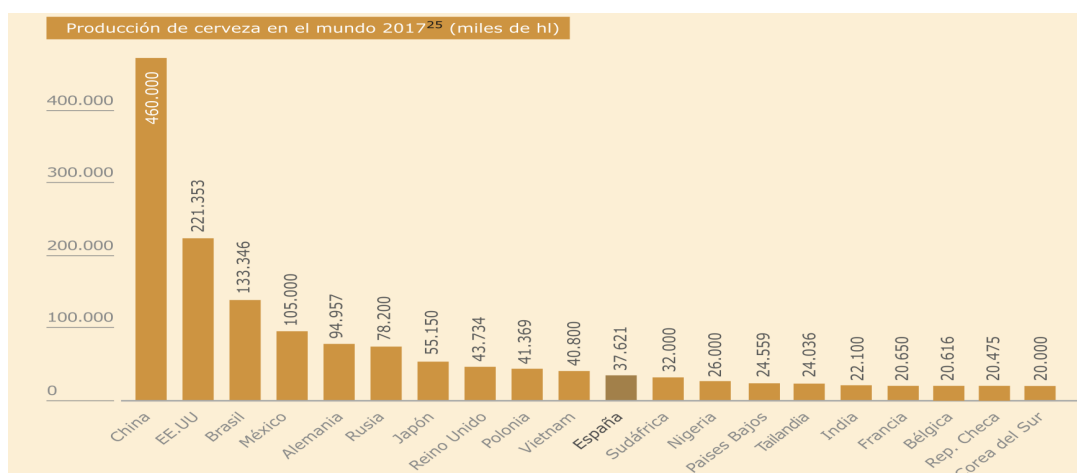
### 3. El mercado de la cerveza y su evolución.

A continuación, se presentan datos del sector cervecero a nivel internacional y nacional que permitirán ver cómo en España el mercado ha tendido hacia la concentración y cómo una estrategia de Proliferación de Producto, junto con otros factores, ha permitido la supervivencia de La Zaragozana S.A. en un entorno cada vez más competitivo y de mayor rivalidad.

#### 3.1. Producción de cerveza a nivel mundial en 2017

En el siguiente gráfico se puede ver la producción a nivel mundial en miles de hectolitros.

Gráfico 1. Producción de cerveza en el mundo 2017 (miles de hl).



Fuente: Informe Socio Económico del Sector de la Cerveza en España, 2017.

Los dos principales factores que hay que tener en cuenta para entender la producción internacional son: la población del país representado, y la tradición de elaboración de cerveza. Teniendo en cuenta que los tres primeros países que encabezan el gráfico son de los cinco países con mayor población mundial, parecen evidentes los puestos.

China ocupa el primer puesto en producción mundial de cerveza, con un volumen de producción que dobla la producción del segundo país en el ránking. Esto se explica por ser China el país más poblado del mundo y, también, por la tradición de consumo en el país ya que arqueólogos de la Universidad de Stanford (*Expansión en alianza con CNN. 27/05/2017*), descubrieron en 2015 que la cerveza de China tiene 5.000 años de antigüedad.

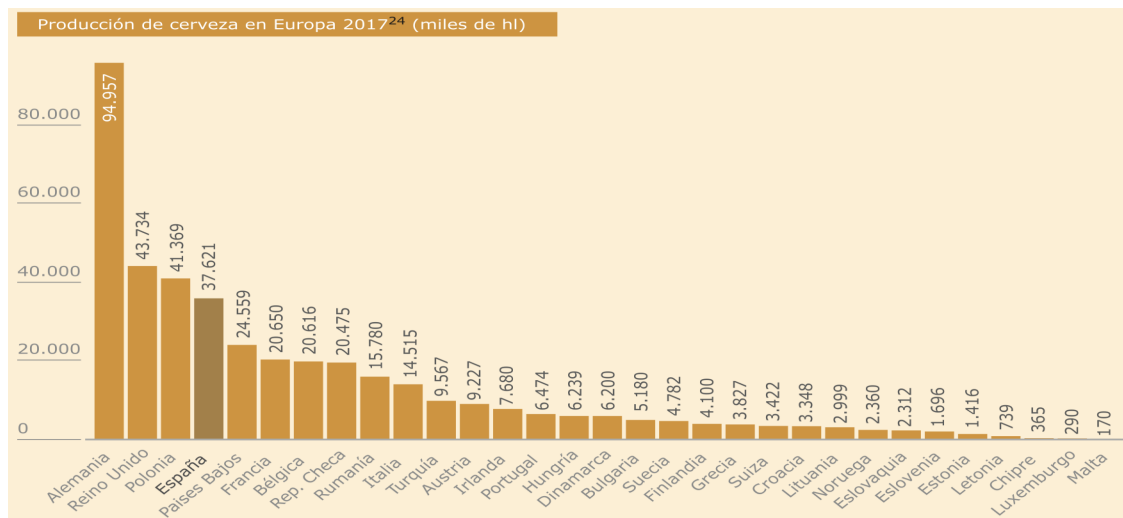
Estados Unidos es el segundo país por producción de cerveza, seguido de Brasil, que ocupa el tercer puesto.

En el quinto puesto, aparece el primer productor europeo de cerveza, Alemania y en el undécimo puesto encontramos a España, puesto muy destacable por encontrarse entre los veinte países de mayor producción cervecera del mundo y con un ratio de producción por habitante superior a otros países que ocupan posiciones más adelantadas en el ranking.

### 3.2. Producción de cerveza en Europa en 2017

En el siguiente gráfico se puede ver la producción de los países europeos en miles de hectolitros.

Gráfico 2. Producción de cerveza en Europa 2017 (miles de hl).



Fuente: Informe Socio Económico del Sector de la Cerveza en España, 2017.

Se aprecia cómo Alemania encabeza la producción de cerveza a nivel europeo, con una producción que dobla la del siguiente país en el ranking, Reino Unido y muy próximo a este, Polonia. **España se sitúa en el cuarto puesto**, seguido por Países Bajos que produce casi un 35% menos, y ya el resto de los países que le siguen, mermando los valores sin grandes brechas.

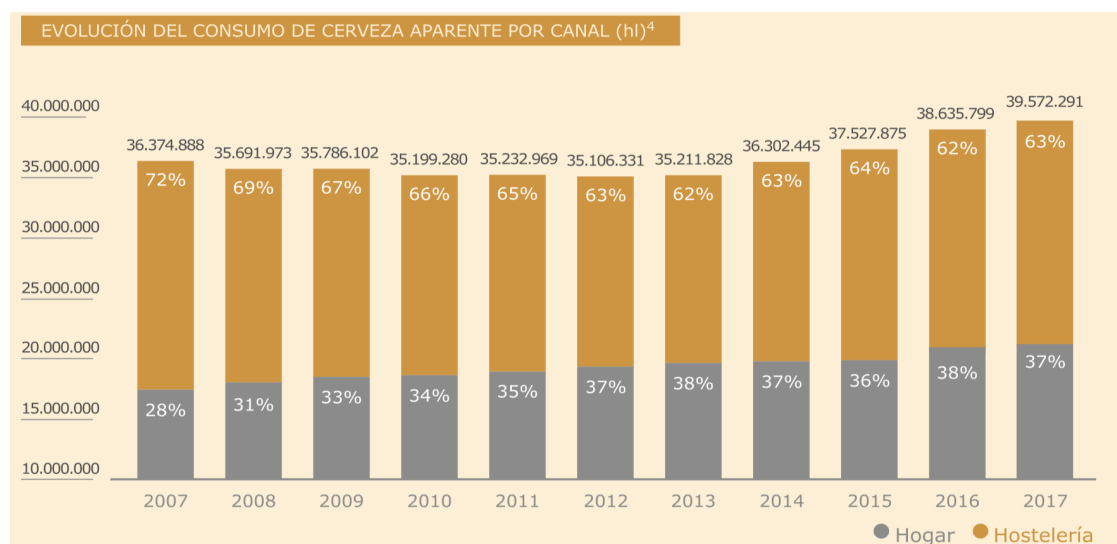
En este gráfico se aprecia que los países en el que la cerveza forma parte de su cultura son los de mayor producción.

En el caso de Alemania, (*Redacción BBC Mundo. 23/04/2016*), donde la cerveza es una bebida típica desde hace más de 500 años, la cerveza tiene leyes especiales por considerarse un producto tradicional protegido según la Unión Europea; exporta 1.5 mil millones de litros de cerveza al año. Además, cuenta con el festival de cerveza más grande del mundo “El Oktoberfest de Múnich” celebrado cada año en otoño.

### 3.3. Evolución del consumo nacional de cerveza

En el siguiente gráfico se puede apreciar la evolución del consumo de cerveza en España por canal en hectolitros.

*Gráfico 3. Evolución del consumo de cerveza por canal (hl).*



*Fuente: Informe Socio Económico del Sector de la Cerveza en España, 2017.*

Podemos ver cómo del 2007 al 2013 el mercado sufrió una caída en el consumo, pero desde el 2013 a la actualidad, el consumo ha ido aumentando notablemente hasta los actuales 39.572.291hl en 2017. La evolución creciente apreciada en el hogar ha supuesto un incremento notable anualmente hasta 2012 donde se estabiliza hasta la actualidad subiendo a un 37%, de forma inversa sucede con el consumo en la hostelería.

Esta evolución del consumo ha aumentado por la proliferación de productos que se han hecho y la preferencia de la cerveza sobre el vino. El consumo se ve afectado también por la llegada de turistas al país y la climatología y podemos notar estos efectos especialmente en 2017, año con un importante aumento del turismo en España y muy buena climatología.

### 3.4. Evolución de las marcas de cerveza en España

A continuación, se puede ver la evolución de las marcas de cerveza que se consumen en el territorio español desde el siglo pasado a la actualidad.

*Ilustración 1. Mapa de España por Comunidades Autónomas.*



*Fuente: Elaboración propia.*

Hace 120 años el mercado eran prácticamente monopolios regiones, siendo las cervezas que se consumían en cada Comunidad Autónoma. Esto era debido a que se consumían las cervezas de la fábrica de cada región. Comercializándose una gran variedad de cervezas entre todas las regiones:

En **Galicia** se encontraban: Estrella Galicia, de A Coruña y San Martín, de Ourense. **Asturias:** La Estrella de Gijón y El Águila Negra de Oviedo. **Cantabria:** La Cruz Blanca de Santander. **País Vasco:** El Leon y Keller de San Sebastián, La Salve de Bilbao y La Esperanza de Vitoria. **Navarra:** La Cruz Azul de Pamplona.



**Castilla y León y La Rioja:** no se han encontrado fábricas de cervezas propias de esta comunidad. **Aragón:** Ambar de Zaragoza. **Cataluña:** Estrella Damm, Cammany, La Deliciosa, Moritz, Xibeca y Cicsa procedentes de Barcelona. **Madrid:** Mahou, Santa Barbara, La Princesa, San Miguel, y Águila que más adelante fue Amstel. **Castilla – La Mancha:** Calatrava de Ciudad Real, y Domus de Toledo. **Comunidad Valenciana:** El Turia de Valencia y La Huertana de Alicante. **Islas Baleares:** Rosa Blanca de Mallorca. **Murcia:** Estrella Levante. **Andalucía:** Alhambra de Granada, Cruzcampo, Estrella del Sur de Sevilla, Victoria de Málaga y Cervezas El Lagarto de Jaén. **Extremadura:** Legado de Yuste de Cáceres. **Islas Canarias:** Dorada de Santa Cruz de Tenerife y Tropical de Gran Canaria. **Ceuta:** Africa Star.

*Ilustración 2. Mapa actual del consumo de cerveza en España.*



*Fuente: Artículo de [verne.elpais.com](http://verne.elpais.com). Autor: Bueno Ballesteros. A; 07/06/2016.*

En la actualidad, todas esas cerveceras nacionales del siglo pasado han realizado una evolución sectorial y se han ido fusionando y asociando unas con otras, lo que sumado a la entrada de competidores externos ha producido un oligopolio en el país liderado por seis grupos cerveceros, como se puede ver a continuación en el gráfico 4.

En este mapa se ha obviado a la cerveza Heineken, cervecera holandesa que se encuentra en todo el territorio nacional por no ser cerveza española, pero se han considerado las cervezas Cruzcampo y Amstel, ambas perteneciente al Grupo Heineken, pero de origen español.

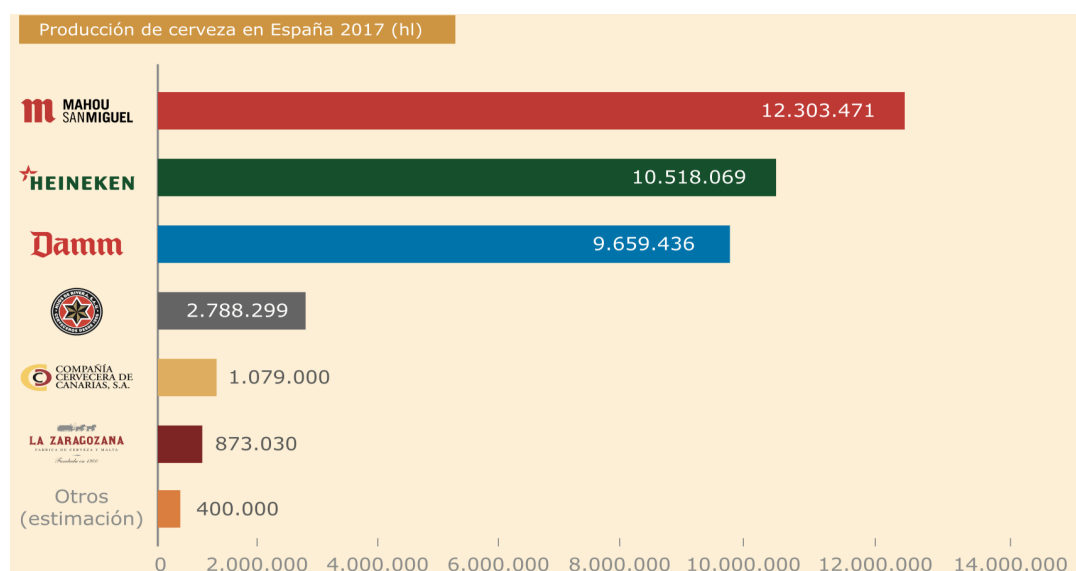
En él se puede observar que cada cerveza prevalece, principalmente, en el territorio en el que se produce como es el caso de Estrella Galicia en **Galicia**, Ambar en **Aragón**,

Estrella Damm en **Cataluña**, Estrella de Levante en **Murcia**, Dorada y Tropical en las **Islas Canarias**, Amstel en la **Comunidad Valenciana** y Cruzcampo que abarca **Extremadura** además de **Andalucía**. A continuación, tendríamos Mahou en Asturias, Castilla y León, La Rioja, Madrid y Castilla-La Mancha, y por último San Miguel en las Islas Baleares, Navarra, País Vasco y Cantabria.

### 3.5. Producción de cerveza en España en 2017

En el siguiente gráfico se puede observar la producción de cerveza en España en 2017 en hectolitros, concentrada como comentado anteriormente en 6 grandes grupos cerveceros.

Gráfico 4. Producción de cerveza en España 2017 (hl).



Fuente: Informe Socio Económico del Sector de la Cerveza en España, 2017.

En 2017, la producción del sector cervecero creció un 3,2% con un total de 37.621.304 hectolitros. Como se puede observar hay una gran brecha entre los tres grupos que encabezan el diagrama de barras, que están entorno a los 10 millones de hectolitros, y los otros tres grupos más la aglutinación del resto que abastecen el sector cervecero en España, produciendo el 13.5% de todo el mercado. Estos últimos no llegan a producir más del 42% de lo que produce el líder del grupo. El **Grupo Mahou San Miguel** encabeza la producción con 12.303.471 hl, producción muy elevada que supone un 32.7% del mercado; le siguen **Heineken** con 10.518.069 hl, lo que supone un 27.9% del consumo del mercado y **Damm** con 9.659.436 hl, es decir, un 25.6%. A continuación, hay un gran salto ya que se pasa a una producción de 2.788.299 hl de **Corporación Hijos de Rivera** que representa un 7.4% del mercado. Le sigue con menos de la mitad



de su producción la **Compañía Cervecera de Canarias** con 1.079.000 hl, siendo un 2.8% de la producción del mercado español, y muy cerca **La Zaragozana S.A.** con 873.030 hl, representando un 2.3%. Existen, por último, otros productores de cerveza con 400.000 hl que solo representan el 1%, pertenecientes sobretudo a cerveceros artesanales.

Se trata de un mercado con:

- Economías de escala, donde el coste de duplicar la producción es menor que el doble de los costes totales, o que la elasticidad del coste en relación con el nivel de producción es inferior a uno.
- Economías de gama, es decir, que el coste de producir conjuntamente productos es menor que producirlos de forma separada.
- Economías de experiencia, en las que el coste medio de producción es cada vez menor a medida que crece la experiencia de la empresa, influyendo la antigüedad de la actividad y la producción acumulada a lo largo del tiempo.

A nivel interno se producen muchas estrategias que ayudan al desarrollo societario y de los productos ya existentes. Deben buscar defenderse dentro de la evolución del sector cervecero en el que las grandes empresas internacionales tienen una mayor red de distribución, más fábricas que implican mayor capacidad de producción y mayores recursos económicos para afrontar la situación de oferta y demanda. No se puede competir en una estrategia de precio, ya que, podríamos decir, estamos ante un precio relativamente uniforme en todo el mercado.

La localización de las empresas ha sido un factor clave a la hora de la elección de los consumidores, como se puede ver en la evolución de las marcas de cerveza en España, ya que generalmente cada comunidad autónoma continúa consumiendo la cerveza de la empresa de su comunidad que permanece en el mercado.

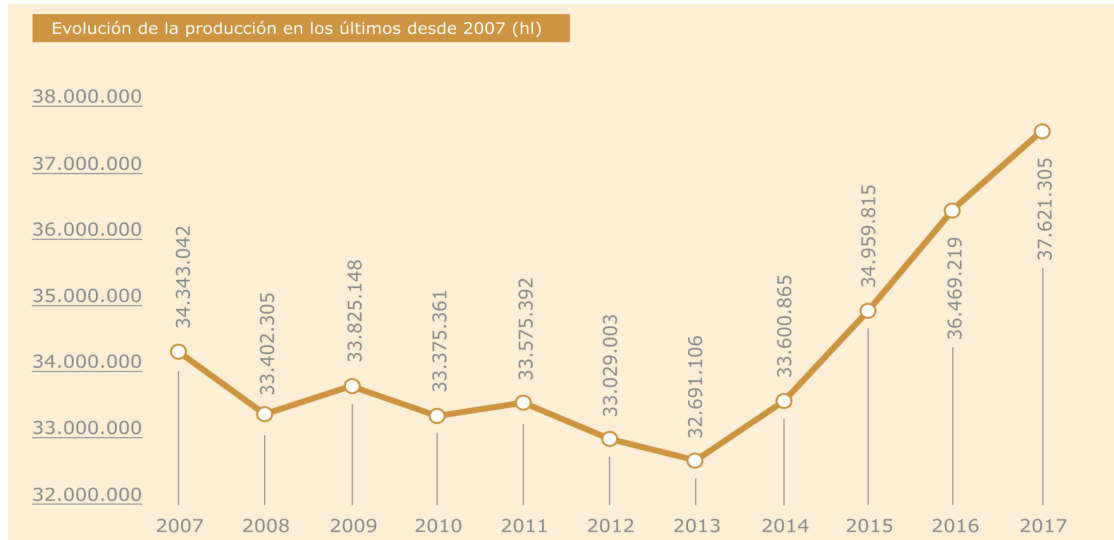
La proliferación del producto se ha utilizado como estrategia para defenderse de la internacionalización que ha experimentado el sector, independientemente de su plan de expansión a diferentes mercados geográficos. Esta estrategia, como se ve más adelante, es una estrategia de supervivencia consecuencia de la concentración sectorial en el mercado cervecero español.

La diferencia se encuentra en el número de productos que la misma empresa puede producir, donde la empresa con mayor número de variedades de producto.

### 3.6. Evolución nacional de la producción de cerveza.

En el siguiente gráfico se puede apreciar la evolución de la producción de cervezas a lo largo de los últimos diez años en España en hectolitros.

Gráfico 5. Evolución de la producción en los últimos diez años (hl).



Fuente: Informe Socio Económico del Sector de la Cerveza en España, 2017.

En 2007 se produjeron 34 millones de hectolitros, en los siguientes años de crisis tuvo pequeñas variaciones, situando la producción entorno a los 33 millones, hasta que en 2013 se produjo la mayor caída registrada en el sector en los últimos diez años. Desde entonces, se ha ido recuperando anualmente hasta conseguir una producción de 37.6 millones de hl de cervezas en 2017; año en el que se produce el registro más alto de número total de cerveceras inscritas en el país, 521. El sector cervecero está en continua innovación, impulsado por la cultura cervecera del país, buscando satisfacer las necesidades y deseos de todos los consumidores, ampliando las variedades de productos existentes en el mercado, lo que explica en parte el aumento de producción.

### 3.7. Principales competidores actuales en el sector en España.

#### 3.7.1. Grupo Mahou San Miguel S.A.

Mahou fue fundada por maestros cerveceros en Madrid en el año 1890, y San Miguel, proveniente del sudeste asiático, también en el año 1890. Este grupo aparece en el año 2000, cuando Mahou adquiere San Miguel, y continúa creciendo durante los siguientes años incorporando cuatro marcas de cerveza más y una de agua. En 2004 se incorpora la marca fundada en Tenerife en el año 2000, Cervezas la Reina, y en 2007 Cervezas

Alhambra, proveniente de Granada fundada en 1925 por dos empresarios cerveceros. Por otra parte, en 2011 adquirieron Solán de Cabras.

Este grupo empresarial es líder en el sector cervecero español y el mayor exportador de cerveza española a nivel internacional, produciendo un 70% de la cerveza española que se bebe en el mundo.

Información económica sobre el grupo:

Cuentan con una producción total creciente desde el año 2010 que ha pasado de 12,5 millones de hl hasta 16,6 millones de hl, en 2017, de los cuales 13,8 corresponden a cerveza, y el 2,8 restante a agua y refrescos. En las cuentas anuales de 2017 poseen: unos ingresos de explotación de 1.147.333.804. euros, un resultado del ejercicio de 125.663.890 euros, un activo total de 1.661.358.032 euros, y 1.241 empleados. Su rentabilidad económica ha sido del 9.89%, rentabilidad financiera del 12.72%, liquidez general de 2.06% y un endeudamiento del 22.26%

Sus inversiones también son crecientes y han pasado de ser en 2015, 77,2 millones de euros a ser 88 millones de euros en el año 2017, cifras dedicadas a la innovación de productos y procesos, desarrollo de sus marcas, proyectos de optimización logística, y mejoras tecnológicas en las instalaciones.

### **3.7.2. Heineken S.A.**

La fábrica de Heineken fue fundada en 1873 por Gerard Heineken en el actual centro de Ámsterdam. Líder en el mercado europeo y la segunda empresa cervecera a nivel mundial, actualmente se consumen 25 millones de Heineken cada día en 192 países.

Engloba muchas marcas diferentes, construyendo una cartera de más de 300 cervezas. A nivel internacional: Amstel, Cruzcampo, Desperados, Sol, Tiger, Tecate, Red Stripe, Krušovice, Birra Moretti, Affligem, Lagunitas, Strongbow Apple Ciders, Orchard Thieves, Stassen, Bulmers, Old Mout, Blind Pig.

Información económica sobre el grupo:

A nivel mundial en las cuentas anuales de 2017, presentan unos ingresos crecientes que en el último ejercicio fueron de 21.888 millones de euros, cuenta con más de 80.000 empleados, presentes en 70 mercados, convirtiéndola en el grupo cervecero más internacional. En Heineken España cuentan con los siguientes datos económicos en 2017: unos ingresos de explotación de 1.015.370.161 euros, un resultado del ejercicio

de 246.978.134 euros, un activo total de 949.303.951 euros, y 1.758 empleados. Su rentabilidad económica ha sido del 31.29%, rentabilidad financiera del 69.94%, liquidez general de 0.41% y un endeudamiento del 55.26%.

La innovación en la empresa tiene una gran importancia, fijándose duplicar la tasa de innovación para 2020, es decir, un 6% de las ventas serán provenientes de nuevas innovaciones, en Heineken España este objetivo ya se ha logrado, ya que su continuo crecimiento en la tasa de innovación desde 2012 ha hecho que el 10% de su volumen de ventas provenga de innovaciones. Una estrategia que se puede encontrar en su página web es la plataforma “Heineken Innovators Brewhouse”, abierta a empresarios, universidades, proveedores y todo el que quiera contribuir al desarrollo compartido del futuro de la cerveza.

### **3.7.3. Compañía cervecera Damm.**

Estrella Damm se fundó en 1876 por el maestro cervecero August Kuentzmann Damm, que emigró a Barcelona, debido a la guerra franco-prusiana; actualmente el grupo cuenta con 35 marcas de cerveza.

Hoy por hoy Damm es un grupo de empresas, que cuenta con una sociedad dominante; Damm S.A. la cual engloba múltiples empresas que dedican su actividad a cinco sectores:

- El sector de la restauración compuesto por: Rodilla, Café de Indias y Jamaica Coffe shop.
- Actividades de distribución de bebidas, alimentos y otros productos.
- Empresas dedicadas a la logística, como son Pallex Iberia y Alfillogistics.
- Y la Fundación Damm, centrada en clubs de fútbol y pádel, entre otras actividades culturales, deportivas y solidarias.
- En el sector de bebidas se dedica a la elaboración, envasado y distribución de agua, refrescos y cerveza, donde encontramos: Damm, Estrella de Levante, Veri, FuenteLiviana, FontSalem, Cafés Garriga, Cacaolat, Laccao, Central lechera Agama.

Información económica sobre el grupo:

En las cuentas anuales de 2017 poseen: unos ingresos de explotación de 205.926688 de euros, un resultado del ejercicio de 14.852.823 euros, un activo total de 262.013.866 mil

euros, y 467 empleados. Su rentabilidad económica ha sido del 7.85 %, rentabilidad financiera del 9.67%, liquidez general de 1.49% y un endeudamiento del 18.87%.

El grupo afirma apostar por el esfuerzo en una innovación constante, ha invertido en innovación 5,6 millones de euros, en actividades de diseño de envases y embalajes, mejora de procesos industriales.

#### **3.7.4. *Estrella Galicia: Corporación Hijos de Rivera S.L.***

La fábrica de cerveza de Estrella de Galicia fue fundada por José María Rivera Corral en 1906 cuando regresó de México. Actualmente presentes a nivel mundial mediante su empresa distribuidora de bebidas llegan a más de 35 países de todo el mundo. Para conseguir mayor cercanía y adaptación es accionista mayoritario de la compañía filipina dedicada a la importación y distribución de vinos Bares & Estrellas desde 2009, la filial Rivera Business Trad en China desde 2010, sociedades importadoras y distribuidoras como son Galicia do Brasil en Brasil desde 2011 y Balearic Beverage en Estados Unidos desde 2012, y por último, adquirió el 32% de la cervecera irlandesa independiente Carlow Brewing Company Ltd en 2017.

Está formado por marcas de cerveza, agua, sidra, licores y bodegas que son las siguientes: Estrella Galicia, 1906, Cabreiroá, Agua de Cuevas, Agua Fontarel, Maeloc, La Tita Rivera, Zuvit, Licores Hijos de Rivera y Ponte da Boga.

Información económica sobre el grupo:

En las cuentas anuales de 2017 cuentan con: unos ingresos de explotación de 41.069.990 de euros, un resultado del ejercicio de 34.531.031 euros, un activo total de 146.467.866 euros, y 19 empleados. Su rentabilidad económica ha sido del 22.81 %, rentabilidad financiera del 25.38 %, liquidez general de 2.32 % y un endeudamiento del 10.12 %.

Afirman que siempre han visto la innovación como un punto clave para sus productos y servicios. En 2018 celebraron los I Premios The Hop, un evento de emprendimiento donde seis startups fueron las ganadoras entre 130 propuestas de innovación.

#### **3.7.5. *Compañía Cervecera de Canarias S.A.***

En 1939 un grupo de empresarios funda en Santa Cruz de Tenerife una empresa cervecera, Compañía Cervecera de Canarias (CERCASA), dedicándose también a la elaboración de aguas, zumos, refrescos y otras bebidas alcohólicas.

En 1924 en Las Palmas se funda la fábrica de cervezas La Tropical de la mano del empresario Cástor Gómez Navarro. A causa de la guerra civil, la empresa quebró, y la fábrica se subastó públicamente, siendo comprada por los empresarios: Diego Vega Sarmiento, Vito Sánchez Jiménez y Miguel Curbelo Grondona. Con ella, construyen la Sociedad Industrial Canaria (Sical) en mayo de 1939, que dedicaba su actividad a la producción y distribución de cerveza y chocolate.

En 1994 estas dos empresas cerveceras canarias se fusionan creando una de las mayores productoras de cerveza a nivel nacional. La compañía forma parte del grupo internacional ABInBev. Actualmente elabora sus propias cervezas, la Dorada y Tropical, y cuenta con la licencia de Stella Artois, gracias a la que distribuye diferentes marcas internacionales, entre las que se encuentran: Guinness, Becks, Leffe, Budweiser, Corona, Franziskaner, Modelo y Pacífico. Y la bebida energética mundialmente conocida Red Bull y la sidra Kopparberg.

Información económica sobre el grupo:

Primordial motor económico e industrial en las Islas Canarias, produciendo en 2017 más de un millón de hectolitros de cerveza. En las cuentas anuales de 2017 poseen: unos ingresos de explotación de 149.065 mil euros, un resultado del ejercicio de 23.435 mil de euros, un activo total de 114.584 mil de euros, y 358 empleados. Su rentabilidad económica ha sido del 21.29 %, rentabilidad financiera del 33.39 %, liquidez general de 0.93 % y un endeudamiento del 36.26 %.

### **3.7.6. *La Zaragozana S.A.***

Fue fundada el 10 de julio de 1900, en el barrio zaragozano de San José, por un grupo de amigos que querían aprovechar la gran cosecha existente en Aragón de cebada, ingrediente principal de la cerveza. Forma parte del Grupo Ágora, desde hace 20 años, la cual cuenta con otras cuatro empresas.

Desde entonces hasta la actualidad ha ido evolucionando en el sector, con varios premios a su paso, tanto en la calidad de la empresa como de la logística en 2017 de la empresa en la que combinan conocimiento del cliente con tecnología innovadora en el sector.

Información económica sobre el grupo:

Se trata de una sociedad anónima del sector de la industria manufacturera, de tamaño grande ya que cuenta con una facturación superior a 2.500.000 euros, un capital social mayor a 100.000 euros y un número de empleados entre 51 y 200.

En los siguientes gráficos se observa la evolución en los últimos diez años de la empresa. En los **ingresos de explotación** se puede observar una evolución prácticamente continua, exceptuando la puntual bajada en 2013, a lo largo de los últimos diez años, logrando de esta forma un gran crecimiento desde los 59.073.080 euros en 2007, a los 95.120.465 euros del último ejercicio 2017.

En el **resultado del ejercicio**, se observan mayores caídas sobre todo del año 2010 al 2013, que se recuperó significativamente en el 2014, y con un gran incremento en este último ejercicio 2017, de 9.059.174 euros.

En cuanto al **activo total**, los primeros tres años se puede observar un continuo incremento, seguido por una caída de 20 millones en el año 2011 y los siguientes tres años se va recuperando poco a poco hasta el pico que tiene lugar en 2016, para finalizar en 2017 con 132.702.130 euros.

Por último, en cuanto al **número de empleados**, se puede observar un continuo desplome de las cifras, pasando de tener 150 empleados en 2007 a sólo 64 en este último ejercicio de 2017.

Dentro de los ratios económicos y financieros más destacados se encuentran:

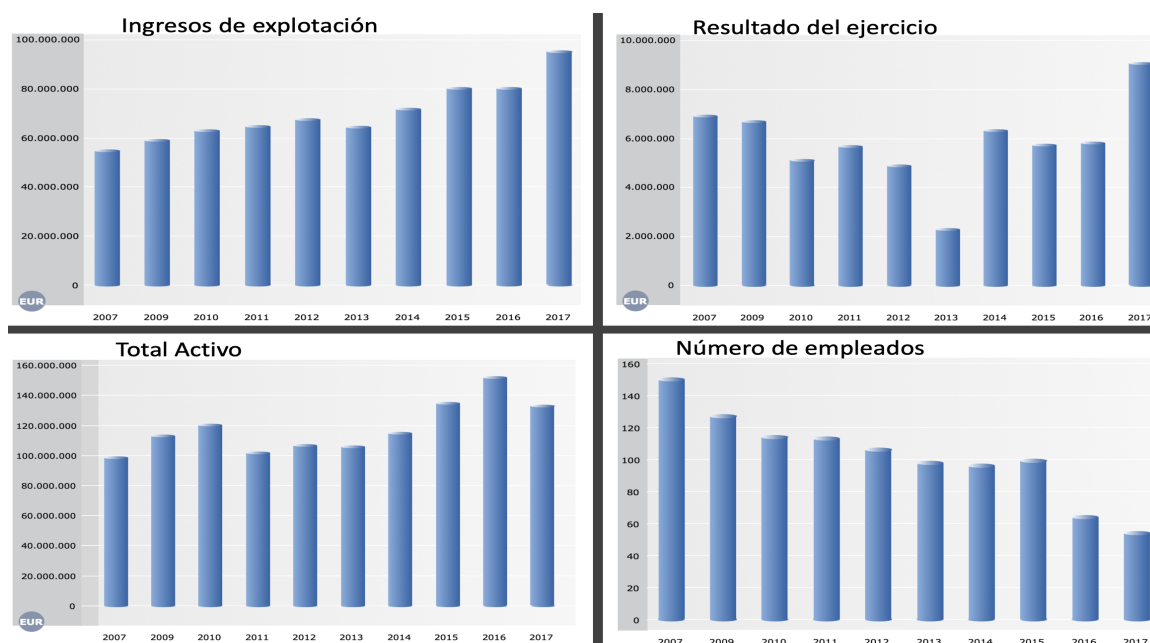
La **rentabilidad económica** tiene unos valores propios dentro de cada sector, muestra la capacidad de producir resultados positivos con los activos y recursos para realizar la actividad de la compañía, cuanto más alta sea la cifra indicará mayor eficiencia en la gestión de la empresa, indicando que se necesitan menos activos para obtener beneficios. Dicha rentabilidad, desde 2003, fue cayendo hasta alcanzar su menor cifra en 2013 con un 3,06%, desde entonces ha ido incrementándose en los últimos años hasta el 8,64% en 2017, lo cual no destaca por ser un valor alto, siendo el valor más bajo entre sus principales competidores en sector nacional.

La **rentabilidad financiera**, informa de la capacidad de generar resultados que tiene la empresa a partir del capital de los inversores en función del beneficio neto del ejercicio, cuanto más alta sea la cifra mayores beneficios obtienen los inversores. Ha variado mucho de un año a otro, y este último ejercicio 2017 ha sido del 15,60%, no es muy elevado, pero se encuentra dentro de la media del resto de sus competidores nacionales.

La **liquidez general** muestra la capacidad de hacer frente a las deudas y la necesidad de financiación a corto plazo. En los últimos está siendo en general más baja de lo que debería, en 2017 del 0,89%, ya que el valor apropiado es superior a la unidad, pero menor a 2.25, valores que se alcanzaron desde 2006 al 2015.

Por último, el **ratio de endeudamiento** mide la relación entre las deudas y el patrimonio neto de la empresa, los valores idóneos son entre 0.4 y 0.6. La empresa tiene un valor bastante elevado lo que supone un riesgo financiero y soportando una gran deuda. Desde la crisis financiera del 2007 ha tenido valores elevados, que han ido en continuo crecimiento hasta el actual 44.62% del último ejercicio 2017, que es el primer año que se ha recuperado un poco con una caída de un 9% respecto al año anterior.

Gráfico 6. Evolución económica de La Zaragozana S.A.



Fuente: <https://sabi.bvdinfo.com>.

#### 4. Presentación de La Zaragozana S.A.

A continuación, se expone información sobre la empresa objeto de estudio, La Zaragozana S.A., que comprende: la historia de la empresa, su constante innovación en diferentes dimensiones, su situación actual, información sobre el grupo al que pertenece y las ventajas que ello supone, los datos económicos de la empresa y los productos que comercializa.



#### **4.1. Su historia.**

Esta cervecera independiente de origen Zaragozano fue fundada en 1900 por un grupo de amigos, entre los que se encontraba el alcalde de Zaragoza, Ladislao Goizueta, para dar salida a la abundante cebada que se cultivaba en Aragón. La Zaragozana S.A., conocida comercialmente como Cervezas Ámbar, está en constante evolución, cuenta con una maltería propia y con la única sala de fermentación de tinos que existe en la actualidad en el país.

Comenzó elaborando dos cervezas, una tipo Pilsner y otra tipo Dunkel. Sólo dos años más tarde, en 1902, se reconoce a nivel internacional la calidad de la cerveza, ganando medallas de oro en exposiciones como la de Madrid, Londres y París, concediéndole unos años más tarde en la exposición de Zaragoza “la medalla de oro a la calidad” en la Exposición Hispano - Francesa.

La cerveza en el siglo XX siempre se había distribuido en toneles de madera y botellas de vidrio sopladas con tapón de corcho. En 1922 la comercializada con el nombre de Ambar cambió este tipo de embotellamiento por botellas con las actuales chapas.

En 1936 como consecuencia de la guerra civil, la producción de cebada fue mucho menor, decidiendo la empresa solucionarlo con la importación desde Rusia y Oriente Medio, llegando la mercancía por Barcelona. Hasta 1950 Ambar solo contaba con dos rutas de reparto que pronto empezaron a no ser suficientes para la demanda.

La evolución de la tecnología ayudó en 1968 a cambiar los barriles de madera por unos de aluminio, que más tarde se sustituirían por los actuales de acero inoxidable. La innovación siempre ha estado presente en La Zaragozana S.A., prueba de ello es el cambio de los corchos por chapas y el de barriles comentado anteriormente. Continuando con procesos de innovación, Juan Antonio Corchón, maestro cervecero de la empresa, fue el responsable en 1976, de introducir por primera vez en el mercado cervecero español una cerveza sin alcohol, llamada Ambar Sin, que respondía a nuevas necesidades del consumidor y que se pudo exportar tempranamente a los países árabes. En 1979 se introduce otra innovación, en este caso relacionada con el almacenaje, cambiando las cajas de madera por plástico, que más tarde se reemplazarían por las de acero inoxidable.

Dado el éxito de los nuevos lanzamientos de productos, en 1980 se comercializa Ambar Export, una cerveza tostada elaborada con tres maltas, de color rojizo, y al año siguiente

se recupera la cerveza Marlen, con la antigua receta de la cerveza Dortmunder. En 1996 se innova con una cerveza de alta fermentación, la Ambar 1900, y en el 2000 se relanza la Ambar Negra, la única del mercado con azúcar de caña, receta del primer maestro cervecero de la empresa, Charles Schlaffer. En 2007 se publicita y lanza al mercado la Ambar Lemon, la primera cerveza nacional con auténtico zumo de limón, y, continuando con la innovación, el año siguiente sale al mercado la Ambar Sin gluten y la Ambar Manzana, con fibra y un 40% de manzana. Puesto que fueron los primeros en lanzar una cerveza sin alcohol y aprovechando su gama de Ambar Sin gluten, en 2011 elaboran la primera cerveza sin alcohol y sin gluten del mercado.

En 2015 además de una renovación de la imagen de la cerveza Ambar Especial, la cerveza Export recibió la medalla de oro en el World Beer Challenge, triunfo que se ha reiterado hasta 2018, con su cuarta medalla consecutiva. Entretanto, la Ambar IPA consiguió su primer reconocimiento internacional.

En 2019 entrará en funcionamiento la nueva fábrica, que lleva en construcción desde 2006 en el barrio zaragozano de La Cartuja, impulsado por el Grupo Ágora, al que pertenece, como se ve más adelante.

En los últimos años ha sido la cervecera que más ha crecido del país. En el 2018 elevó un 8% sus ventas con 92,5 millones de litros producidos, muy por encima del sector, que avanzó un 1%.

#### **4.2. La Zaragozana S.A. y el Grupo Ágora**

El Grupo Ágora fundado en 1998 es un conjunto de empresas diversificadas al que actualmente pertenece La Zaragozana S.A. En el año 2016 obtienen unos ingresos totales de 185 millones de euros, contando con una plantilla de más de 1.000 empleados y la distribuidora Bebinter es la encargada de desarrollar la actividad logística, ubicada en Zaragoza.

Junto a La Zaragozana S.A. este grupo está formado por otras cuatro empresas:

- Cervezas Moritz, fundada por Louis Moritz en Barcelona en 1856. En 1978 la empresa se disuelve para lanzarse nuevamente al mercado en 2004 con sus recetas de cerveza originales, contando actualmente con cuatro tipos de cerveza.
- Cafés La Pantera, nace en 1989 en Barcelona. Se caracteriza por la elaboración del café con granos de café arábigos, lo que junto a su envasado especial hacen posible la conservación de su aroma y frescura.

- El Agua Mineral Natural Lunares, agua proveniente del Balneario de Jaraba, situado en el valle del Mesa dentro del Sistema Ibérico, junto a las provincias de Zaragoza y Guadalajara.
- Refrescos y gaseosas Konga, que elabora sus productos con agua de manantial del Parque Natural del Monasterio de Piedra, en la provincia de Zaragoza.

La incorporación a este grupo es una gran oportunidad, además de a nivel económico, a nivel de fabricación y distribución de la marca, ya que facilita el llegar a puntos del mercado a los que no se llegaba antes, especialmente en Cataluña, ayudando a los futuros planes de expansión a nivel nacional presentes en la empresa.

#### **4.3. El análisis de la innovación en La Zaragozana S.A.**

Como se muestra en la historia de la empresa, la innovación ha sido un componente clave siempre presente y ha posibilitado su evolución a nivel comercial e industrial.

El papel de la innovación en La Zaragozana S.A. le ha hecho seguir un tipo de estrategia competitiva de diferenciación. A continuación, se analizan las innovaciones efectuadas en la empresa que se ven en la Ilustración 5, para saber de qué fuentes son representativas, de qué tipo de innovación se trata, la dimensión a la que pertenecen, y las estrategias competitivas de *Freeman (1975)* que han servido de apoyo.

Las innovaciones objeto de estudio que se encuentran son tanto de producto como de proceso, que suelen ser recíprocas, y comerciales que se producen, estrictamente, en el ámbito del marketing. En cuanto a las innovaciones organizativas, solo se ha podido estudiar la construcción de la nueva fábrica, gracias a la información publicada en *El Periódico de Aragón (1.3.19)*, ya que son de naturaleza interna y confidencial, sin acceso a fuentes de la empresa que hayan podido facilitar estos datos.

Se encuentran con diferentes innovaciones en el **tipo de embotellamiento y almacenamiento**: En 1922 Ambar cambió el tipo de embotellamiento por las actuales chapas, en el año 1968 se cambian los barriles de madera por unos de aluminio, y en 1979 se cambiaron las cajas de madera por las de plástico.

Se satisfacen así las necesidades del proceso, produciéndose cambios en la estructura de la industria, siguiendo todas las empresas del sector este modo de embotellamiento y de almacenamiento, adaptándose a los nuevos materiales y a las nuevas técnicas

descubiertas. Es una **innovación de proceso** que afecta también al **producto**, pues contribuyen a una mejor conservación sin alterar el sabor original de la cerveza. Utilizando a su vez una **estrategia imitativa, tradicional y ofensiva** ya que se realizan cambios y mejoras en los productos y procesos ya existentes, con cambios de diseño aprovechados por toda la industria.

También se encuentran con diferentes innovaciones en el **desarrollo de nuevos tipos de cerveza**: En el año 1976, por primera vez en el mercado cervecero español, "La Zaragozana S.A." lanza una cerveza sin alcohol, exportando a países árabes y satisfaciendo una nueva necesidad del consumidor nacional; en 1980 se lanza Ambar Export, una cerveza tostada elaborada con tres maltas, de color rojizo; en 1981 se recupera la cerveza Marlen, con la antigua receta de la cerveza Dortmunder; en 1996 se innova con una cerveza de alta fermentación, la Ambar 1900; en el 2000 relanza la Ambar Negra, la única del mercado con azúcar de caña; en 2007 aparece Ambar Lemon, la primera cerveza nacional con auténtico zumo de limón; en 2008 lanzan al mercado Ambar Sin gluten y Ambar Manzana; y en 2011 elaboran la primera cerveza sin alcohol y sin gluten del mercado.

Se trata de innovaciones inesperadas que en su momento parecieron incongruentes, teniendo como resultado un cambio en el mercado, por cambios en la percepción, y contando con nuevos conocimientos fruto de las investigaciones realizadas en distintos campos. Supusieron una **innovación del producto** y, en concordancia, llevaron a un nuevo proceso. Fue una **innovación radical**, ya que provocó una distinción con los productos existentes y en el mercado, suponiendo un riesgo que actualmente se ha normalizado encontrándose este tipo de cervezas de todas las marcas en el mercado. Y, además, provocaron una **innovación arquitectónica**, al existir un cambio trascendente en sus componentes que provocó una variación en el diseño general y en el lugar de trabajo.

Todo ello supuso también una **innovación comercial**, ya que se abastecen las necesidades de los clientes, suponiendo la introducción en diferentes mercados y el mejor posicionamiento de los productos de la empresa.

A su vez se desarrollan varias **estrategias**:

**Ofensiva**, ya que se realizan cambios y mejoras en los productos ya existentes realizándose inversiones en I+D para conseguir el desarrollo de nuevos productos.

**Defensiva**, ya que con una base de productos se desarrollan selectivamente nuevos productos, que han tenido éxito y continuaron con innovaciones copiadas por el mercado.

Y por último **oportunista**, por la búsqueda de mercados poco explotados por la competencia y el desarrollo de productos con una rentabilidad futura.

La **innovación** más significativa de la última década es de **proceso y organizativa**, con la construcción por fases desde 2006 de la **nueva fábrica** de La Cartuja, barrio zaragozano, que entrará en funcionamiento en verano de 2019, y que ha supuesto una inversión de 70 millones de euros. Gracias a esta nueva fábrica, se pasará de la actual producción de 100 millones de litro a 240 millones de litros al año. Formada por :

- La planta de envasado de botellas y latas, en funcionamiento desde 2008.
- Una nueva barrilería, en funcionamiento desde 2012.
- Una nueva planta de filtrado que comenzará a funcionar este 2019.

Esta nueva fábrica ha supuesto una inversión de 70 millones de euros y permitirá pasar de la actual producción de 100 millones de litros a 240 millones de litros al año. Además, esta fábrica, es mucho más eficiente energéticamente, cumple con los estándares de sostenibilidad más exigentes, con sistemas de recuperación de calor y uso racional de materias primas que permiten reducir un 30% los costes de consumo de agua, electricidad y gas. (*El Periódico de Aragón, 1.3.19*).

Efectuando a su vez, una **estrategia ofensiva** con los cambios y mejoras realizados en los productos y servicios, así como la inversión en I+D para conseguir una mayor eficiencia energética.

Esta nueva fábrica está ubicada en un punto estratégico desde el que será más fácil la distribución del producto por toda España, impulsando de esta forma la expansión nacional de Ambar.

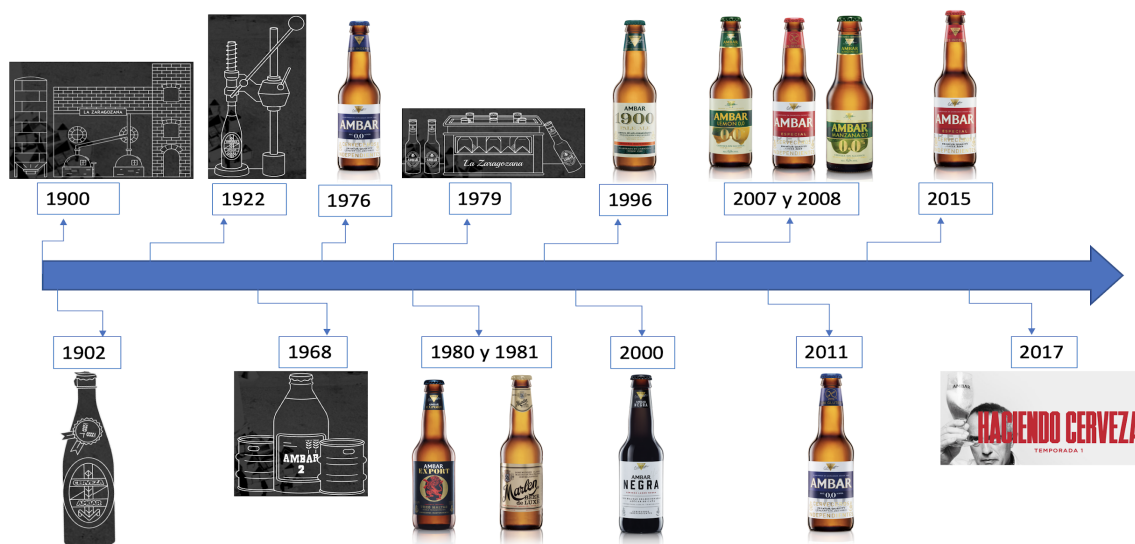
Y, finalmente, hay dos **innovaciones de tipo comercial**: En el año 2015 la renovación de la imagen de la cerveza Ambar Especial, con la creación de su gama de cervezas estilo modernas, la más reciente incorporada al mercado ha sido Ambar Imperial Citrus en junio de 2019, estas cervezas se pueden ver en forma de muestrario y también para consumir en muchos bares de la capital aragonesa. Por último, en el 2017 Ambar realiza su primera campaña a nivel nacional, “*HACIENDO CERVEZA*”, la primera serie argumentada hecha en España sobre el oficio cervecero.

Fueron innovaciones con cambios significativos en el diseño de toda la imagen de la empresa, que implican a su vez una **estrategia ofensiva**, ya que se desarrollan productos diferenciados en el mercado, **imitativa** ya que por ejemplo Estrella Damm ya había realizado cortos con mucho éxito anteriormente, y **oportunista** con la búsqueda de mercados poco explotados y con posible crecimiento.

Con estas innovaciones se puede ver a La Zaragozana S.A. como pionera en varios tipos de innovación, lo que ha proporcionado ventajas como: lealtad a la marca en el territorio aragonés, liderazgo tecnológico con la eficiencia energética de la nueva fábrica, apropiación de activos escasos cosechados con la buena ubicación de las fábricas y las relaciones con proveedores en todo Aragón, accesos de explotación de costes de cambio ya que al llevar muchos años en el mercado están familiarizados con el producto y el funcionamiento de la industria, y beneficios de los rendimientos crecientes.

Aunque también se puede apreciar los gastos realizados en inversión y desarrollo, la incertidumbre de los deseos del cliente que en muchas ocasiones han repercutido en canales de suministro y distribución que no se han desarrollado con el éxito esperado, la habilitación inmadura de tecnología y complementos no ha afectado de manera notoria en la empresa por los datos que se han podido obtener hasta el momento.

*Ilustración 3. Innovaciones en el tiempo de La Zaragozana S.A.*



*Fuente: Elaboración propia.*

#### 4.4. Tipos de productos comercializados en La Zaragozana S.A.

Desde las dos primeras cervezas hasta la actualidad, se ha ido creando una gran gama de cervezas, la más amplia de España elaboradas en una misma fábrica, como parte de su estrategia competitiva.

Clasificadas y definidas por la empresa según el tipo de fermentación, son las siguientes: (<https://ambar.com>)

- Cuentan con una gama de diez cervezas **Lager**, que son descritas como “Fermentadas con levaduras de fondo a temperaturas bajas, es decir entre 4 y 12 grados centígrados. Este tipo de cervezas son las más elaboradas hoy en día en todo el mundo.”

Ilustración 4. Cervezas tipo Lager



Fuente: <https://ambar.com>

- Diez tipos de cervezas estilo **cervecería moderna**, “Hay cervezas a las que es difícil meter en un estilo concreto. Nuestras Ambiciosas Ambar, por ejemplo, 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. Aun así, nos hemos atrevido a ponerles nombre.”

Ilustración 5. Cervezas de estilo moderno.



Fuente: <https://ambar.com>

- Tres tipos **Ale**, “Con levaduras de superficie a altas temperaturas, es decir, entre los 18 y los 24 grados aproximadamente. Son cervezas más complejas desde el punto de vista aromático ya que durante la fermentación se producen más compuestos aromáticos.”

Ilustración 6. Cervezas tipo Ale.



**PALE ALE**  
**AMBAR 1900**

CERVEZA ALE



**INDIA PALE ALE**  
**AMBAR IPA**

LA IPA DE FÁBRICA



**WEISSBIER**  
**AMBAR CAESARAUGUSTA**

FRUMENTI CERVISIA

Fuente: <https://ambar.com>



## 5. Conclusiones.

La primera parte teórica del trabajo, muestra cómo la innovación afecta a prácticamente todos los ámbitos de la empresa y, en función de eso, se clasifica por tipo y dimensión. Todos los economistas coinciden en la importancia de la innovación tanto, para emprender, como para seguir siendo competitivo en el mercado.

A día de hoy esto es más vigente si cabe en un mundo globalizado, con mercados que tienden a la concentración de grandes grupos, pero también a la atomización gracias a la bajada de las barreras de entrada que han supuesto las nuevas tecnologías. Una empresa, hoy en día, tiene que ser capaz de competir con grandes grupos que ganan la partida en economías de escala y facilidades de producción, pero también a pequeños productores que si bien no representan gran volumen per sé, sí atomizan el mercado y pueden llegar a conectar de forma más genuina con el consumidor.

Ante este panorama, la innovación en sus diferentes tipos y dimensiones se hace imprescindible en cualquier empresa, sin importar su tamaño o sector. Gestionar la innovación es un tema complejo y las empresas tienen que ser capaces de implementar los mecanismos adecuados para ello, siendo capaces de identificar oportunidades en el momento adecuado que puedan ser aprovechadas mediante procesos de implementación de innovación. Por otro lado, como hemos podido ver en este trabajo, la innovación no está exenta de riesgos y puede suponer una importante pérdida económica para la empresa si la tecnología a utilizar no está madura (muy habitual si queremos ser pioneros) o el mercado no está preparado. La frase ‘quien no arriesga, no gana’ parece formulada para describir esta situación.

En esta época, estamos asistiendo a la disrupción de mercados considerados tradicionales y estables, como puede ser el hotelero con la llegada de actores como AirBnB y próximamente el financiero con las start ups de *fintech*.

El sector cervecero no iba a ser menos y si bien no se ha producido una disrupción total sí vemos claramente en el ejemplo de La Zaragozana S.A., así como de otros competidores. Analizados como Estrella Galicia (ver Anexo), cómo las empresas que siguen siendo competitivas no han dejado de moverse en este sentido, innovando año tras año para mejorar procesos de fabricación, cubrir nuevas necesidades del mercado mediante el lanzamiento de nuevos productos (que además les han permitido ‘blindarse’ respecto a la entrada de otros competidores), innovaciones en la distribución, etc.

Con todo esto, podemos afirmar con bastante seguridad que La Zaragozana S.A. no mantendría su posición actual de 6º productor nacional de cerveza sin todas estas innovaciones llevadas a cabo a lo largo de su historia. Algo que tienen grabado en su ADN como demuestra la inversión en la nueva fábrica que, por fin, después de muchos años de trabajo, podrá verse a pleno rendimiento a partir de este verano de 2019.

Destacan las innovaciones de La Zaragozana S.A. en proliferación del producto. Estrategia defensiva en términos generales, aunque desde la perspectiva de la innovación puede ser ofensiva (lanzamiento de nuevos productos), que le ha permitido defenderse, sobrevivir ante la entrada a gran escala de competidores con mucho mayor tamaño y que aprovechan en mayor medida la presencia de Economías de Escala, de Gama y de Experiencia en el sector, suponiendo una ventaja competitiva en costes.

Actualmente con el objetivo por parte de La Zaragozana S.A. de aprovechar en mayor medida la explotación de economías de Escala, de Gama y de Experiencia, ha iniciado un proceso de expansión nacional, junto con la puesta en funcionamiento de una nueva y moderna planta productiva que doble su capacidad de producir a través de innovaciones tecnológicas y de proceso. La antigua planta centrará su producción en cervezas especializadas y diferenciadas con volúmenes de producción relativamente bajos, de tal forma que potencia su estrategia inicial de proliferación del producto e imagen de marca, sobre todo a nivel regional.

## 6. **Bibliografía y Webgrafía.**

- Arrow, K.J. (1962). “The Economic Implications of Learning by Doing”, *Review of Economic Studies*, vol. 29, No. 3, pp. 155–173.
- Cabral, L. (1997). “Economía Industrial”. Editorial: S.A. McGraw-Hill / Interamericana De España. Capítulo 5, pp. 86-87.
- Drucker, P.F. (1985): *Innovation and Entrepreneurship. Practice and Principles*, New York: Harper & Row.
- Freeman, C. (1975): *La teoría económica de la innovación industrial*, Alianza Universidad, Madrid.
- García Bernal, J.; Sánchez Asín, J. (2018): *Apuntes de la asignatura: Innovación y cambio tecnológico de la empresa. Grado de Administración y dirección de empresas*. Universidad de Zaragoza.
- Lieberman, M.B., and Montgomery, D.B. (1988). "First-movers advantage", *Strategic Management Journal*, vol. 9 (S1), pp. 41–58.
- OECD/Eurostat. (2005). *Oslo Manual. Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data*, 3rd edition, A joint publication of OECD and Eurostat.
- Pisano, G.P. (1996). “Learning-before-doing in the development of new process technology”, *Research Policy*, vol. 25, No. 7, pp. 1097–1119
- Porter, M.E. (1982). *Estrategia competitiva*, Cecsca, México.
- Rosenberg, N. (1982). *Inside the Black Box: Technology and Economics*. Cambridge University Press, Cambridge.
- Schoemaker, P.J.H. (2012). *Learning from Failure in Innovation: Turning Setbacks into Advantages*, Mack Center for Technological Innovation, The Wharton School, University of Pennsylvania.
- Schumpeter J.A. (1942). *The Process of Creative Destruction*, in *Capitalism, Socialism and Democracy*, Chapter 7, New York: Harper, 1962.
- Van reenen, J. (2005), *Innovation and Productivity: What we know and what we don't*, LSE Conference, available at [www.researchgate.net](http://www.researchgate.net).

- Análisis de los datos económicos recogidos.

Artículo de: *Jraeconomistas*. Autor: Rueda. J; 14/10/2018.

Recuperado el 3/12/2018. <https://jraeconomistas.com/ratios-economicos/>

- Cronología de las cervezas en España:  
Artículo de: *verne.elpais.com*. Autor: Bueno Ballesteros. A; 07/06/2016.  
Recuperado el 15/01/2019. <https://verne.elpais.com>
- Cronología de la historia de La Zaragoza S.A.  
Artículo de: *El País Economía*. Autor: García Roper, J; 22/04/2016. Madrid.  
Recuperado el 20/1/2019. <https://cincodias.elpais.com>
- Datos económicos de las empresas.  
Recuperado el 3/12/2018. <http://www.infocif.es> <https://sabi.bvdinfo.com>
- Información de los principales competidores nacionales, disponible en sus respectivas páginas webs:
  - Cervezas Alhambra: Recuperado el 2/12/2018. <https://www.cervezasalhambra.es>
  - Compañía Cervecera de Canarias: Recuperado el 2/12/2018. <https://www.ccc.es>
  - Corporación Hijos de Rivera: Recuperado el 20/11/2018. <http://www.corporacionhijosderivera.com/>
  - Heineken: Recuperado el 2/12/2018. <https://www.theheinekencompany.com> <https://www.heineken.com>
  - Mahou: Recuperado el 2/12/2018. <https://www.mahou.es>
  - Mahou- San Miguel: Recuperado el 20/11/2018. <https://www.mahou-sanmiguel.com>
  - San Miguel: Recuperado el 2/12/2018. <https://www.sanmiguel.es>
- Información de la innovación en Estrella Galicia con su programa The Hop.  
Artículo de: *emprendedores.es*. Autor: Novoa González. C; 03/10/2018.  
Recuperado el 10/1/2019. <https://www.emprendedores.es>
- Información del plan de expansión y los resultados de Estrella Galicia.  
Artículo de: *Mundodelaempresa.blogspot.com*, 14/03/2018.  
Recuperado el 10/1/2019. <http://mundodelaempresa.blogspot.com>
- Información sobre la cerveza en Alemania. Artículo de: *Redacción BBC Mundo*. 23/04/2016. Recuperado el 12/1/2019. <https://www.bbc.com>
- Información sobre la cerveza en China. Artículo de: *Expansión en alianza con CNN*. 27/05/2017. Recuperado el 12/1/2019. <https://expansion.mx>
- Información sobre la corporación de empresas que forma parte La Zaragozana S.A. Recuperado el 20/1/2019. <http://www.agoragrupo.com/ambar/>
- Información sobre la nueva fábrica de La Zaragozana S.A.  
Artículo de: *el Periódico de Aragón*. Autor: Heras Pastor, J; 01/03/2019. Zaragoza.

Recuperado el 10/3/2019. <https://www.elperiodicodearagon.com>

- Información sobre La Zaragozana S.A. Recuperado el 13/6/2019.

<https://ambar.com>

- Informe Socio Económico del Sector de la Cerveza en España 2017.

Recuperado el 20/11/2018. <https://cerveceros.org/documentacion>

## Anexo I.

### **Ejemplo de éxito de expansión en el sector.**

#### ***1. Plan de expansión seguido por Estrella Galicia***

El plan de expansión de Estrella Galicia se inició en 1990 con la incorporación de Ignacio Rivera, bisnieto del fundador, que fijó sus objetivos de crecimiento basados en la diferenciación y la innovación de la empresa. El resultado de su gran expansión se puede ver en sus cifras de facturación, que pasan de facturar 110 millones en el año 2005, a superar actualmente los 500 millones de euros anuales.

Su expansión se basó en tres pilares:

#### **1) Grandes inversiones en publicidad, reforzando la calidad e innovación de la marca.**

La estrategia de comunicación basada en la publicidad y la consolidación de la imagen de marca desarrollada en campañas televisivas y patrocinios fueron clave para crear una buena posición en el mercado, asociando su cerveza a una buena calidad.

Se realizan grandes cambios de innovación, en el tipo de envases, diseños y empaquetado haciéndolos más llamativos y comerciales. También se lanzan nuevas cervezas, de forma que abarcan más consumidores, lanzan al mercado los modelos: HR, River, y 1906.

#### **2) Expansión en el mercado nacional e internacional.**

En el mercado **nacional**: Uno de los momentos clave fue hacerse con una gran red de distribución. Aprovechando la fusión de Mahou y San Miguel en el año 2000, Estrella Galicia se hizo con la antigua red de distribución de San Miguel, consiguiendo de esta forma realizar una expansión a nivel nacional a pasos agigantados.

La agresiva política de comercialización, consistente en ofrecer facilidades, contribuciones y descuentos para la comercialización de la marca en aquellas zonas en las que aún no se habían implantado, acompañado de su estrategia de comunicación con campañas de publicidad en la televisión y patrocinios. Consiguiendo así una gran presencia en la zona de Andalucía, Levante y Madrid.

En el mercado **internacional**: Comienza con su plan de expansión en 1990 estableciendo acuerdos comerciales con filiales y distribuidores locales, consiguiendo estar presente en Estados Unidos, China, Japón, Filipinas, Brasil, México y la mayoría de los países europeos.

#### **3) Diversificación de las líneas de negocio.**

El desarrollo de un plan de innovación que lleva a Estrella Galicia al lanzamiento de nuevos productos al mercado contando de esta forma con una cartera mucho más amplia para los consumidores, unido a la gran red de distribución que consigue en el año 2000 incrementando de esta forma notablemente la cifra de negocios.

Todo ello hace que la empresa pueda seguir creciendo con la compra de otras empresas y crear nuevas actividades, esta inversión en la innovación de la actividad lleva a la compra y creación de nuevas empresas como es el caso de la adquisición de Aguas de Cabreiroá, Sidrería Gallega y la bodega “Ribeira Sacra”, o la realización de inversiones en la producción y distribución de zumos, vinagres, licores y sangría. De esta forma se abre paso en el mercado español, como una compañía en el sector de bebidas y no sólo en el sector cervecero. Continuando con el crecimiento compra Agua de Cuevas, y realiza una expansión en una de sus principales fábricas llegando a una capacidad de producción de 250 millones de litros anuales con una plantilla de 700 empleados.

En la organización interna se moderniza y se realizan innovaciones con nuevas herramientas tecnológicas, estableciendo e invirtiendo en departamentos nuevos para mejorar la eficiencia, eficacia y competitividad de la empresa.

Destaca como novedad en esta década como se abre paso entre la hostelería con la creación de establecimientos propios en A Coruña, Vigo o Madrid.

Como se puede observar en los gráficos, la producción aumenta notablemente entre los años 2010 y 2016.

La **producción de cerveza** estos últimos años ha crecido de forma notoria, pasando de producir 104 millones en 2010 a 237 millones de litros en 2016.

De forma más acusada aún sucede con la producción y venta de agua mineral, que pasa de los 50 millones en 2010 a los 158 millones de litros en 2016.

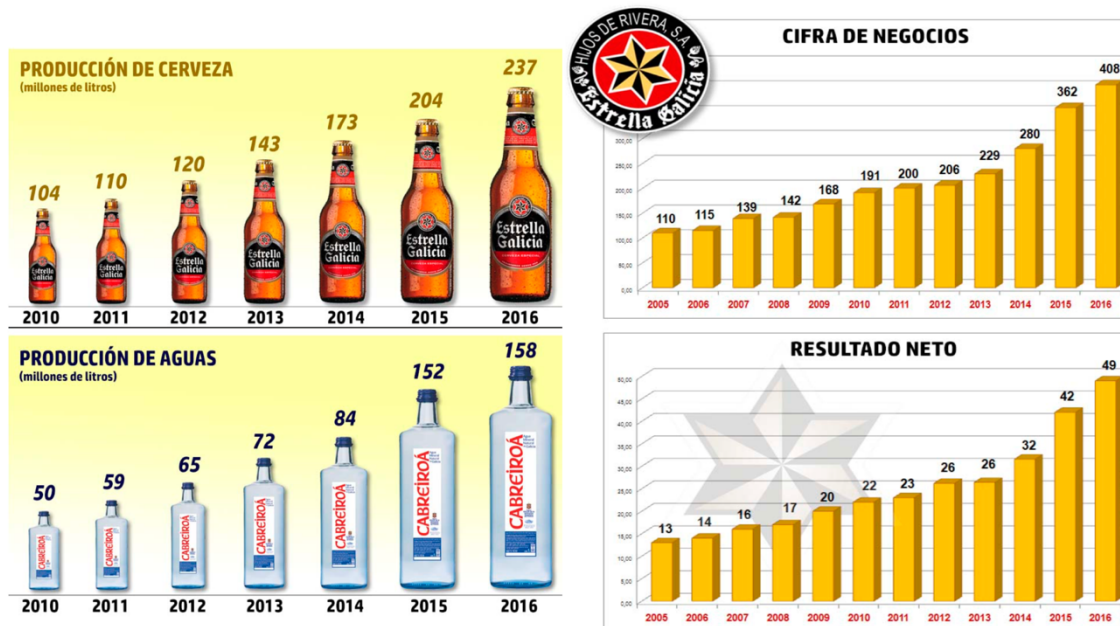
La evolución de ventas ha crecido extraordinariamente en la última década, como se ve en los gráficos de cifra de negocios y resultado neto:

**La cifra de negocios** pasa de ser 110 millones de euros en 2005 a 191 millones de euros en 2010, donde se nota un gran incremento, pero destacan los últimos años, 2015 y 2016, donde termina con una cifra de 408 millones de euros, más del doble que en 2010.

Los **resultados netos** también van creciendo de forma continua de 13 millones de euros en 2005 a 22 millones de euros en 2010, al igual que la cifra de negocios, los años 2015

y 2016 experimentan un gran crecimiento, hasta lo 49 millones de euros de 2016, cifra que resalta la rentabilidad creciente con el paso de los años de la empresa.

Gráfico 7. Datos de la expansión de Estrella Galicia.



Fuente: Artículo de: [Mundodelaempresa.blogspot.com](http://Mundodelaempresa.blogspot.com), 14/03/2018.

## 2. Nueva estrategia de La Zaragozana S.A.: Extensión internacional.

Estos tres pilares que han llevado al éxito la gran expansión de Estrella Galicia son **referente para La Zaragozana S.A.** La clave del plan de expansión estaría centrado en la innovación comercial que ya realiza a través de la publicidad, organizativas (de naturaleza interna y confidencial), y por último la innovación de sus productos y procesos, las cuales van unidas y tienen un papel fundamental como se ve en el ejemplo de Estrella Galicia para poder expandirse y abarcar mayor territorio. Formando parte del Grupo Ágora, pueden aprovecharse de sus distribuidores y la implantación de las diferentes marcas a nivel nacional para elaborar su expansión a dicho nivel. La Zaragozana S.A., como se muestra anteriormente, tiene una gran cartera de productos con la que llega a todo tipo de consumidores, la más grande dentro de una misma fábrica en el sector español, lo que puede facilitar un mayor nivel de producción, gracias a un aprovechamiento de las economías de escala, de gama y de experiencia, como se destaca anteriormente en su estrategia de proliferación del producto.

Logrando de esta forma una expansión internacional con la que aprovechar las economías de escala, de gama y de experiencia a través de innovaciones tecnológicas en procesos y nuevas instalaciones más modernas y más eficientes.