



Universidad
Zaragoza

Trabajo Fin de Grado

Análisis Estratégico de La Zaragozana

Autora

Carla Recacha Salvador

Directoras

Pilar Bernal

Elisabet Garrido

Facultad de Economía y Empresa- Universidad de Zaragoza

Curso académico 2018-2019

RESUMEN

Este Trabajo Fin de Grado pretende realizar un análisis, desde un punto de vista estratégico, de la empresa La Zaragozana, una de las empresas más importantes de Aragón.

Para ello, en primer lugar, se describe a la empresa y se detallan su historia e hitos más importantes. A través del análisis externo, se analiza el entorno en el que compete la empresa y las características de la industria en la que opera. Resultan destacables los análisis PEST y PORTER que se llevan a cabo.

Una vez analizado el entorno de la empresa, se lleva a cabo un análisis interno de la misma. Este análisis permite identificar los recursos y capacidades con los que cuenta la empresa y cómo la misma crea valor. Asimismo, se lleva a cabo un análisis DAFO –se analizan las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades- para conocer la situación actual de la empresa y un análisis CAME para comprobar cómo debe la empresa afrontar los resultados obtenidos en el análisis DAFO. Por último, se detallan las estrategias que La Zaragozana lleva a cabo.

ABSTRACT

This work aims to review, from a strategic point of view, the company “La Zaragozana”, one of the most relevant companies in Aragón.

Firstly, I am describing the company while explaining its history and more important milestones. Through the external analysis, I am analyzing the environment where “La Zaragozana” operates and the characteristics of the industry in which the company operates. In addition to this, PEST and Porter analysis will be developed.

After analyzing the company’s environment, an internal analysis will be done. This analysis allows us to identify reserves and capabilities of the company and how it creates value. Likewise, I am doing a SWOT analysis-strengths, weaknesses, opportunities and threats- to know the current situation of the company and a CAME analysis to improve the results obtained. Lastly, I am detailing the strategy that La Zaragozana is carrying out.

ÍNDICE

1.INTRODUCCIÓN.....	5
1.1 Presentación de la empresa.....	5
1.2 Objetivo del TFG.....	5
1.3 Estructura del TFG.....	5
2. HISTORIA DE LA EMPRESA.....	6
2.1 Historia.....	6
2.2 Misión, visión y valores.....	8
3. LA INDUSTRIA Y EL PRODUCTO DE LA ZARAGOZANA.....	8
3.1 La industria.....	8
3.1.1 CNAE.....	8
3.1.2 Abell.....	9
3.2 Producto.....	9
3.3 Mercado.....	11
4. ANÁLISIS EXTERNO.....	13
4.1 Análisis del entorno general: PEST.....	13
4.2 Análisis del entorno específico.....	16
4.2.1 Poder negociador de los proveedores.....	16
4.2.2 Poder negociador de los clientes.....	18
4.2.3 Análisis de los competidores.....	18
4.2.4 Amenaza de nuevos entrantes.....	21
4.2.5 Amenaza de productos sustitutivos.....	23
4.2.6 Conclusiones análisis Porter.....	24
4.3 Análisis de los grupos estratégicos.....	25
4.4 Nivel de concentración de la industria.....	26
4.5 Ciclo de vida de la industria.....	27

5. ANÁLISIS INTERNO.....	28
5.1 Recursos y capacidades.....	28
5.2 Cadena de valor.....	31
6. CONCLUSIONES DEL ANÁLISIS ESTRATÉGICO.....	33
6.1 Análisis DAFO.....	33
6.2 Análisis CAME.....	36
7. ESTRATEGIA COMPETITIVA.....	37
8. ESTRATEGIA CORPORATIVA.....	39
9. ESTRATEGIA SOCIAL.....	39
10. FUTURO.....	40
11. CONCLUSIONES.....	40
12. BIBLIOGRAFÍA.....	42

1. INTRODUCCIÓN

1.1 Presentación de la empresa

La Zaragozana es una empresa aragonesa que se dedica a la producción de cerveza y domina el mercado en esta ciudad. Cuenta con 118 años de antigüedad y una fábrica, situada en un barrio de Zaragoza, que es considerada patrimonio industrial aragonés. Ha recibido diversos premios a lo largo de su trayectoria. El primero se le otorgó ya en el año 1902, y se trata del “Diploma de honor con gran medalla de oro”, que premia la calidad de su cerveza. Actualmente se encuentra presente en veinte países de los cinco continentes. Además, está sumergida en un plan de expansión nacional que comenzó en el 2014 para hacer llegar la cerveza a ciudades como Valencia, San Sebastián y Madrid.

Así pues, la elección de La Zaragozana para la realización de este Trabajo Fin de Grado, en adelante TFG, responde al exitoso modelo de negocio con el que cuenta, que le ha permitido aumentar su cuota de mercado a lo largo del tiempo y posicionarse como una empresa relevante en el sector. Llama la atención que, pese al éxito que tiene a nivel regional y la gran cantidad de premios que ha conseguido, apenas sea una cerveza conocida a nivel nacional. En base a ello, parece interesante analizar las características de esta empresa así como la estrategia que ha seguido.

1.2 Objetivo del TFG

El objetivo que se pretende alcanzar a través del análisis estratégico de La Zaragozana es conocer su modelo de negocio. Para alcanzar este objetivo se va a proceder a realizar un análisis interno y externo de la empresa para conocer su funcionamiento. Con el análisis externo se pretende conocer los factores que afectan a la empresa y a su entorno, y así comprender el comportamiento de la misma en el mercado. El análisis interno muestra los diferentes factores que existen dentro de la empresa y así se conocen su situación y capacidades. A través de estos dos análisis se busca conocer el porqué del éxito de la empresa que domina la cuota del mercado aragonés.

1.3 Estructura del TFG

En primer lugar, el trabajo se compone de una pequeña introducción acerca de la empresa y un breve repaso de su historia para conocer los hitos más importantes. Después se describe la industria en la que opera, a través del criterio CNAE y el modelo de Abell, y el producto que desarrolla la empresa. Posteriormente, se realiza el análisis externo, general y específico. Para llevar a cabo el análisis del entorno externo general, se usa el análisis PEST.

Para realizar el análisis externo específico, a través del modelo de las cinco fuerzas competitivas de Porter, se estudia el poder negociador de los proveedores y clientes, se analizan los competidores, la amenaza de nuevos entrantes y de productos sustitutivos, lo que nos permite obtener conclusiones acerca de la rivalidad de la industria. Asimismo, se completa el análisis externo a través del estudio de los grupos estratégicos, el nivel de concentración y ciclo de vida de la industria.

Conocido el entorno de la empresa, ésta se analiza internamente. Con ello se conocen los recursos, capacidades y la importancia de estos para la creación de valor. De igual forma, se analiza la cadena de valor. Todo esto nos permite alcanzar algunas conclusiones, que se plasman en el DAFO y el CAME. Tras ello, se pasan a estudiar las estrategias competitiva, corporativa y social. También se hace una predicción del futuro acerca la empresa. Para finalizar el trabajo, se obtienen unas conclusiones generales de todo lo analizado anteriormente.

2.HISTORIA DE LA EMPRESA

2.1 Historia

En el año 1.900 se funda en Zaragoza la empresa “Fábrica de cerveza, malta y hielo” más tarde pasada a llamar La Zaragozana, una fábrica de cerveza de altísima calidad, siendo una salida a la gran cantidad de cebada existente en Aragón. El presidente fue Ladislao Goizuete, el que fuera el alcalde de la ciudad, y su vicepresidente fue Enrique Lacadena. Por aquella época la cerveza era transportada en barriles de madera y botellas solapadas artesanalmente.

Un momento crítico en su historia fue en los años de la posguerra, donde la cebada escaseaba y tuvo que ser traída desde Rusia y Oriente medio, pero aun así La Zaragozana consiguió mantener una excelente calidad del producto.

La década de los setenta fue una época clave ya que comenzó la modernización y hubo grandes cambios y mejoras. A principios de la década la empresa cambió los barriles de madera por los de aluminio, que más tarde se cambiarían por los de acero inoxidable, y la distribución empezó a hacerse en camiones de reparto. También se cambió el sistema de filtración y acabado para mejorar su brillo y presentación, y el espadín de salida del barril. Además, la maquinaria pasó a estar totalmente automatizada y se añadió un aparato llamado inspector, que detecta cualquier anomalía en el llenado de las botellas.

Durante la década de los ochenta la empresa comenzó a exportar. En un inicio, la empresa vendía cervezas sin alcohol a países árabes y a Portugal y, años más tarde, se

convirtió en la primera empresa española que se introdujo en el mercado estadounidense para, posteriormente, adentrarse en el mercado de Australia, Inglaterra y Francia.

En el presente siglo, dada la concienciación medioambiental que lo caracteriza, se ha llevado a cabo un plan de mejoras medioambientales que ha llevado a la empresa a renovar el diseño de sus botellas y de sus cajas, con el objeto de hacerlos reutilizables, y se ha creado un nuevo centro de envasado. Asimismo, se ha implementado un plan de expansión que ha permitido a la empresa continuar exportando y tener presencia en todos los continentes, en un total de veinte países.

Hitos más significativos

AÑO	ACONTECIMIENTO
1900	Fundación de La Zaragozana
1902	“Diploma de Honor con gran medalla de oro”
1908	“Medalla de Oro” en la exposición hispano-francesa de Zaragoza
1966	Cambio del sistema de filtración y acabado
1968	Sustitución de los barriles de madera por los metálicos
1970	Nueva planta embotelladora con maquinaria automatizada
1975	Mejora del espadín de salida de la cerveza de barril
1976	Primeros tanques verticales de gran capacidad para la fermentación
1979	Cambio del embalaje de madera por el de plástico
1982	Exportación a Portugal y países árabes de cerveza sin alcohol
1989	Exportación a Estados Unidos
1998	Certificación de calidad ISO 9001
2000	Plan de mejora medioambiental
2006	Plan estratégico para garantizar el futuro
2009	Título honorífico de “Embajador de Zaragoza”
2015	Renovación de la imagen
2016	“World Beer Awards”

2017	“World Beer Challenge”
2018	“Medalla de Oro de la ciudad de Zaragoza”

Tabla 1. Hitos más significativos. Fuente: elaboración propia

2.2 Misión, visión y valores

La misión, visión y los valores de la empresa constituyen las ideas sobre las que las decisiones de la empresa son tomadas. En concreto, la misión de una empresa es el motivo o razón de ser de su existencia y está referido al presente. Por su parte, la visión hace referencia a una imagen que la empresa quiere de sí misma a largo plazo, lo que querría llegar a ser. Finalmente, los valores son los principios o creencias que guían las decisiones y acciones de la empresa. En el caso de La Zaragozana, son los siguientes:

- **Misión**: “Fabricar cerveza de alta calidad con medios de producción modernos con recetas tradicionales para los que quieren disfrutar de un buen producto.”
- **Visión**: “Consolidar el crecimiento en Aragón y ser referentes de calidad en España”
- **Valores**:
 - Hacer productos de alta calidad
 - Uso de procesos modernos sin olvidar la tradición
 - Compromiso con el sector de los celífacos
 - Compromiso con Aragón
 - Desarrollo sostenible con el medioambiente.

3. LA INDUSTRIA Y EL PRODUCTO DE LA ZARAGOZANA

3.1 Industria

Para definir la industria en la que opera La Zaragozana se tienen en cuenta dos criterios: el CNAE y el esquema tridimensional de Abell.

3.1.1 CNAE

El CNAE 2009 es una clasificación estadística que agrupa en una misma categoría empresas con actividades comunes. De acuerdo con esta clasificación, la industria de la cerveza está situada en la sección C (Industria manufacturera), división 11 (Fabricación de bebidas), grupo 110 (Fabricación de bebidas) clase 1105 (Fabricación de cerveza).

3.1.2 Abell

El modelo tridimensional de Abell define el negocio de una empresa partiendo de la idea de que observar el mercado solo en dos dimensiones, productos y mercados, no es completo. En consecuencia, debe tenerse en cuenta, en primer lugar, el grupo de clientes, es decir, el segmento de mercado atendido. En segundo lugar, las funciones del cliente que se satisfacen y, por último la tecnología utilizada, es decir, la forma en la que se satisfacen las necesidades.

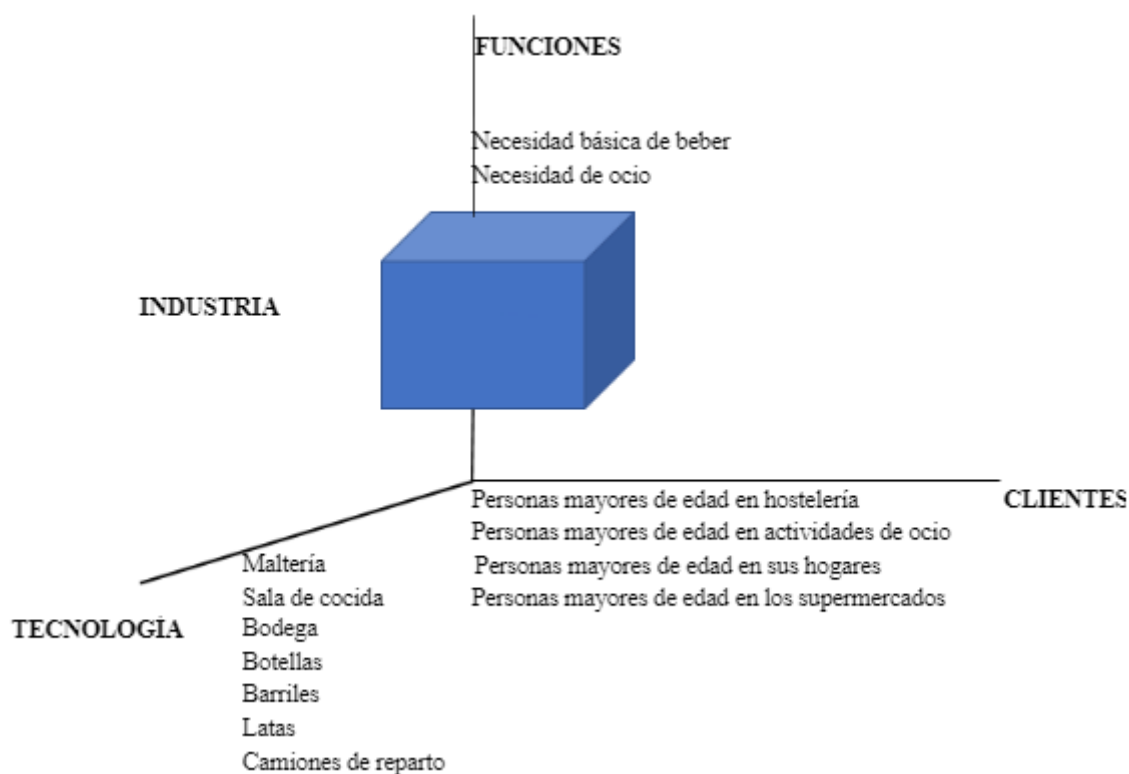


Figura 1. Abell. Fuente: elaboración propia.

3.2 Producto

El producto fundamental con el que trabaja la Zaragoza es la cerveza. En este sentido, la empresa cuenta con una amplia gama de productos, un total de diecisiete cervezas diferentes, siendo los mayores elaboradores españoles en una misma fábrica. Además, la empresa ha sido pionera en la introducción de varios productos al mercado, como la cerveza sin alcohol y la cerveza sin gluten. Las cervezas que elabora la Zaragoza pueden clasificarse en tres grandes grupos, dependiendo de su grado de fermentación:

Cervezas Lager: Este tipo de cervezas se fermentan con levaduras de fondo a una temperatura de entre cuatro a doce grados.

- Ambar especial: Ganó en 2016 la medalla de oro de la *World Beer Challenge* y el reconocimiento de la *Best Beer in Spain*, también fue destacada por la OCU cuando realizó un estudio comparativo de las cervezas lager. Se fabrica con una selecta variedad de cebada y contiene 5,2 % de alcohol.

- Ambar Export: Ha ganado en 2015 y en 2018 la medalla de oro de la *World Beer Challenge*. Empezó a comercializarse en 1980, se fabrica con tres maltas y contiene 7% de alcohol.

- Ambar Radler: Se trata de una cerveza con zumo de limón, que contiene 2,5% de alcohol.

- Ambar Clásica: Es la cerveza con el sabor clásico de Ambar en una botella de cristal de un litro y con tapón de rosca.

- Ambar 0,0: Esta cerveza se empezó a vender en el 1976 y fue la primera cerveza sin alcohol en el mercado español, se elabora con palatinosa y fibra.

- Ambar especial celíacos: Se trata de una cerveza sin gluten con el mismo sabor que ambar especial. La Zaragozana fue una de las empresas pioneras en lanzar este tipo de cerveza, que tiene 5,2% de alcohol.

-Ambar 0,0 celíacos: En 2011 lanzó por primera vez en el mundo una cerveza sin alcohol apta para celíacos.

-Marlen: Se trata de una cerveza de color amarillo pálido. Es una de las más claras que se venden en el país, su sabor es un amargo muy delicado y tiene 5,2% de alcohol.

-Sputnik: Es una cerveza aromatizada al vodka, es de un color muy pálido por la malta poco tostada y tiene 5,9% de alcohol.

-Ambar negra: Esta cerveza, que se empezó a fabricar en el 2000, se produce con azúcar de caña sin refinar, lo que le da su potente color. Tiene aroma a chocolate negro, regaliz y toffe y tiene 4,8% de alcohol.

Cervecería moderna: Este tipo de cervezas nacen como consecuencia del deseo de la empresa de experimentar y sorprender.

-Ambar 10: Es de color anaranjado, se fabrica con diez tipos de lúpulos y tiene 10% de alcohol.

-Ambar picante: Esta cerveza ganó en el *World Beer Award* el mejor premio de su categoría. El aroma picante se consigue gracias al jengibre, cardamomo y bergamota. Contiene 7,1% de alcohol.

-Ambar centeno: Se elabora con malta de centeno, tiene un tono tostado y contiene 6,4% de alcohol.

-Ambar roja: Esta cerveza nace de la unión de una cerveza oscura y de otra más pálida de bajo amargor. Tiene un sabor entre ácido y dulce y contiene 6,7% de alcohol.

-Ambar avena: Elaborada con tres tipos de maltas, dos cebadas, esta cerveza tiene color calabaza y contiene 6,4% de alcohol.

-Super super ale: Cerveza que se fermenta a muy alto grado de temperatura, alrededor de los treinta grados. Tiene un ligero aroma a vainilla, plátano y melocotón que produce un color Ambar. Contiene 6,4% de alcohol.

-Caerá está breva: Para la elaboración de esta cerveza, la empresa se ha basado en los aromas del Somontano y se ha conseguido una cerveza turbia, equilibrada y fresca.

Cervezas Ale: Este tipo de cervezas se fermentan con levaduras de superficie a una temperatura de entre dieciocho a veinticuatro grados.

-Ambar 1900: Fue una de las primeras ales de España, creada en principio como una cerveza de temporada, pero por su éxito se mantuvo. Contiene 4,8% de alcohol.

-Ambar ipa: Esta cerveza es de sabor intenso, sabores complejos y amargor tolerable y contiene 5,7% de alcohol.

-Ambar Caesaraugusta: Es una cerveza con cuerpo, creado a partir de la parte más pesada del cereal y otra parte procedente de la levadura que aporta frescor. Contiene 5,2% de alcohol.

3.3 Mercado

En este apartado se va a analizar la demanda que abastece La Zaragozana dentro de la industria a la que pertenece, analizada en el apartado 3.1. Para ello, se ha obtenido

información acerca de la demanda que ha abastecido la empresa desde sus inicios hasta la actualidad.

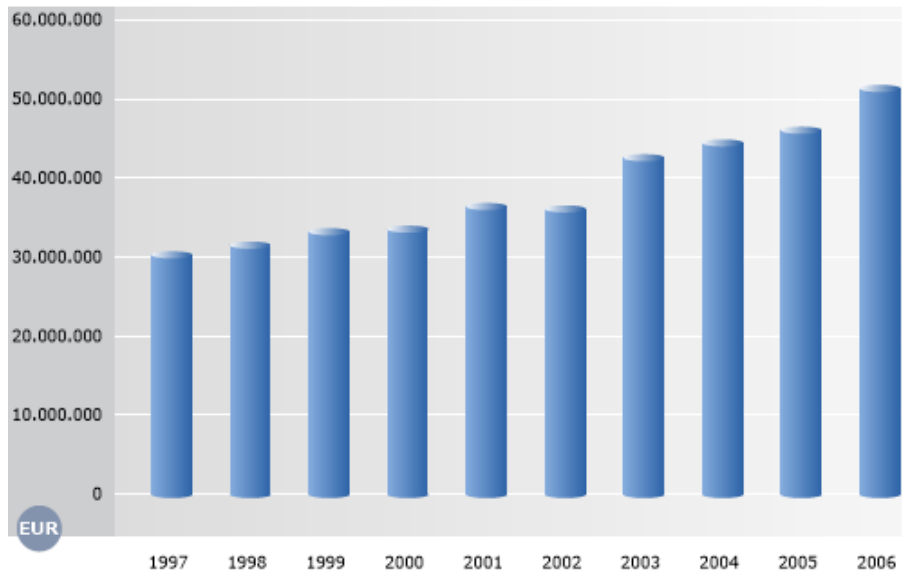


Gráfico 1. Evolución ingresos de explotación 2007-2017. Fuente: Sabi

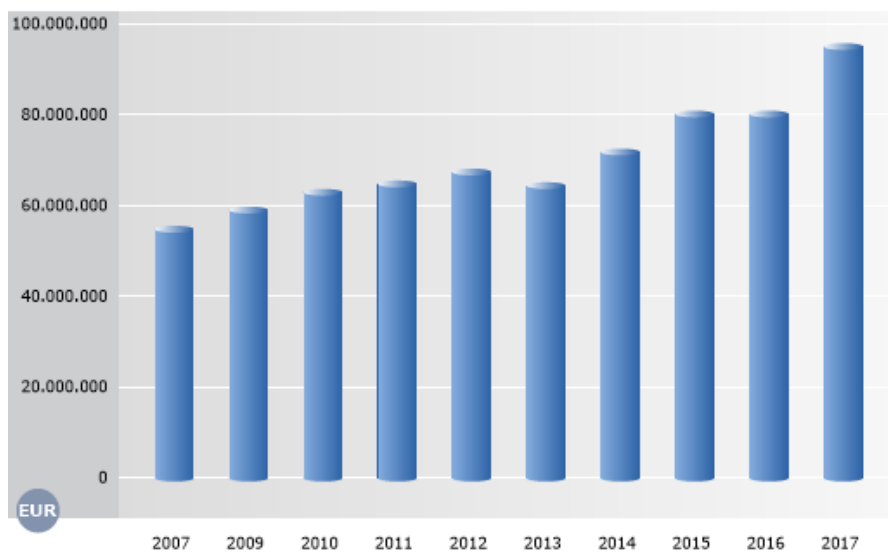


Gráfico 2. Evolución ingresos de explotación 2007-2017. Fuente: Sabi

En los gráficos 1 y 2 se muestra la evolución de los ingresos de explotación de los últimos veinte años.

Se puede apreciar que desde al año 1997 hasta la actualidad casi se ha triplicado la cifra. Solo ha habido tres momentos, los años 2002, 2013 y 2016 en los que se ha producido un descenso del ingreso de explotación respecto al año anterior. Tras la caída del año 2002 se recupera con un gran incremento, del casi el 18%, según los datos de Sabi, el año siguiente. Los años de la crisis económica no afectaron especialmente a La Zaragoza, solo en al año

2013 se produjo un descenso de los ingresos de explotación del que al año siguiente se recuperó con un incremento de casi el 12%, según los datos de Sabi. En el año 2016 hubo un leve descenso, sin embargo, en el año 2017 se produjo el incremento de los ingresos de explotación más grande de sus últimos veinte años, de casi el 19%, según los datos de Sabi.

La Zaragoza ha evolucionado favorablemente, en términos de sus ingresos de explotación, en los últimos veinte años, salvo tres momentos puntuales, de los que se ha recuperado al año siguiente.

4. ANÁLISIS EXTERNO

4.1 Análisis del entorno general: PEST

En este apartado se van a analizar los factores exógenos que van a tener influencia en todas aquellas empresas que desarrollan su actividad en un momento y/o lugar específicos (Guerras y Navas, 2017). Se trata de factores económicos, tecnológicos, socioculturales y políticos que intervienen en el desarrollo y funcionamiento de la empresa y además permiten identificar sus amenazas y oportunidades. Para realizar este análisis, debe estudiarse el estado actual del entorno y el posible estado futuro. Una forma de realizarlo es a través del Análisis PEST. El análisis PEST es una herramienta que permite identificar las variables del entorno más significativas y su impacto, tanto positivo como negativo.

Factores político-legales

Se trata de todos aquellos elementos tanto políticos como relativos a la legislación aplicable que influyen de forma directa en la empresa.

Entre los factores políticos cabe destacar la inestabilidad política, derivada de la reciente moción de censura del gobierno, hecho que afecta a las decisiones que toma el país y a las medidas que se adoptan. El gobierno influye de varias formas en relación con las empresas. La capacidad competitiva de la empresa depende de factores como las subvenciones, impuestos y de la política específica de cada partido.

Esta inestabilidad política afecta a La Zaragoza por la incertidumbre que crea, pudiendo cambiar los impuestos que gravan la cerveza o los que la empresa tiene que pagar y subvenciones que recibe.

En lo relativo a la legislación nacional referente al sector de la cerveza, cabría destacar el Real Decreto 678/2016 que actualizó la normativa básica de calidad para elaborar y comercializar la cerveza. Asimismo, resulta relevante la “Normativa sobre los impuestos

especiales que gravan la cerveza“ sujeta a la Ley 38/1992 que establece el IVA de la cerveza al 21%, la “Normativa referente a los envases de cerveza” que regula el contenido efectivo en el Real Decreto 1801/2008, las características de las botellas como recipientes medida en el Real Decreto 703/1988 y en tanto que se convierten en residuo en el Real Decreto 782/1988. Resulta destacable la “Normativa Medioambiental”, sujeta a la Ley 16/2002 en la que se establecen los límites máximos de emisión autorizados en función de las mejores técnicas disponibles en cada caso. Además, la “Normativa relativa a seguridad e higiene” sujeta al Reglamento 178/2002, establece los principios y requisitos generales de la legislación alimentaria. Por otro lado, desde el punto de vista europeo, cabe destacar el Reglamento (UE) N°1169/2011, que establece los principios generales, los requisitos y las responsabilidades que rigen la información alimentaria y, en particular, el etiquetado de los alimentos.

Además, al tratarse de una bebida alcohólica también está sujeta a la ley que prohíbe su venta a los menores de 18 años. Este tipo de bebidas tampoco se pueden vender entre las 22 y las 8, no se puede suministrar a través de máquinas expendedoras ni consumir en las vías urbanas.

Las mencionadas leyes afectan de manera directa a La Zaragozana, en la medida en la que la “Normativa sobre los impuestos especiales que gravan la cerveza” impuso un aumento del IVA de las bebidas alcohólicas del 18% al 21% en el año 2012. Esto supuso una amenaza para la empresa, al poderse ver reducidas sus ventas. Por el Reglamento (UE) N°1169/2011, la empresa tiene la obligación de informar en el etiquetado sobre el tipo de cerveza y los ingredientes, el contenido de alcohol, la capacidad del recipiente y la fecha de caducidad entre otros. Para cumplir con la “Normativa Medioambiental”, la empresa se embarcó en el año 2000 en un plan medioambiental para cumplir con dicha normativa.

Factores económicos

Se trata de factores como la tasa de cambio, tipo de interés, inflación, salario o tasa de desempleo, entre otros.

En este sentido, cabe destacar que la economía española se está recuperando de la gran crisis económica que comenzó en el año 2008, que supuso una amenaza para las empresas del sector. La recuperación económica puede observarse a través de diversos indicadores, entre los que se encuentra la tasa de desempleo. Actualmente, la tasa de desempleo se reduce progresivamente, situándose alrededor del 16%. Durante la crisis, la tasa llegó a alcanzar el 27%, según datos del INE. Esto afecta positivamente a las empresas y en concreto a La

Zaragozana, ya que al aumentar las rentas se puede gastar más en productos que no son de primera necesidad, como la cerveza.

Otro factor relevante es el salario mínimo interprofesional. Ha ido creciendo hasta los 900€ mensuales, tal y como se ha aprobado para el año 2019, una subida del 22,3% respecto al año anterior, según datos de Expansión (2018). Otro elemento a tener en cuenta es la inflación, ya que afecta de forma directa al consumo. Según datos de Expansión (2018) desde mayo de 2018 se ha reducido, lo que indica que los consumidores, con el mismo dinero, pueden comprar un mayor número de productos. El consumo de cerveza, al no ser un bien de primera necesidad, se vio afectado durante los años de la crisis. En consecuencia, una reducción de la tasa de inflación puede considerarse un escenario favorable para que el consumo de cerveza vaya al alza, y en efecto, ya en el primer semestre del 2018 la compra de cerveza aumentó en un 6,4%, siendo la mayor tasa de crecimiento de la cerveza desde 2003.

Factores socioculturales

Los factores socioculturales son todos aquellos que hacen referencia al estilo de vida, los gustos, hábitos de vida, preferencias y tendencias entre otros.

Un factor a tener en cuenta en este sentido es el hecho de que La Zaragozana, con el objetivo de hacer sentir la marca como algo propio de los aragoneses, participa activamente en actividades de la ciudad de Zaragoza. Asimismo, da patrocinio a eventos deportivos y sociales, como al Real Zaragoza, Basket Zaragoza, el Centenario del parque nacional de Ordesa y Monteperdido, y desde hace veinticinco años es patrocinador de la cultura de la ciudad apoyando eventos como las fiestas del Pilar, la cabalgata de reyes o AmbarZMusic. Todo ello hace que la marca esté presente en una gran cantidad de actividades lúdicas y que no sea percibida como una simple cerveza, sino como una empresa que está presente en el día a día de los zaragozanos.

Por otro lado, resulta destacable que, en la actualidad, existe una tendencia hacia los hábitos de vida saludables y la práctica de deportes. Este hecho podría afectar negativamente a La Zaragozana, reduciendo el consumo de cerveza. Adelantándose a esta tendencia, la empresa ha desarrollado cuatro tipos diferentes de cerveza sin alcohol. Sin embargo, no tiene ningún producto light como si lo tienen empresas de la competencia.

Factores tecnológicos

En este apartado se hace referencia al efecto que ejerce la tecnología, elemento de gran relevancia en un contexto como el actual.

La fábrica de La Zaragozana sigue ubicada en el mismo lugar desde que abrió la empresa y también siguen usando los mismos métodos tradicionales para elaborar la cerveza, aunque ha habido algún avance tecnológico. Gracias a la inversión en I+D, la empresa ha podido entrar en nichos de mercados insatisfechos, prueba de ello es que ha sido pionera en España en comercializar la cerveza sin alcohol, cerveza para celíacos y cerveza sin alcohol para celíacos.

Cuando llevó a cabo su plan de expansión nacional, realizó una gran inversión para construir una fábrica en sus instalaciones de la Cartuja, para triplicar su productividad gracias a su tecnología puntera. En esta nueva planta los avances tecnológicos quedan plasmados en su almacén totalmente automatizado que mejora la capacidad de almacenaje y el proceso de reciclaje de las emisiones de gas reincorporándose en el proceso productivo.

La introducción de Internet supuso para los consumidores mayor facilidad de información sobre el producto. La Zaragozana cuenta con una moderna página web y, a su vez, atribuye gran importancia al marketing digital. Prueba de ello es que una de sus últimas estrategias de marketing ha sido la creación de una serie, que se puede ver desde su página web, para dar a conocer la marca y el proceso de elaboración de su producto. También usa redes sociales como Facebook, Twitter e Instagram, en las que es activa y publica contenido casi a diario. Las usa fundamentalmente para informar de eventos en los que participa, dar recetas de cocina que se elaboran con cerveza, informar de sus productos y estar en contacto con los usuarios.

4.2 Análisis del entorno específico

En este apartado se va a realizar un análisis del entorno específico de la empresa, utilizando el modelo de las cinco fuerzas competitivas de Porter. Este modelo fue ideado por el economista en el año 1979. Consiste en realizar un análisis estructural del entorno mediante las cinco fuerzas que influyen en la estrategia competitiva de una empresa (rivalidad, entrantes, proveedores, compradores y productos sustitutivos), para poder determinar las consecuencias a largo plazo de un mercado o segmento. Esto permitirá a la empresa diseñar estrategias para aprovechar las oportunidades y hacer frente a las amenazas y así conseguir más rentabilidad.

4.2.1 Poder negociador de los proveedores

El poder negociador de los proveedores es la capacidad que tienen de mantener a sus clientes. Este poder es mayor cuando consiguen más porción del valor creado mediante

estrategias como la fijación de precios superiores, limitación de la calidad del producto o traslado de los aumentos en los costes a los participantes de la industria

Las empresas cerveceras cuentan con diferentes tipos de proveedores para llevar a cabo todas las fases de la elaboración del producto, desde los proveedores que suministran las materias primas pasando por los que suministran las máquinas, los encargados de los envases y embalajes hasta llegar a los que promocionan el producto mediante el marketing.

Los principales proveedores de materias primas son el Grupo Cooperativo Agroalimentario de Aragón, Hopsteiner España, que proporciona el lúpulo, y la Asociación Española de Técnicos de Cerveza y Malta, que suministra la cebada. La Zaragozana lleva muchos años trabajando con estas empresas, ya que al unirse formando cooperativas o asociaciones agrupan a la mayor parte de las empresas españolas que se dedican a suministrar este tipo de materia prima. Aunque los proveedores de estos productos no están diferenciados y son de fácil acceso, lo que supone un bajo poder negociador, lo mejoran al haberse unido entre ellas ya que no existen muchos proveedores que no formen parte de la asociación o cooperativa. Además son proveedores con los que La Zaragozana ha trabajado desde siempre, hecho que también hace que el poder negociador sea alto.

Al contrario ocurre con los proveedores de la maquinaria. Las máquinas con las que se elabora la cerveza son un producto muy especializado y no hay muchas empresas que se dediquen a su venta. Esto provoca que tengan un gran poder negociador, al ser difícil poder cambiar de empresa suministradora al no existir muchas empresas que suministren esta maquinaria en el mercado.

En cuanto a los proveedores de envases y embalajes, en España hay unas mil quinientas empresas dedicadas a este negocio y podría ser fácil cambiar de proveedor. Sin embargo, poseen cierto poder negociador debido a la especialización requerida para proveer a cada empresa cervecera con productos específicos.

Por último, las empresas de marketing con las que suelen trabajar son Saatchi, McErickson, Mr Jhon Sample, MindShare, Ketchum y Papalov. Estas empresas no tienen gran poder negociador, ya que en el mercado existen muchas empresas dedicadas a este tipo de servicio y no cumplen el objetivo principal de la empresa.

En definitiva, el poder negociador de los proveedores depende de lo que estos suministren. Las empresas que se encargan del marketing no tienen gran poder negociador. En cuanto a los que se encargan de las materias primas y envases y embalajes no tienen un

pequeño poder negociador muy grande. Sin embargo, los proveedores de maquinaria si lo poseen. Todo esto hace que en conjunto no sea muy elevada la rivalidad entre los proveedores.

4.2.2 Poder negociador de los clientes

El poder negociador de los clientes se ve reflejado en la presión que pueden ejercer con precios a la baja, demandando mayor calidad o más servicio y enfrentando a los participantes en la industria unos con otros.

El poder de negociación es alto cuando existen pocos clientes o cada uno compra en volúmenes relativamente grandes en tamaño en relación a un vendedor. También cuando el producto que compran no está diferenciado, si no incurrir en costes elevados por cambiar de vendedor y cuando los compradores plantean una amenaza de integración hacia atrás.

En relación a la empresa objeto de estudio, cabría distinguir entre dos tipos de clientes: las empresas, grupo en el que se incluye a todas las tiendas (supermercados, hipermercados...) y negocios de hostelería (bares, restaurantes, hoteles...) y, por otro lado, personas físicas.

En cuanto a las empresas que son clientes de La Zaragozana, cabría destacar que compran en volúmenes relativamente grandes de tamaño en relación a las personas físicas. Las empresas, igual que las personas físicas, podrían cambiar de marca, ya que todas ofrecen productos similares. Sin embargo, el coste de cambio para las empresas podría ser elevado al tener contratos o algún tipo de descuento. En consecuencia, el poder negociador es alto por los motivos anteriores.

En lo referido a las personas físicas, el poder negociador es alto. Esto se debe a que aunque existen muchos clientes, una gran parte de la población compra cerveza. Sin embargo, la cerveza es un producto estandarizado, ya que la mayoría de las marcas ofrecen los mismos tipos de cervezas y a un precio similar por lo que no hay un gran coste por cambio de vendedor.

Por tanto, los dos tipos de clientes de La Zaragozana tienen un gran poder negociador.

4.2.3 Análisis de los competidores

Los rivales compiten mediante descuentos en precio, nuevos productos o promociones. Uno de los factores que afectan a la rivalidad entre los competidores es la existencia de un gran número de competidores o si los mismos tienen un tamaño equilibrado entre ellos. En el

caso del sector cervecero hay dos grupos. Por una parte, el grupo de Mahou-San Miguel, Heineken y Damm, que dominan el mercado. Y por otro lado, el grupo de Estrella Galicia, Compañía Cervecera de las Canarias y La Zaragozana que ocupa una parte mucho más pequeña de la cuota de mercado. Esta estructura de mercado provoca gran rivalidad, ya que las acciones realizadas por una de las empresas tienen un impacto muy fuerte sobre las demás.

Al analizar la existencia de competidores, deben tenerse también en cuenta las barreras a la salida, que son los costes que tendría que soportar la empresa por salir del mercado. Las barreras de salida más comunes son los activos especializados, costes fijos de salida, interrelaciones estratégicas y restricciones gubernamentales. En el mercado cervecero las empresas necesitan para su producción activos especializados, que tienen un alto coste y larga vida útil, por lo que las barreras de salida son altas. Se puede dar la circunstancia de que una empresa continúe en el mercado aún con bajos rendimientos solo por la dificultad de salir del mercado. Esto provoca que haya una fuerte rivalidad entre los competidores.

En lo referido a competencia en precios, es más propensa a ocurrir si existe poca diferenciación o costes de cambio. En el caso de La Zaragozana, la empresa se ha esforzado por diferenciar sus productos con diferentes tipos de cerveza para cada tipo de consumidor. También se ha producido un incremento importante en la capacidad productiva gracias a la nueva fábrica de La Cartuja. Esto hace que la competencia en precios no sea propensa a ocurrir.

Por lo que se puede concluir que en el sector de la cerveza la rivalidad entre los competidores es bastante alta y que las empresas tendrán que estar continuamente adaptándose a los cambios para poder ser competitivas.

A continuación, se muestra la tabla 2, en la que se compara La Zaragozana y las cinco empresas más representativas del mercado.

	PRODUCCIÓN	CUOTA	FÁBRICAS	PRESENCIA	MARCAS
MAHOU	12.303.471 hl	34%	Burgos Córdoba Granada Guadalajara LLeida Málaga Santa Cruz	Nacional	Mahou San Miguel Reina Alhambra
HEINEKEN	10.518.069 hl	27%	Madrid	Nacional	Amstel

			Jaén Sevilla Valencia		Buckler Desperados Shandy Cruzcampo Sol Affligem Innovacion
DAMM	9.656.436 hl	23%	Barcelona Murcia Valencia Málaga	Nacional	Damm
HIJOS DE RIVERA	2.788.299 hl	7%	A Coruña	Regional	Estrella Galicia
CCC	1.079.000 hl	2%	Las Palmas Santa Cruz	Regional	Dorada Tropical
LA ZARAGOZANA	873.030.000 hl	2%	Zaragoza	Regional	La Zaragozana

Tabla 2. Competidores. Fuente: elaboración propia.

Mahou San Miguel

Mahou San Miguel es la mayor empresa cervecera de España. El éxito de esta empresa se puede deber a la adquisición de otras marcas, lo que le permite abarcar gran parte del mercado nacional. Esto también le hace contar con una amplia cartera de productos (tiene 36 productos diferentes) que le permite cubrir la mayoría de los nichos de mercado.

Heineken España

Heineken España, igual que en el caso de Mahou, basa su éxito en la comercialización de varias marcas que le permite alcanzar gran cuota de mercado y gran variedad de productos que le permite llegar a consumidores diferentes.

Grupo Damm

Grupo Damm, a diferencia de las otras dos grandes empresas, ha conseguido éxito afincándose en las regiones del mediterráneo, especialmente en Barcelona.

Hijos de Rivera

Hijos de Rivera no basa su éxito no está en el mercado nacional sino en que la marca está muy arraigada en su tierra. Lleva más de cien de años siendo líder, por lo que la entrada de competidores en la zona parece complicada. Un punto a mejorar podría ser la cartera de productos, ya que siendo una empresa similar a La Zaragozana tiene muchos menos variedad.

Compañía Cervecera de Canarias

Compañía Cervecera de Canarias tiene un comportamiento similar a Hijos de Rivera. Es una empresa que comercializa marcas propias y tiene gran notoriedad dentro de su territorio, pero no fuera de él.

Tras haber analizado a los competidores, se extrae que existe una gran intensidad entre ellos debido a la estructura del mercado y las fuertes barreras de salida que dificultan abandonar el mercado.

Por otro lado, se puede concluir que la cartera de productos de La Zaragozana es similar a la de las grandes empresas. Además en determinados tipos de cervezas fue la empresa aragonesa la pionera en comercializarlas. Alcanzar a una de las tres grandes empresas sería muy complicado entre otros motivos porque solo comercializa Ámbar, a diferencia de Mahou y Heineken que tienen varias marcas. No obstante, La Zaragozana está haciendo un esfuerzo económico para lograr entrar en nuevas ciudades y aumentar su cuota de mercado. Si bien es cierto que en Zaragoza y Aragón sería muy complicado que otra empresa fuese la líder del sector debido a todos los años de historia y el asentamiento conseguido. La empresa que más se asemeja a La Zaragozana, por lo descrito anteriormente, es Hijos de Rivera, por lo que se le considera su principal competidor.

4.2.4 Amenaza de nuevos entrantes

La amenaza de nuevos entrantes es la posibilidad y la facilidad con la que pueden entrar empresas en un determinado sector. La entrada de nuevas empresas afecta a la competitividad, reduciendo la cuota de mercado y con ella la rentabilidad. Es más difícil que esto ocurra si existen barreras a la entrada.

Una de las barreras de entrada que puede dificultar la penetración en el mercado de una nueva empresa son las economías de escala, que tienen lugar cuando a mayor producción de la empresa el coste unitario es menor. Las economías de escala existen en La Zaragozana, ya que una producción muy pequeña no es eficiente debido a los grandes costes fijos que supone la fabricación de la cerveza por la gran inversión en maquinaria que se requiere, hecho que lleva a la empresa a producir en grandes cantidades. Una empresa que quisiera entrar tendría que tener en cuenta el factor de las economías de escala. Si una nueva empresa entrante en el mercado comenzará a producir grandes cantidades sin todavía tener cuota de mercado sería difícil vender todo el producto fabricado. La nueva empresa tendría que comenzar

produciendo menos cantidad hasta tener una cuota de mercado mayor, por lo que no podría aprovecharse de las economías de escala.

Otro factor que influye es la diferenciación del producto. Las nuevas empresas se encontrarán en desventaja frente a las ya establecidas, ya que estas están asentadas y cuentan con la fidelización del cliente. Para poder darse a conocer tendrían que hacer un gran desembolso económico en publicidad para conseguir clientes. La Zaragoza, además de ser una empresa muy conocida en la ciudad por la relación establecida, cuenta con clientes fieles, debido a la relación que mantiene con ellos. Si una nueva empresa decidiera entrar en el mercado tendría que llevar a cabo una importante campaña de marketing para darse a conocer y atraer clientes.

Otra forma de competir contra ellas es mediante precios o entrando en nichos de mercado no cubiertos. Aunque La Zaragozana ya tiene cubiertos muchos nichos de mercado (cerveza sin alcohol, cerveza para celíacos...) hay otros en los que no tiene presencia, por ejemplo, cervezas light. Una empresa entrante tendría que entrar en nichos no cubiertos por La Zaragozana, como las cervezas light para poder competir contra ella.

También afectan los canales de distribución, el elemento mediante el cual el producto llega al consumidor final. En el caso de La Zaragozana, su principal distribuidor es Bebinter. Esta empresa tiene una presencia muy destacada en el noreste de España, además de ser uno de los principales grupos de distribución del país. Para una nueva empresa, acceder a un distribuidor de estas características sería complicado.

Además, las empresas ya existentes en el mercado cuentan con acuerdos con los supermercados que les permiten tener su producto en un lugar privilegiado. Para una nueva empresa sería complicado tener ese lugar dentro del punto de venta. Los productos de La Zaragozana tienen una buena colocación dentro de los establecimientos. Por ejemplo, en las estanterías siempre están situados a la altura de los ojos o de las manos para ser más accesibles. También se colocan en islas o góndolas solo con cervezas Ambar para exhibirlas y promover su venta.

Por último, otra ventaja de las empresas establecidas y que no depende del tamaño es la fidelidad de los clientes. En el caso de La Zaragozana la gran tradición existente en la ciudad con esta cerveza y la relación de la empresa con la ciudad hace que exista esta fidelidad.

Todos estos motivos nos llevan a afirmar que, en el caso de La Zaragozana, existen barreras a la entrada que dificultan la entrada de competidores.

4.2.5 Presión de productos sustitutivos

Los productos sustitutos son todos aquellos que presentan las mismas o muy similares funciones que el producto suministrado, pero de una manera distinta. Cuando la amenaza de los sustitutos es elevada la rentabilidad de la industria se puede ver afectada.

Hay tres factores fundamentales que pueden hacer que un cliente opte por un producto sustitutivo: buena relación calidad-precio, bajo coste de cambio y que las empresas de la industria no se den cuenta de las señales de los sustitutos porque no hay familiaridad con ellos. Puede haber productos que son sustitutos pero la empresa no los detecta porque satisfacen esa misma necesidad, pero de una manera diferente.

Existirían cuatro grandes productos sustitutos de la cerveza: el vino, los refrescos, las bebidas alcohólicas de alta graduación y el agua.

El vino sería el principal sustitutivo de la cerveza ya que tiene unas características similares, es una bebida alcohólica de baja graduación que puede encontrarse en los mismos lugares que se suministra la cerveza principalmente, en los supermercados y la hostelería. En cuanto al precio, un botellín de Ámbar en la hostelería puede costar entre 1€ y 1,5€. En el caso del vino el precio de una copa es más variable dependiendo de las características como la denominación de origen, pero generalmente es algo más caro que un botellín de cerveza. Sin embargo, el vino no tiene variedad sin alcohol como sí ocurre con la cerveza. Según datos de la encuesta sobre Consumo de Alcohol y Drogas en España, la cerveza es más consumida que el vino, esto se podría deber a que el vino es más consumido generalmente en celebraciones más formales y la cerveza es más del día a día.

Otro de los sustitutos son los refrescos, ya que tanto éstos como la cerveza son bebidas refrescantes de consumo del día a día. La principal diferencia es que los refrescos no tienen alcohol por lo que pueden llegar a un público más amplio y pueden ser suministrado en más lugares, como, por ejemplo, en máquinas de vending. El precio de ambas es similar, no hay diferencias significativas. Sin embargo, si el consumidor lo que está buscando es una bebida alcohólica no considerará a los refrescos como un sustituto de la cerveza.

Las bebidas alcohólicas de alta graduación como vodka, ron o ginebra pueden ser un producto sustitutivo si lo que el consumidor está buscando es una bebida alcohólica. La diferencia con la cerveza es la mayor graduación y mayor coste económico, aunque se pueden encontrar en los mismos lugares que la cerveza.

Por último, el agua tiene la ventaja frente a la cerveza del bajo precio. Se podrían considerar sustitutivos si lo que busca el consumidor es únicamente hidratarse y refrescarse. Sin embargo, si lo que el consumidor está buscando es una bebida con sabor o con alcohol no se le podría considerar sustitutivo.

En definitiva, hay diferentes bebidas que podrían ser sustitutivas de la cerveza, pero cada una de ellas presenta características diferentes. Considerar sustitutivo o no el producto dependerá de las necesidades que el consumidor quiera cubrir. Si se está buscando una bebida alcohólica los sustitutos serían el vino y las bebidas alcohólicas de alta graduación. Por el contrario, si lo que se busca es hidratarse y refrescarse se considerarán el agua y los refrescos.

En consecuencia, la amenaza de productos sustitutivos es elevada, ya que la empresa tiene que considerar todas estas bebidas como sustitutivos de su cerveza.

Para reducir la amenaza de productos sustitutivos La Zaragozana tendría que aumentar la lealtad del cliente y la percepción del valor añadido, ya que si no ve diferencias entre dos marcas el cliente escogerá la más barata. Esto se puede lograr con acciones de marketing y publicidad, programas de fidelización y también con las acciones que ya lleva a cabo relacionadas con la ciudad. Además, la innovación también puede evitar la amenaza de sustitutivos, por lo que tendrá que seguir trabajando con su I+D para sacar nuevos productos, como las cervezas que ya tiene en el mercado sabor manzana y sabor limón que le pueden hacer la competencia a los refrescos.

4.2.6 Conclusiones análisis Porter

Tras el análisis realizado se extrae que las fuerzas que van a reducir la rentabilidad del mercado son el gran poder negociador de los clientes, la gran intensidad de los competidores, y la amenaza de productos sustitutivos. Sin embargo, la existencia de barreras a la entrada de nuevas empresas y la no muy elevada rivalidad de los proveedores no afectarán a esta rentabilidad.

Aunque por el momento parece complicado que La Zaragozana llegue a ser una amenaza en el mercado nacional también parece difícil que otra empresa sea amenaza para ella en su mercado regional. No obstante, el poder negociador de los clientes es alto por lo que podrían abandonar la empresa por otra de la competencia.

4.3 Análisis de los grupos estratégicos

Los grupos estratégicos son grupos de empresas que se comportan de manera similar a lo largo del tiempo.

Tras haber estudiado el comportamiento de La Zaragozana y el de sus competidores, se podrían diferenciar tres grupos estratégicos en función de su presencia geográfica en el mercado y su cifra de negocios: las cervecerías nacionales, las cervecerías regionales y las microcervecerías.

Cervecerías Nacionales

Este grupo engloba a las empresas que tienen presencia nacional y una cifra de negocios superior a los 700.000 millones. En este grupo estarían Mahou, Heineken y Damm. Entre ellas suman el 84% de la producción total del país (34,27 y 23 por ciento de cuota de mercado respectivamente). Estas empresas tienen las características comunes de estar presentes en toda la geografía española con alta cuota de mercado y gran cartera de productos. En el año 2017, la cifra de negocios de Mahou fue algo más de más de 1.200.000 millones, la de Heineken algo superior a los 1.900.000 millones y la de Damm de casi 800.000 millones.

Cervecerías Regionales

Este grupo está formado por las empresas que tienen presencia regional y una cifra de negocios inferior a los 55.000 millones. Aquí estarían Hijos de Rivera, Compañía Cervecería Canaria y La Zaragozana. Estas empresas comparten que, aunque tienen una cuota baja a nivel nacional son las líderes en su región, pero están implantando estrategias para hacerse con una mayor cuota. Otra similitud es que su cartera de productos es menor que en el grupo de las líderes. La cifra de negocios de Hijos de Rivera 54.500.000 millones, La Zaragozana 70.600.000 millones la Compañía Cervecería de Canarias 20.000.000 millones.

Microcervecerías

Este grupo engloba a las microempresas que se dedican a la producción artesana de cerveza que no supone una cuota de mercado representativa ni pueden llegar a competir con las grandes empresas pero que es un fenómeno que en los últimos años va en auge.

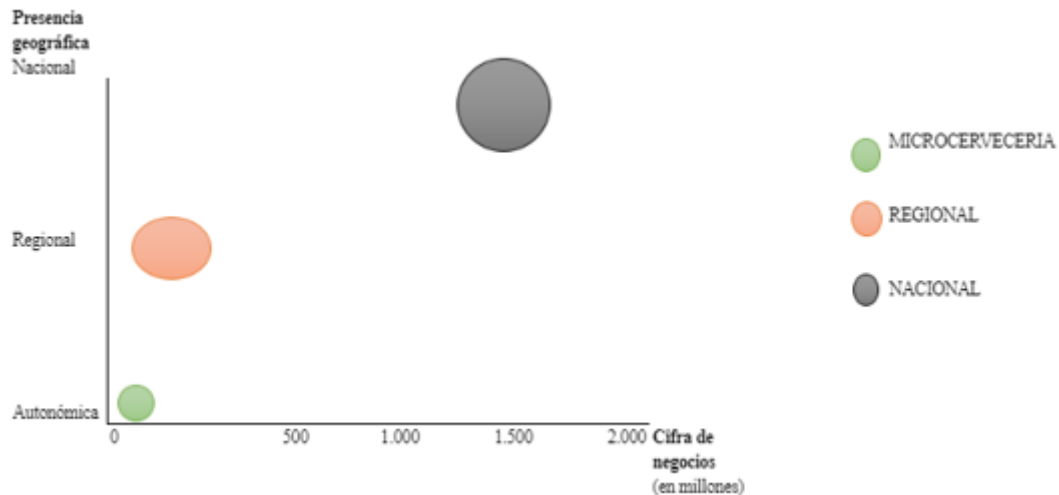


Gráfico 3. Grupos estratégicos. Fuente; Elaboración propia

4.4 Nivel de concentración

El nivel de concentración de la industria es la forma en la que un mercado está conformado. El conocer el nivel de concentración permite diseñar acciones específicas y saber a qué competidores dedicar mayor atención y recursos. Los índices de concentración miden el número de empresas, las diferencias de tamaño entre ellas y las relaciones de cooperación y competencia.

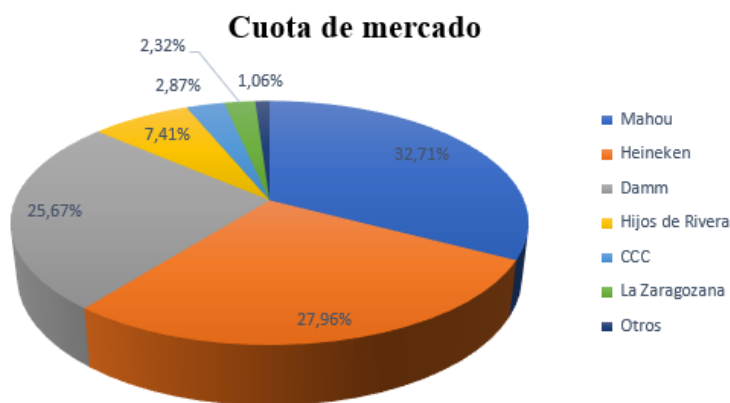


Gráfico 4. Cuota de mercado. Fuente; Elaboración propia.

En el gráfico 4 se muestra la cuota de mercado del año 2017 de cada una de las empresas, se ven los tres grandes grupos, antes mencionados, diferenciados. También existen otras pequeñas empresas que no se han tenido en cuenta para el análisis por no ser significativas debido a su poca cuota de mercado.

La Zaragozana cuenta con más de cien años de tradición en los que ha ido adquiriendo experiencia y esto le ha permitido ser líder en Aragón, además tienen una demanda constante. Su producto está consolidado en el mercado y los beneficios son altos. Tiene que centrarse en mantener la cuota de mercado para conseguir las ventas previstas.

Los maestros cerveceros están continuamente experimentando para sacar al mercado nuevas cervezas de gran calidad e innovadoras y tratando de buscar nichos de mercados sin cubrir, como, por ejemplo, cuando lanzó al mercado hace siete años la primera cerveza sin alcohol para celíacos. Además, desarrolla numerosas acciones de marketing, ya que está buscando ganar cuota de mercado fuera de Aragón para entrar en nuevos nichos de mercado. También busca fidelizar a sus clientes con diferentes acciones, entre ellas promociones como sorteos por las compras de un determinado número de cervezas o cantidad de dinero. Todas estas acciones hacen que el producto este presente para el consumidor y no decaigan las ventas entrando en la fase de declive.

5. ANÁLISIS INTERNO

El análisis interno consiste en el estudio de los diferentes factores que existen dentro de la empresa para conocer su situación y capacidades.

5.1 Recursos y capacidades

Una forma de llevar a cabo un análisis interno es mediante el estudio de los recursos y las capacidades con los que cuenta la empresa. La teoría de recursos y capacidades plantea que las organizaciones son diferentes entre sí en función de los recursos y capacidades que poseen, también se diferencian por las características de cada una y por no estar disponibles estos recursos y capacidades para todas las empresas en las mismas condiciones.

Dentro de los recursos se pueden distinguir tres tipos: los recursos tangibles, los intangibles y los humanos. Los tangibles son todos aquellos recursos físicos y financieros, los intangibles engloban la tecnología, reputación y cultura.

Recursos tangibles

Los recursos tangibles con los que cuenta La Zaragozana son todo el conjunto de máquinas que tiene en sus fábricas de San José y La Cartuja además del campo de cultivo que se encuentra en el entorno de la fábrica. El centro logístico de La Cartuja tiene más de 2000 metros cuadrados y cabe destacar el moderno equipamiento. Por otro lado, la fábrica de San José es patrimonio industrial aragonés y cuenta con el equipamiento necesario para realizar

todo el proceso de la cerveza. También los datos que aparecen en los estados contables estarían recogidos aquí.

Recursos intangibles

Tecnología

Como se ha comentado en otros apartados los avances tecnológicos en fabricación, embotellado y almacenaje puestos en práctica en la planta de La Cartuja y el esfuerzo en I+D, que le ha permitido ser pionera en introducción de cervezas al mercado son sus recursos tecnológicos.

Reputación

Es uno de los recursos más importantes para la empresa. Cuenta con una gran reputación que se ha ido ganando durante estos casi 120 años de historia en el territorio aragonés y esto le hace tener unos clientes fieles. Además, cuenta con una gran cantidad de premios obtenidos por sus cervezas que también influyen en su buena reputación.

Cultura

La cultura de La Zaragozana se basa en hacer la cerveza como se hacía en sus comienzos, con técnicas de producción antiguas, por ejemplo, sigue usando cubas para la fermentación. Además, en el año 2000 implantó un plan medioambiental en la empresa, muestra de sus valores.

Recursos humanos

La Zaragozana cuenta con su propio departamento de recursos humanos. En el año 2017 eran 54 los trabajadores de la empresa, unos años atrás este número llegaba casi a los 100, si bien es cierto que el tanto por ciento de trabajadores fijos ha aumentado siendo en 2017 de casi el 93%. Esta reducción de trabajadores puede ser a causa de la inversión realizada para modernizar las instalaciones. En estas nuevas instalaciones el proceso está automatizado y se reduce así el número de operarios necesarios en fábrica. La mayor parte de estos trabajadores ocupan puestos de operarios y comerciales, el resto es personal de oficina. También cuentan con un recurso muy importante que es la experiencia acumulada durante los más de cien años de actividad que les ha llevado a tener unos conocimientos y destrezas para producir cerveza de gran calidad.

Capacidades

Los recursos de la empresa no son productivos por si solos, tienen que combinarse. De esta combinación de recursos surgen las capacidades. Estas son más difíciles de copiar.

En el caso de La Zaragozana ha tenido la capacidad de adaptarse al mercado durante estos años de trayectoria en el sector cubriendo nichos de mercado que estaban insatisfechos. Además, en su forma de hacer cerveza combina los avances tecnológicos con la forma más tradicional.

Una vez vistos los recursos y capacidades se va a analizar cuáles de estos recursos son fuente de ventaja competitiva. El análisis VRIO plantea que para que un recurso sea fuente de ventaja competitiva sostenible en el tiempo tiene que ser valioso, escaso, difícil de imitar y la empresa debe tener una estructura organizativa adecuada. La ventaja competitiva sostenible significa que la empresa es capaz de llevar a cabo una estrategia que no es llevada a cabo por los competidores y además estos competidores no son capaces de duplicar los beneficios de esta estrategia.

	Valioso	Escaso	Difícil imitar	Estructura organizativa adecuada
Gran cartera de productos	SI	NO	NO	NO
Experiencia en la elaboración	SI	NO	NO	NO
Fidelidad, reputación y vinculación con la ciudad	SI	SI	SI	SI

Tabla 4. Análisis VRIO. Fuente: elaboración propia

La gran cartera de productos que ofrece cubre muchos nichos de mercado. Además, cuenta con varias cervezas premiadas a nivel mundial. Esto le hace tener un recurso valioso. Sin embargo, esto es algo que sus competidoras también tienen, por lo que no se podría considerar como escaso, ya que la cartera de productos es similar al de las competidoras. Aunque La Zaragozana ha sido pionera en lanzar algunas cervezas al mercado con el paso de los años sus competidoras la han copiado y han lanzado la misma cerveza, es decir, que se puede imitar. No obstante, no por ello tiene que dejar de innovar porque el periodo en el que las competidoras aún no le han copiado si está obteniendo una ventaja. Como no es escaso ni difícil de imitar no puede tener una estructura organizativa adecuada.

La experiencia en la elaboración que ha adquirido durante estos más de cien años y la forma en la que lleva a cabo su producción de cerveza mezclando la tecnología con recetas artesanales le proporciona tener un recurso valioso. Sin embargo, no se podría considerar escaso ya que las empresas de la competencia también tienen mucha experiencia en el sector, hay alguna de ellas que se ha fundado años antes que La Zaragozana, y la experiencia de algunas de ellas es a nivel nacional y no solo regional. La experiencia adquirida es similar para las competidoras, ya que todas llevan más o menos el tiempo en el mercado. Solo supondría una ventaja de cara a empresas entrantes. Como no es escaso ni difícil de imitar no puede tener una estructura organizativa adecuada.

La fidelidad, reputación y vinculación que tiene por parte de los consumidores aragoneses también le hacen contar con un recurso valioso. También es un recurso escaso, ya que las demás marcas no son consideradas como propias de la ciudad. Además, es difícil de imitar ya que es una relación que se ha conseguido desde los inicios de la compañía gracias a la relación y acciones llevadas a cabo con la ciudad. Todo esto le hace tener una estructura organizativa adecuada, lo que le convierte en un recurso VRIO.

Tras este análisis de los recursos, se ve que el único recurso VRIO con el que cuenta es la fidelidad, reputación y vinculación de la empresa con la ciudad. Ya que es la única ventaja competitiva con la que cuenta tiene que seguir trabajando en ella para que no pueda ser imitada por los competidores. Por otra parte, conseguir que la cartera de productos y la experiencia en la elaboración lleguen a ser recursos VRIO sería muy complicado.

5.2 Cadena de valor

La cadena de valor de Porter es un instrumento que permite analizar las actividades estratégicas relevantes de la empresa para comprender el comportamiento de sus costes y las posibles fuentes de diferenciación. Se distinguen dos tipos de actividades: primarias y de apoyo.

Actividades primarias

Las actividades primarias son todas aquellas que están constituidas por las funciones que forman el ciclo productivo.

Logística interna

El proceso de la fabricación de la cerveza comienza con la recepción en sus instalaciones de las materias primas que necesita, tales como el lúpulo, la cebada, la levadura, la malta y el

agua. Allí son almacenadas hasta que se incorporan al proceso productivo. Después de elaborar la cerveza ya solo quedaría la fase del envasado, en la fábrica de La Zaragozana cuentan con brazos mecánicos y modernas cintas transportadoras que se encargan de llevar a cabo esto.

Operaciones

La fabricación de la cerveza consta de cinco fases, La Zaragozana las lleva a cabo en su planta de La Cartuja y en la fábrica situada en el barrio de San José. Esta fábrica la usa para elaborar las cervezas de ediciones limitadas. La primera fase consiste en el malteado, donde la cebada o el trigo se sumergen en agua para que comience a germinar y después se seca con aire caliente, la maltería de La Zaragozana tiene cuatro plantas. Después se pasa a la molienda, que consiste en mezclar y moler el cereal con agua para extraer el azúcar del grano y se obtiene un mosto. Luego llega la fase de la cocción en la que se añade el lúpulo que es lo que le aporta el sabor amargo a la cerveza, en La Zaragozana es el maestro cervecero el que se encarga de esta fase en la que ya han trabajado once generaciones diferentes. Una vez hecho esto hay que fermentar, aquí es donde se añade la levadura y el mosto se transforma en cerveza, si la temperatura de la fermentación es alta se consigue una cerveza del tipo Ale y en caso contrario una cerveza de tipo Lager. La Zaragozana cuenta con dos tipos de instalaciones para la fermentación, los tinos abiertos y cerrados en tanques verticales. Cuando se ha fermentado queda un líquido al que se llama cerveza verde y solo queda la maduración, que se lleva a cabo en las bodegas a cero grados, en completa oscuridad y durante un mes, así es como se consigue que se clarifique, atenúe y se afine el gusto y el aroma.

Logística externa

Una vez finalizado el proceso productivo de la cerveza su distribuidor, Bebinter, se encarga de llevar la cerveza a todos los clientes mediante su flota de camiones.

Marketing y ventas

La Zaragozana le da gran importancia al aspecto del Marketing, de hecho, en los últimos años ha hecho un incremento de su inversión publicitaria, siendo una de las empresas de su sector que más invierte según el ranking de Infoadex, con aproximadamente una inversión de 50 millones de euros. El objetivo de esta inversión tan grande es darse a conocer en el resto del país y ganar cuota de mercado.

En el año 2017 lanzó su primera campaña de ámbito nacional. Más anteriormente cabe destacar los eslóganes de la compañía y que todavía son recordados, como en el año 2012

“Ponte Ambar” o en el año 2008 para la Expo de Zaragoza “Vendrás por el agua, te quedarás por la cerveza”

Otro medio por el que realiza acciones de marketing es a través de una gran cantidad de promociones de las que informa en su página web.

También realiza acciones de marketing mediante el patrocinio de eventos deportivos y culturales.

Servicio postventa

La Zaragozana cuenta con un número de teléfono al que los clientes pueden llamar para aclarar cualquier tema y también a través de su página web hay un apartado llamada “Contacta” en el que se les puede escribir.

Actividades de apoyo

Las actividades de apoyo son todas aquellas que facilitan la realización de las actividades primarias, pero sin formar parte del proceso productivo.

Infraestructura

La Zaragozana tiene una fábrica situada en el barrio de San José en el que cuenta con toda la maquinaria necesaria para la producción de la cerveza. Esta fábrica también es un museo que puede ser visitado. También tiene una planta en la Cartuja que además de producir es un almacén que está totalmente automatizado.

Recursos humanos

La empresa cuenta con su propio departamento de recursos humanos, en el convenio colectivo se pueden encontrar todas las condiciones pactadas con los empleados. A través de su página web puedes dejar tus datos para que los incorporen a sus bases de datos para posibles incorporaciones futuras.

Desarrollo tecnológico

El desarrollo tecnológico queda patente en las acciones de I+D llevadas a cabo. Como ya se ha comentado en el análisis PEST, La Zaragozana ha sido pionera en sacar determinados tipos de cerveza (sin alcohol, sin gluten y sin gluten y sin alcohol) al mercado. Otro ejemplo del desarrollo tecnológico es su planta de la Cartuja del que ya se ha hablado con anterioridad, que es un almacén automatizado que mejora la eficiencia en la gestión de pedidos.

Abastecimiento

La empresa necesita abastecerse de varias materias primas para llevar a cabo el proceso productivo. Disponen de su propio cultivo de cebada, pero el resto de los ingredientes los obtiene de proveedores externos como son Arento y Hopsteiner.

6. CONCLUSIONES DEL ANÁLISIS ESTRATÉGICO

Para extraer las conclusiones se va a proceder a realizar un análisis DAFO y un análisis CAME para conocer los puntos fuertes y débiles de la empresa y cómo actuar ante ellos.

6.1 Análisis DAFO

El análisis DAFO es una herramienta que permite conocer la situación de la empresa analizando sus características internas (debilidades y fortalezas) y las externas (amenazas y oportunidades)

Amenazas

Legislación: Las leyes actuales restringen el consumo de bebidas alcohólicas. Se prohíbe su venta a los menores de edad, no se puede consumir en la vía pública, no se puede comprar más tarde de las diez de la noche y tampoco se pueden dispensar en máquinas de vending.

Impuestos: La cerveza está sujeta a un IVA del 21% que soporta el consumidor.

Productos sustitutivos y gran competencia en la industria: Como se ha comentado en el análisis de Porter, existen varios productos sustitutivos a la cerveza tanto con alcohol como sin él y una fuerte competencia entre las empresas del sector.

Campañas contra el consumo de alcohol: Cada vez están tomando más fuerza las campañas en contra del consumo del alcohol, especialmente si después se va a conducir lo que hace que se tenga más conciencia social sobre un consumo responsable.

Estilo de vida saludable: El creciente interés de la población por llevar a cabo hábitos de vida saludable, en el que la cerveza no forma parte de este estilo de vida es otra de las amenazas.

Oportunidades

Turismo: España recibe una gran cantidad de turistas, sobre todo en la época veraniega lo que hace que el número de consumidores aumenta notablemente y repercute en beneficio de las empresas cerveceras.

Incremento de la demanda: Como se ha visto en el apartado de la industria, el consumo de la cerveza ha ido aumentando los últimos años llegando a los casi cuarenta millones de hectolitros actuales. Esto puede ser debido, entre otros factores, a la salida de la crisis en la que se encontraba el país hace unos años.

Costumbre: El estilo de vida llevado en España tiene muy arraigado el consumo de cerveza en contextos sociales con amigos o familiares y forma parte de nuestra dieta mediterránea, incluso la Sociedad Española De Nutrición la incluye en su pirámide de alimentación siendo una opción personal para acompañar a las comidas consumidas de forma moderada y responsable en los adultos.

Exportación: Como se ha visto en el apartado de industria las exportaciones han ido aumentando durante la última década alcanzando actualmente los casi tres millones de hectolitros y la cerveza española es una de las que más gusta en países como China e Inglaterra.

Debilidades

Poco conocimiento de la marca a nivel nacional: es la última en el ranking de las grandes empresas concentrando su cuota de mercado en Aragón. Fuera de la región no es una empresa conocida, lo que le dificulta su penetración en el mercado nacional.

Menor tamaño que los competidores: es la más pequeña de las seis grandes empresas del sector. Únicamente tiene dos plantas de producción, por lo que alcanzar el volumen del resto de empresas, que tienen más capacidad productiva es complicado.

Fortalezas

Reputación en Aragón: La relación de la empresa con la ciudad y la participación activa en actividades fortalece su imagen de marca.

Experiencia: Los casi 120 de años que llevan en el mercado los han llevado a donde están ahora, mezclando las recetas tradicionales con tecnología avanzada.

Innovación: La Zaragozana ha sido pionera en lanzar al mercado nacional cerveza sin alcohol y sin gluten y a nivel mundial cerveza sin alcohol y gluten.

Cartera de productos: Cuenta con una cartera de productos muy amplia, mayor que las demás empresas regionales, que además tiene grandes reconocimientos a nivel mundial.

<i>Interno</i>	<i>Externo</i>
DEBILIDADES Poco conocimiento de marca a nivel nacional Menor tamaño que los competidores	AMENAZAS Legislación Impuestos Productos sustitutivos y gran competencia Campañas contra el alcohol Estilo de vida saludable
FORTALEZAS Reputación Experiencia Innovación Cartera de productos	OPORTUNIDADES Turismo Incremento de la demanda Costumbre Exportación

Tabla 5. DAFO. Fuente: Elaboración propia

6.2 Análisis CAME

El análisis CAME da pautas para actuar sobre los aspectos hallados en el análisis DAFO, es decir, define las acciones a tomar a partir de los resultados del DAFO.

Corregir

Las debilidades hay que corregirlas. Como consecuencia de esto la empresa ya ha tomado acciones y está realizando una importante inversión económica para dar a conocer la marca a nivel nacional y ha empezado a vender la cerveza en Madrid, Valencia y San Sebastián.

En cuanto al menor tamaño que sus competidores, aunque hace solo unos pocos años que puso en marcha su fábrica de La Cartuja podría plantearse aumentar aún más sus instalaciones para también poder hacer frente a una mayor demanda nacional.

Afrontar

Las amenazas hay que afrontarlas para que no se conviertan en debilidades. Contra la legislación y los impuestos la empresa no puede hacer nada porque es algo impuesto por el estado. Solo cambiará cuando el gobierno decida cambiar la legislación que afecta a su producto.

Sin embargo, contra los productos sustitutivos se puede ofrecer una mayor variedad de productos para intentar que la cerveza sea la opción más elegida. Por ejemplo, se podría crear una cerveza sin alcohol con sabor anaranjado para hacer frente a los refrescos. Contra las

campañas en contra del consumo de alcohol y el estilo de vida saludable la empresa puede hacer campañas de consumo responsable de su producto y sacar al mercado cervezas light.

Mantener

Las fortalezas hay que mantenerlas y tomar medidas para evitar perderlas. Para no perder la reputación conseguida hay que seguir realizando las acciones por las que han conseguido tener la relación que tienen con la ciudad y seguir participando de forma activa en actividades de la ciudad. La experiencia se va a seguir acumulando con la continuidad en el mercado.

Hay que seguir innovando y seguir buscando nuevas cervezas que sacar al mercado para que sea La Zaragozana la pionera. Así se consigue una ventaja competitiva durante ese periodo de tiempo hasta que la competencia logre imitarles.

También hay que mantener la calidad de la cartera de productos para poder seguir ganando premios por la gran calidad de la cerveza.

Explotar

Las oportunidades hay que explotarlas. Hay que crear estrategias y planificar acciones para convertir las oportunidades en futuras fortalezas.

Se pueden explotar más las exportaciones, actualmente se está presente en ventaseis países, pero esta cifra podría aumentar aprovechando la gran calidad de la cerveza y la marca España para entrar en nuevos mercados.

7. ESTRATEGIA COMPETITIVA

La estrategia competitiva de una empresa son las acciones que lleva a cabo para obtener mejores resultados en su negocio.

Los objetivos estratégicos que tiene la empresa son:

- Seguir innovando en la cartera de productos manteniendo la gran calidad.
- Conocer los gustos de los consumidores para satisfacer sus necesidades y poder seguir siendo los líderes regionales.
- Realizar acciones y actividades vinculadas con la ciudad.
- Inversiones en campañas de marketing.
- Tener una red de distribución que permita llegar a todos los puntos.

Tras la realización del análisis previo se concluye que la estrategia que lleva a cabo La Zaragozana es una estrategia basada en la diferenciación. Esta estrategia crea un valor percibido superior con los mismos costes. La forma en la que consigue llevar a cabo estos objetivos es mediante tres canales:

Atributos de sus productos

Tiene una gran cantidad de productos de calidad. Esta variedad le hace poder cubrir muchos nichos de mercado. La calidad es demostrable mediante los premios que les han sido otorgados, uno de los más importantes la “World Beer Challenge”. En el año 2018 ha recibido ocho de estos galardones por sus cervezas Ambar Export, IPA, Ambar avena y Ambar negra.

Ha sido pionera en lanzar productos al mercado lo que le ha concedido durante un tiempo la ventaja del pionero, como la cerveza sin alcohol, cerveza sin gluten y cerveza sin gluten y sin alcohol. No obstante, gracias a su I+D siguen innovando para sacar nuevos productos.

La localización de sus instalaciones en la capital aragonesa hace que sea tan grande la cuota de mercado en la ciudad y en la región, ya que la estrecha relación de la empresa con el consumidor le hace conocer sus gustos y necesidades.

Relación con los clientes

La relación que mantiene con sus clientes está basada en la reputación. Esta reputación conseguida por sus años de experiencia en la ciudad le ha llevado a tener clientes fieles. Esto se ha conseguido gracias a la localización de la empresa y el arraigo de la marca en la ciudad por las acciones llevadas a cabo.

También, se está realizando un esfuerzo económico en el marketing llevado a cabo, entre otros motivos para darse a conocer a nivel nacional.

Vínculos entre empresas

Para conseguir una red de distribución que llegue a todos los puntos de suministro, se integró horizontalmente hace unos años con Bebinter. Bebinter forma parte del grupo de distribución Agora. Es una de las empresas más grandes dentro de este sector. Esto le da la ventaja de poder contar con su red de distribución que le permite llegar a todos los puntos de venta.

8. ESTRATEGIA CORPORATIVA

La estrategia corporativa se puede llevar a cabo mediante diferentes canales: la integración vertical, la integración horizontal, la diversificación y la internacionalización. La Zaragozana lleva cabo integración horizontal e internacionalización.

La integración horizontal consiste en llevar a cabo una estrategia de crecimiento mediante la integración de las actividades de varias empresas mediante fusión y absorción o cooperación.

La Zaragozana forma parte del grupo Agora, una corporación empresarial familiar compuesta por las compañías cerveceras Ambar y Moritz, las empresas de distribución Bebinter, Pozo y D972, así como la envasadora de aguas y fabricación de refrescos Cobeca (Konga y Lunares) y otros negocios hosteleros. Formar parte de este grupo le permite mejorar su red de distribución.

Por otra parte, la internacionalización, consiste en suministrar los productos en diferentes partes del mundo.

La Zaragozana lleva ya algo más de treinta años exportando. Esta exportación empezó en la década de los ochenta cuando decidió empezar a vender sus productos en Portugal y algunos países árabes. Primero optó por empezar a exportar la cerveza sin alcohol. En la década de los noventa dio el salto a Estados Unidos, siendo la primera marca de cerveza española en llegar a este país. En la actualidad ya tiene presencia en más de veinte países de todos los continentes.

9. ESTRATEGIA SOCIAL

La responsabilidad social corporativa son acciones voluntarias que contribuyen al mejoramiento social, económico o ambiental por parte de las empresas para mejorar su situación competitiva, valorativa o valor añadido.

En el año 2000 impulsó su Plan de mejoras medioambientales con el objetivo de reciclar, recoger y reutilizar los residuos. Entre otras cosas, este plan incluía acciones como renovar los diseños de botellas y cajas para que fueran retornables, reciclar los residuos materiales por empresas especializadas y vender los residuos orgánicos a los ganaderos para alimentar a los animales.

En el año 2002, siguiendo con su compromiso con el medioambiente, inauguró una planta de recuperación de gas carbónico procedente de la fermentación de la cerveza para

reducir la emisión de gas carbónico a la atmósfera, que además es la más moderna de España. La reducción de este gas a la atmósfera no es una medida obligatoria para las empresas, lo hacen por el desarrollo sostenible. Esta reducción les ayuda a preservar el sabor e impulsar las cervezas de barril.

En el año 2008 creó su cerveza sin gluten en colaboración con la Asociación de Celíacos de Aragón. También en este año, en un concurso fotográfico llevado a cabo por Ambar Green y VisualTalCual se decidió que la temática fuese mostrar las mejores fotografías sobre el desarrollo sostenible mostrando las novedades y esfuerzos para mantener los recursos naturales y ambientales del planeta.

Durante los años 2011 a 2015 llevó a cabo un acuerdo de colaboración con la Escuela de Hostelería de Aragón para realizar acciones formativas de los estudiantes de hostelería.

10. EL FUTURO

El porvenir de la empresa tiene el reto de seguir manteniéndose líderes en la comunidad autónoma, a pesar de la amenaza de sus competidoras para entrar en este territorio para aumentar su cuota de mercado. No obstante, aparte de querer mantener este liderato también planean empezar a ganar cuota fuera de Aragón. El objetivo de esta expansión nacional es duplicar tanto la cuota de mercado nacional como las exportaciones. El fin de todo esto es que la empresa deje de ser considerada como una empresa regional e intentar ponerse al mismo nivel que están sus grandes competidoras. Si bien, conseguir todo esto no va a ser una tarea fácil.

Poco a poco y gracias al plan de expansión iniciado hace unos pocos años la empresa empieza a ser algo más conocida en el panorama nacional, aunque aún quede mucho camino por recorrer.

11. CONCLUSIONES

A través de la realización de este Trabajo Fin de Grado se ha realizado un análisis de La Zaragozana, del cual se pueden extraer varias conclusiones.

Se ha empezado con un repaso a su historia en el que ha quedado reflejado que es la marca de cerveza líder en Aragón desde sus inicios, siendo una de las empresas de este sector más antigua a nivel nacional.

En lo referido a la industria y el producto se concluye que la cartera de productos de La Zaragozana es similar en tamaño y productos a la de las grandes empresas de este sector. Además, La Zaragozana ha sido pionera en sacar determinados productos al mercado.

El análisis externo ha sido llevado a cabo mediante el análisis PEST, análisis de Porter, análisis de grupos estratégicos, nivel de concentración de la industria y ciclo de vida del producto. Estos análisis dejan reflejado que es un sector con alta rivalidad entre sus competidores. Esto es debido a su alta concentración, a las altas barreras de salida que existen y a la madurez del mismo. Además, sus productos sustitutivos son el vino, los refrescos, las bebidas alcohólicas de gran graduación y el agua. Mediante los grupos estratégicos se ha visto que el rol que tiene la empresa a nivel nacional es menor que el que tiene a nivel regional. Esto se debe a que no tiene una imagen de marca tan desarrollada como la tienen las tres grandes empresas que lideran el sector.

A través del análisis interno se ha visto que su recurso que crea ventaja competitiva es la relación de la empresa con la ciudad. Mediante la cadena de valor se ha identificado todas las actividades que lleva a cabo la empresa. Es una empresa que acaba de expandir sus instalaciones y se ha sabido adaptar al proceso.

Por último, la estrategia que lleva a cabo es la de diferenciación. Esto lo consigue elaborando una cerveza de calidad, donde la innovación es algo fundamental y gracias a ella ha conseguido ser pionera y tener una gran cartera de productos.

12. BIBLIOGRAFÍA

Monografías

Guerras Martín, L.A. y Navas López, J.E (2016). La dirección estratégica de la empresa (5ªed.). Teoría y aplicaciones. España: Thomson-Civitas.

Artículos de periódico digital

“La Aragonesa invertirá 100 millones en su nuevo plan de expansión hasta 2018” Heraldo de Aragón. 11/04/2015. Disponible en <http://www.expansion.com/aragon/2015/04/10/5527e785e2704e022f8b456d.html>

“Dedicamos un 30% del presupuesto a marketing digital” Pronoticias. 25/01/2017. Disponible en : <https://prnoticias.com/marketing/marketing-digital/20159851-enrique-torguet-directormarketing-ambar>

“El paradójico callejón sin salida de las cervezas artesanas” El Independiente. 29/07/2017. Disponible en: <https://www.elindependiente.com/economia/2017/07/29/el-paradojicocallejon-sin-salida-de-las-cervezas-artesanas/>

“Cervezas: La Aragonesa dio el salto nacional” MarketingNews”. 24/08/2018. Disponible en: <http://www.marketingnews.es/marcas/noticia/1116505054305/cervezas-zaragoza-dio-saltonacional.1.html>

“Elaboramos cervezas para las personas, no para los mercados” IPMARK. 28/04/2017. Disponible en: <https://ipmark.com/enrique-torguet-director-marketing-ambar/>

“La Aragonesa inaugura la planta de recuperación de residuos más moderna de España” Aragón Digital. 04/07/2002. Disponible en: <http://www.aragondigital.es/noticia.asp?notid=5502>

“Cervezas Ambar y la Escuela de Hostelería de Aragón impulsarán acciones educativas para futuros hosteleros” Europapress. 04/07/2011. Disponible en: <https://ecodeteruel.tv/1-aescuela-de-hosteleria-y-cervezas-ambar-firman-un-acuerdo-de-colaboracion>

“La Aragonesa amplía sus instalaciones en el Centro Cartuja con la construcción de una planta de envasado”.Europapress.20/01/2008. Disponible en:<https://www.europapress.es/aragon/noticia-zaragoza-zaragoza-amplia-instalacionescentro-cartuja-construccion-planta-ensado-20080120171630.html>

Entrevistas

Entrevista Enrique Torguet. Grupo La Aragonesa. V Ciclo de Marketing y Sociedad. www.youtube.com/watch?v=qnaSDIGKZnU Base de datos

Base de datos

SABI

Sitio web

Cervezas Ambar www.ambar.com

Cerveceros de España www.cerveceros.org

Mahou www.mahou.es

Heineken www.heinekenespana.es

Damm www.dammcorporate.com

Estrella Galicia www.estrellagalicia.es

Agora: <http://www.agoragrupo.com/distribucion/>

Hopsteiner <https://hopsteiner.es/>

BOE: www.boe.es INE: www.ine.es

Asociación española de técnicos de cerveza y malta <https://aetcm.es/proveedores/>