

Grado Universitario en Relaciones Laborales y Recursos  
Humanos  
Facultad de Ciencias del Trabajo  
Universidad de León  
Curso 2015/2016



universidad  
de león

# **ANÁLISIS ESTRATEGICO DEL SECTOR CERVECERO ESPAÑOL**

---

**STRATEGIC ANALYSIS OF SPANISH BREWER  
SECTOR**

Realizado por el alumno D. David de Lera Rodríguez

Tutorizado por el Profesor D. José Luis de Godos Díez

# ÍNDICE DE CONTENIDOS

	<i>página</i>
<b>PARTE I. MEMORIA</b>	1
<b>1. RESUMEN (ABSTRACT)</b>	6
<b>2. OBJETO DEL TRABAJO</b>	7
<b>3. METODOLOGÍA EMPLEADA</b>	8
<b>PARTE II. MARCO TEORICO</b>	10
<b>1. ESTRATEGIA EMPRESARIAL</b>	10
<b>2. DIRECCIÓN ESTRATEGICA</b>	11
2.1. FASES DE LA DIRECCIÓN ESTRATEGICA	12
2.1.1. <i>Análisis estratégico</i>	12
2.1.2. <i>Formulación de la estrategia</i>	12
2.1.3. <i>Implantación de la estrategia</i>	13
<b>3. ANÁLISIS ESTRATEGICO</b>	14
3.1. ANÁLISIS ESTRATEGICO INTERNO	15
3.2. ANÁLISIS ESTRATEGICO EXTERNO	15
3.2.1. <i>Entorno general</i>	16
3.2.1.1. <i>Análisis PEST</i>	16
3.2.2. <i>Entorno específico</i>	18
3.2.2.1. <i>Las 5 fuerzas de Porter</i>	18
<b>4. ESTRATEGIA Y VENTAJA COMPETITIVA</b>	19
4.1. LIDERAZGO EN COSTES	20
4.1.1. <i>Fuentes del liderazgo en costes</i>	20
4.1.2. <i>Barreras a la imitación</i>	20
4.1.3. <i>Riesgos de la ventaja en costes</i>	21
4.2. DIFERENCIACIÓN DE PRODUCTO	21
4.2.1. <i>Fuentes de la diferenciación de productos</i>	21
4.2.2. <i>Barreras a la imitación</i>	22
4.2.3. <i>Riesgos de la ventaja en diferenciación</i>	22

<b>PARTE III. ANÁLISIS DEL SECTOR</b>	24
<b>1. HISTORIA DEL SECTOR</b>	24
<b>2. CONTEXTO Y SITUACIÓN ACTUAL</b>	24
<b>3. ANÁLISIS ESTRATEGICO DEL SECTOR</b>	27
3.1. ANÁLISIS PEST	27
3.1.1. <i>Factores político-legales</i>	27
3.1.2. <i>Factores económicos</i>	28
3.1.3. <i>Factores Socioculturales</i>	28
3.1.4. <i>Factores Tecnológicos</i>	29
3.2. ANÁLISIS DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER	29
3.2.1. <i>Amenaza de nuevos competidores</i>	29
3.2.2. <i>Poder de negociación de los proveedores</i>	31
3.2.3. <i>Poder de negociación de los clientes</i>	31
3.2.4. <i>Amenaza de nuevos productos o servicios</i>	32
3.2.5. <i>Rivalidad y competencia del mercado</i>	32
<b>PARTE IV. COMPARATIVA ENTRE EMPRESAS</b>	34
<b>1. GRUPO MAHOU-SAN MIGUEL</b>	34
1.1. HISTORIA Y DATOS DE LA EMPRESA	34
1.2. PRODUCTOS QUE COMERCIALIZA	36
1.3. ESTRATEGIA COMPETITIVA	37
<b>2. GRUPO LA ZARAGOZANA</b>	38
2.1. HISTORIA Y DATOS DE LA EMPRESA	38
2.2. PRODUCTOS QUE COMERCIALIZA	39
2.3. ESTRATEGIA COMPETITIVA	40
<b>3. TABLA COMPARATIVA ENTRE “MAHOU-SAN MIGUEL” Y “LA ZARAGOZANA”</b>	41
<b>4. OPORTUNIDADES Y AMENAZAS QUE PLANTEAN LAS ESTRATEGIAS COMPETITIVAS</b>	43
4.1. MAHOU-SAN MIGUEL	43
4.1.1. <i>Oportunidades</i>	43

4.1.2. Amenazas	44
4.2. LA ZARAGOZANA	44
4.2.1. Oportunidades	44
4.2.2. Amenazas	45
<b>PARTE V. CONCLUSIONES</b>	46
<b>1. RECOMENDACIONES PERSONALES</b>	46
<b>2. LIMITACIONES</b>	47
<b>3. FUTURAS LINEAS DE TRABAJO</b>	48
<b>PARTE VI. BIBLIOGRAFIA</b>	49

## ÍNDICE DE CUADROS, FIGURAS Y GRÁFICOS

Cuadro 1. Historia de Mahou y San Miguel.	35
Cuadro 2. Comparativa Mahou San Miguel / La Zaragozana.	43
Figura 1. Fases de la dirección estratégica.	14
Figura 2. Análisis PEST.	17
Gráfico 1. Producción de Cerveza en la UE.	25
Gráfico 2. Producción de cerveza en España.	26

# PARTE I. INTRODUCCIÓN

## 1. RESUMEN (ABSTRACT)

En el presente trabajo se tratará de analizar el sector cervecero español sirviéndonos para ello de herramientas como el análisis PEST y el análisis de las 5 fuerzas de Porter, pero siempre desde la perspectiva de la Dirección Estratégica, ahondando en los conceptos de Estrategia Empresarial, Análisis Estratégico y Estrategias Competitivas para facilitar el estudio y comprender la importancia de su aplicación en las empresas.

A continuación se pretende realizar un examen de las estrategias competitivas de dos empresas cerveceras relevantes en el ámbito nacional; Mahou-San Miguel y La Zaragozana, con el objetivo de destacar las diferencias competitivas existentes entre ellas, y la forma en la que desarrollan sus estrategias teniendo en cuenta entorno, recursos y capacidades, tanto propias como de sus principales rivales en el mercado.

Por último y tras una comparativa entre las dos empresas analizadas que pondrá en relieve los principales datos obtenidos durante el último año (2015) así como las fortalezas y debilidades de cada una de ellas, se procederá a la investigación de oportunidades y amenazas que se presentan para ambas, planteando a modo de conclusión posibles estrategias para solventar las situaciones de riesgo y potenciar las ventajas competitivas que puedan surgir en un futuro.

---

In the present work we analyze the beer sector, using for this purpose tools such as PEST analysis and Porter's five forces analysis, but always from a Strategic Direction perspective and having in mind concepts like Business Strategy, Strategic Analysis and Competitive Strategies, to make the study easier and to understand how important they are for companies.

Then, we examine the competitive strategies of the two main Spanish beer companies: Mahou-San Miguel and La Zaragozana, trying to emphasize the existent competitive differences between them, and the way they develop their strategies depending on the

environment, the resources and the abilities, both their own ones and their competition's.

Finally, after making a comparative analysis between the two companies that will highlight the main data of the last year (2015) and also their strengths and weaknesses, we continue with a detailed investigation of the opportunities and threats that affect these companies. As a conclusion, we present some potential strategies in order to face risk situations and strengthen future competitive advantages.

## **2. OBJETO DEL TRABAJO**

Con este trabajo se pretende analizar las estrategias empresariales utilizadas por las empresas del sector cervecero, haciendo a su vez una comparación entre empresas referentes en el mercado.

La intención es poner en relieve las prácticas utilizadas por cada una de ellas haciendo especial referencia a sus fortalezas y debilidades para posteriormente exponer claramente los puntos comunes que se pueden encontrar en ambas empresas con el objeto de identificar las estrategias utilizadas, y a su vez encontrar las diferencias que las caracterizan, haciendo especial hincapié en las estrategias competitivas seguidas para aprovechar sus ventajas competitivas y ampliar la cuota de mercado que ocupan.

Por tanto podríamos decir que el **objetivo principal** del trabajo es el análisis de las estrategias seguidas por las empresas del sector cervecero “Mahou-San Miguel” y “La Zaragozana” prestando una atención especial a sus estrategias competitivas.

En este punto también cabe destacar los **objetivos específicos** debido a su gran importancia a la hora de ayudar a la comprensión de las estrategias utilizadas ya que sin ellos el análisis quedaría incompleto. Siendo estos;

1. Establecer un marco de referencia sobre el concepto de Estrategia Empresarial, analizando su capacidad de ser una fuente de diferenciación y ventaja competitiva, respecto a otros aspectos de la empresa.
2. Realizar una reflexión y profundizar sobre los conceptos de Estrategia de liderazgo en costes y Estrategia de diferenciación del producto, que posteriormente serán utilizados en la comparativa entre las empresas elegidas.

3. Analizar el sector cervecero para comprender la necesidad de nuevas estrategias, así como destacar aquellas que permitan a las empresas ser competitivas.
4. Realizar un estudio de las estrategias empleadas por las empresas referentes del sector cervecero, así como analizar individualmente a dos de ellas para elaborar posteriormente una comparativa.
5. Aportar soluciones a las situaciones actuales del mercado teniendo en cuenta los recursos y capacidades de los grupos empresariales Mahou-San Miguel y La Zaragozana.
6. Describir las limitaciones que se dan a la hora de realizar este estudio.

### **3. METODOLOGÍA EMPLEADA**

La metodología utilizada para llevar a cabo este trabajo, se basa en los procesos de análisis e interpretación de contenidos, a través de diferentes herramientas para orientar la búsqueda de información, y organizar la misma en base a patrones a categorías de modo que sea más sencillo manejarla a la hora de crear el discurso (Tojar, 2006).

Para realizar este proceso se ha recurrido a la búsqueda de información objetiva a través de diferentes vías como bien son la consulta de artículos académicos de diferentes autores así como también diversos manuales sobre Dirección Estratégica ya que el tema elegido requiere de un amplio conocimiento teórico sobre la materia para poder realizar apropiadamente un análisis intensivo y establecer juicios analíticos y sintéticos para poder llegar a comprender las leyes económicas que rigen los diferentes aspectos de las estrategias seguidas por las empresas cerveceras elegidas.

El trabajo está basado fundamentalmente en la revisión literaria puesto que es prácticamente en su totalidad de índole teórica. Siendo en este aspecto de gran utilidad la bibliografía en soporte electrónico ya que las empresas del sector cervecero disponen de una gran cantidad de información, la cual permite la realización de un análisis individual y concreto, siendo de esta manera mucho más fácil la identificación de los factores de diferenciación.

Por tanto la fuente de información más utilizada ha sido secundaria tanto para la parte técnica como para la parte práctica.

En cuanto al tipo o naturaleza del estudio, se ha llevado a cabo el análisis del objeto de estudio, para posteriormente sintetizar los resultados de ese análisis en una relación comparativa. Este procedimiento corresponde a la metodología analítico-sintética que, aunque en ocasiones se identifique como dos métodos diferentes, guardan entre sí una relación de complementariedad tan estrecha que podrían considerarse un único método de investigación.

En este sentido cabe destacar la definición expuesta por Soldevilla (1995), dicha metodología analítico-sintética se basa en la descomposición del fenómeno en los elementos que lo integran y el estudio de cada uno de esos elementos, seguido por la integración de los resultados del análisis parcial en una serie de conclusiones que permiten el entendimiento total del fenómeno observado, considerándolo de forma unitaria.

Y en cuanto a la estructura del trabajo, podemos dividirla en los siguientes puntos;

- Búsqueda de información y bibliografía adecuada sobre el tema.
- Planteamiento de los objetivos del trabajo, eligiendo entre ellos el principal sobre el cual versará el trabajo en sí, y los objetivos específicos que lo complementan.
- Ampliación de los datos sobre los objetivos finalmente elegidos.
- Definición del tema elegido (dirección estratégica) y conceptos básicos y elementales para el posterior estudio de áreas más concretas de la disciplina (estrategias competitivas).
- Análisis del sector y de las empresas tomadas como referencia (Mahou-San Miguel y La Zaragozana) y posterior comparación.
- Elaboración de conclusiones y resultados.

La intención de la estructura de este trabajo ha sido en todo momento mantener linealidad y coherencia desarrollando los temas de la manera más ordenada posible para facilitar su comprensión, recurriendo siempre a información actualizada lo que ha supuesto un reto tanto su búsqueda ya que las empresas son reservadas con la información que concierne a sus estrategias competitivas, como a la hora de integrar las novedades en el ámbito de la dirección estratégica con los conocimientos más consensuados por los expertos en la materia.

## PARTE II. MARCO TEORICO

### 1. LA ESTRATEGIA EMPRESARIAL

El análisis de la empresa actual nos obliga a adoptar una concepción dinámica de la organización, puesto que al hablar de empresa hemos de tener en cuenta que nos enfrentamos a un entorno cada vez más cambiante, complejo y hostil.

Para empezar a entender dónde y cuándo surge el concepto de estrategia en el campo económico deberíamos remontarnos a 1944 donde Neumann y Morgenstern en su libro *“Teoría de juegos y comportamiento económico”* donde la idea básica es la de la competición, es decir, la actuación frente al adversario para lograr unos objetivos determinados, posteriormente con las obras de Chandler (1962), Andrews (1962) y Ansoff (1976) se desarrolla este concepto considerando estrategia como la determinación conjunta de objetivos de la empresa y de las líneas de acción para alcanzarlos, es decir, aporta una visión de futuro poniendo en relieve las metas que pretende conseguir la empresa.

No obstante existen muchas definiciones del concepto de estrategia empresarial, en este caso teniendo en cuenta las que aportan riqueza y diversidad al concepto cabe destacar aquellas que la definen como “la dialéctica de la empresa con su entorno”<sup>1</sup> o como “el conjunto de decisiones que determinan la coherencia de las iniciativas y reacciones de la empresa frente a su entorno”<sup>2</sup> mientras que para otros la estrategia es “el patrón de los principales objetivos, propósitos o metas y las políticas y planes esenciales para lograrlos, establecidos de tal manera que definan en qué clase de negocio la empresa está o quiere estar y qué clase de empresa es o quiere ser”<sup>3</sup>.

Como se puede observar hay una gran variedad de definiciones sobre el concepto de estrategia empresarial dependiendo del enfoque utilizado. Pero como vienen defendiendo diversos autores debemos entender el concepto de estrategia con carácter multidisciplinar puesto que “abarca todas las actividades críticas de la empresa,

---

<sup>1</sup> Ansoff, H.I. (1976): La estrategia de la empresa. Pamplona: Universidad de Navarra.

<sup>2</sup> Tabatoni, P. y Jarniou, P. (1975): Les systèmes de gestion. Politiques et structures París: Ed. PUF.

<sup>3</sup> Andrews, K.R. (1977): El concepto de estrategia en la empresa. Pamplona: Universidad de Navarra.

proporcionándole un sentido de unidad, dirección y propósito así como facilitando los cambios necesarios inducidos por su entorno”<sup>4</sup>.

De una forma muy concreta podríamos decir que la estrategia empresarial trata de servir de motor e impulsor de acciones. Es una búsqueda de diversos planes de acción que descubran y potencien las ventajas competitivas, señalando los objetivos a alcanzar y, por tanto, supone un compromiso para los integrantes de la empresa y una guía que facilite la actuación diaria.

La estrategia empresarial detalla los objetivos generales de la empresa y los cursos de acción fundamentales, de acuerdo con los medios actuales y potenciales de la empresa, fijando un marco de referencia en el cual deberán inscribirse todas las acciones que la empresa emprenderá durante un determinado periodo temporal.

Es por ello que el concepto de estrategia cobra su sentido dentro de la planificación estratégica, definida como “el análisis racional de las oportunidades y amenazas que presenta el entorno para la empresa, de los puntos fuertes y débiles de la empresa frente a este entorno, y la selección del compromiso estratégico entre estos dos elementos, que mejor satisfaga las aspiraciones de los directivos en relación con la empresa”<sup>5</sup>.

## **2. LA DIRECCIÓN ESTRATEGICA**

La dirección estratégica se refiere a la toma de decisiones sobre los problemas más importantes que se presentan en una organización, formulando y poniendo en práctica una estrategia para resolverlos. Es decir, es una disciplina que se centra en la búsqueda del ajuste o acoplamiento adecuado de la empresa con su entorno, para asegurar su supervivencia y la consecución de objetivos<sup>6</sup>.

Esta disciplina está realizando un gran esfuerzo para conseguir que el proceso de dirección estratégica sea capaz de hacer frente a los continuos y profundos cambios de entorno, ayudando a captar con inmediatez las discontinuidades económicas que la empresa puede aprovechar para situarse favorablemente en el mercado, así como a

---

<sup>4</sup> Hax, A.C. y Majluf, N.S. (1996): The strategic concept and process. A pragmatic approach. Madrid: Ed. Prentice Hall.

<sup>5</sup> Menguzzato, M. y Renau, J. J. (1991): La dirección estratégica de la empresa. Barcelona: Ed. Ariel.

<sup>6</sup> Jarrillo, J.C. (1996): Dirección estratégica. Mac Graw-Hill.

reaccionar con similar velocidad adecuando su organización a las nuevas realidades que puedan producirse como los cambios internos o los cambios de industria.

En este sentido gana importancia el término de ventaja competitiva, ya que su búsqueda será el objetivo de las estrategias competitivas, a través del aprovechamiento de los recursos internos de la empresa (innovación, recursos humanos, factores de diferenciación, etc.).

## 2.1. FASES DE LA DIRECCIÓN ESTRATEGICA

La dirección estratégica consta de tres fases básicas e interrelacionadas; el análisis, la formulación, la implantación. Y de una cuarta sub-fase de control de la estrategia.

### *2.1.1 Análisis estratégico*

Es el proceso mediante el cual se determina el conjunto de amenazas y oportunidades que el entorno presenta a la organización, así como las fortalezas y debilidades permitiendo a la dirección realizar un diagnóstico y evaluación de la situación para posteriormente formular una estrategia, no sin antes definir la misión, la visión y los objetivos estratégicos de la empresa.

El análisis estratégico estará formado por tres elementos esenciales sobre los cuales se construirá la estrategia que son:

- Definición de los fines y misiones generales de la empresa.
- Análisis externo.
- Análisis interno.

Por tanto podemos decir que el análisis estratégico trata de comprender la posición estratégica de la empresa siendo su principal objetivo identificar las influencias clave del bienestar presente y futuro de la organización, siendo decisivo a su vez en la elección estratégica (formulación).

### *2.1.2 Formulación de la estrategia*

A partir del análisis estratégico y según la metodología seleccionada, la empresa trataría de formular o diseñar las posibles alternativas que se tienen para conseguir la misión y los objetivos que se han elegido a partir del contexto definido en el análisis estratégico.

La formulación de estrategias se subdivide a su vez en tres etapas:

- **Generación de opciones estratégicas.** Frente a un mismo problema son varias las alternativas de acción posibles, siendo de vital importancia considerar todas las opciones posibles, manteniendo en todo momento una visión global que permita contemplar el caso con perspectiva.
- **Evaluación de opciones estratégicas.** En cuanto a la evaluación deben tenerse en cuenta factores como las ventajas relativas, la situación de la empresa, los recursos, etc. Minimizando en todo momento los riesgos y amenazas y potenciando las fortalezas, siendo de vital importancia un riguroso conocimiento sobre los aspectos internos de la empresa.
- **Selección de la estrategia.** Otro punto fundamental es una adecuada elección de la estrategia, ya que no siempre será más favorable la más evidente, si no que se debe tener en cuenta la que mejor se adapte a la empresa y al contexto en el que esta se encuentre.

### *2.1.3 Implantación de la estrategia*

A esta parte del proceso le concierne la puesta en marcha de la estrategia elegida, siendo de gran utilidad la elaboración de unas líneas de acción que recojan los objetivos del plan estratégico y las decisiones tomadas en los apartados anteriores, asignando los medios necesarios para conseguirlos. De esta forma se facilitará a su vez la evaluación del mismo, observando fácilmente los tiempos y la consecución de metas establecidas.

En otras palabras, la implantación estratégica es, el camino a seguir para que la estrategia tenga éxito<sup>7</sup>.

Pero no todo depende de lo bien perfilado que esté el camino, sino también de la capacidad del equipo directivo, del liderazgo, de la estructura organizativa, la cultura empresarial, etc. Que serán el soporte de la implantación<sup>8</sup>.

Y por último no debemos olvidar la fase de control de la estrategia, mediante la cual se revisará todo el proceso, prestando especial atención a la implantación de la estrategia, así como a la adecuación de la misma conforme se vayan produciendo cambios en las

---

<sup>7</sup> Rumelt, R. (1993): La evaluación de estrategias de negocios. Ed. Prentice Hall.

<sup>8</sup> Guerras Martín, L. A. y García-Tenorio Ronda, J. (1995): La importancia de la estructura organizativa en la implantación de la estrategia.

condiciones internas y/o externas. El control se fundamenta en la retroalimentación, verificando que los resultados obtenidos sean acordes con los objetivos planteados en un comienzo. Su función debe ser preventiva más que correctiva, pero si los resultados obtenidos no son los deseados deberán buscarse los motivos y la fase donde se han producido las deficiencias para evitar que se repitan en procedimientos sucesivos.



9

### 3. ANALISIS ESTRATEGICO

El análisis estratégico consiste en recoger y estudiar datos relativos al estado y evolución de los factores externos e internos que afectan a la empresa, es decir, del entorno y de los recursos y capacidades de la organización. Este análisis sirve para que la organización conozca en cada momento su posición ante el reto estratégico que supone el mercado. Este análisis debe partir de la esencia de la propia empresa, plasmando en su misión y su visión la posición actual en el mercado.

Al hacer un análisis estratégico la empresa debe identificar el mercado sobre el que desea competir y así podrá definir una estrategia que la mantendrá presente en el sector en el que se encuentra. El análisis estratégico sirve principalmente para que la empresa sepa hacia dónde quiere ir y a dónde quiere llegar. Una de las principales funciones de este análisis es identificar los elementos claves acerca de acontecimientos futuros, es decir, predecir lo que podrá o no suceder, así como la consideración de escenarios alternativos, pudiendo anticiparse a los cambios antes de que se produzcan.

Para la elaboración de un análisis estratégico correcto deben realizarse dos procesos; el análisis interno y el análisis externo, pero en este caso solo nos centraremos en el segundo.

---

<sup>9</sup> Figura 1. Fases de la dirección estratégica. Fuente: Elaboración propia (2016).

### 3.1 ANALISIS INTERNO

Tiene como objetivo identificar las fortalezas y debilidades que tiene una empresa para desarrollar su actividad. En análisis interno “es un proceso analítico que permite conocer la situación real de la organización en un momento dado y descubrir problemas y áreas de oportunidad, con el fin de corregir los primeros y aprovechar las segundas”<sup>10</sup>.

### 3.2 ANALISIS EXTERNO

El análisis externo consiste en la identificación de factores exógenos que condicionan el desempeño de la organización tanto en sus aspectos positivos (oportunidades), como negativos (amenazas).

Las empresas dependen de manera importante de los cambios que ocurren en el ambiente externo, ya que conforme la sociedad se transforma las empresas tienen que adaptarse a los nuevos escenarios mercantiles mediante herramientas como la diferenciación o la innovación, lo cual requiere de un profundo conocimiento de las capacidades de la empresa, y de los recursos de los que dispone para afrontar las nuevas situaciones que se presenten. Esto permitirá que la empresa se desarrolle, genere productividad, y evitara posibles pérdidas de cuota de mercado frente a la competencia.

El análisis externo se basa en realizar estudios de desarrollo económico, estudios de evolución de mercados, estudios comparativos de productos de la competencia, etc., con el objetivo de determinar amenazas y oportunidades y valorar la importancia de las ventajas competitivas que se puedan presentar. El análisis externo se sirve de información suministrada por el entorno y por tanto las empresas deberán permanecer atentas a los cambios socioculturales, demográficos, políticos, legales, tecnológicos, económicos, etc.

Para poder analizar el entorno existen diversas clasificaciones, de todas ellas se podría destacar la clasificación de Navas y Guerras (2004), basada en Mintzberg (1993) y Porter (1980), la cual estudia el entorno como un "conjunto de factores que rodea la empresa"<sup>11</sup>. Este conjunto de factores afectan de manera vital al desempeño de la actividad y desarrollo empresarial, pudiendo suponer tanto ventajas como desventajas

---

<sup>10</sup> Edith Penrose, (1959): La teoría del crecimiento de la empresa. Ed. Scholastic Corporation.

<sup>11</sup> Navas López J.E. y Guerras Martín L.A. (2004): La dirección estratégica de la empresa. Ed. Thomson.

para el correcto funcionamiento de la empresa. Esta clasificación estudia dos tipos de entorno: El entorno general y el entorno específico.

### 3.2.1 *Entorno General*

El entorno general incluye todos aquellos factores externos que influyen en la empresa y en sus resultados. Estos factores se caracterizan por la incapacidad de las organizaciones para controlarlos, por lo cual es fundamental la consideración de los mismos a la hora de elaborar estrategias.

#### 3.2.1.1 Análisis PEST

El análisis PEST es una de las herramientas más útiles en el análisis de los factores externos de un determinado negocio debido a que es una herramienta simple, que no requiere un gran nivel de formativo para su uso, además ofrece una gran cantidad de información valiosa para la empresa. Es muy útil sobre todo en situaciones en las que se carece de información previa ya que es un excelente punto de partida<sup>12</sup>.

Es una herramienta muy útil para las empresas puesto que facilita información acerca de la posición, el potencial y la dirección de negocio<sup>13</sup>.

El análisis PEST está formado por cuatro factores; Factores Político-Legales, Factores Económicos, Factores Socio-Culturales, Factores Tecnológicos.

#### -Factores Político-Legales;

Hacen referencia a la situación legal de la empresa y a todas las regulaciones gubernamentales que la afectan como la fijación de precios, nivel de competencia, nivel de contaminación ambiental, planes de fomento de la inversión, etc.

#### -Factores Económicos;

Por norma general los factores económicos suelen derivarse de los factores políticos, su importancia radica en que afectan en el poder de compra de los clientes potenciales y en el coste del capital para la

---

<sup>12</sup> Johnson G., Scholes K. y Whittington R. (2010): "Fundamentos de estrategia". Madrid. Ed. Pearson Educación.

<sup>13</sup> Ayala Ruiz, L.E. (2011): Gerencia de Mercadeo. Universidad de Granada.

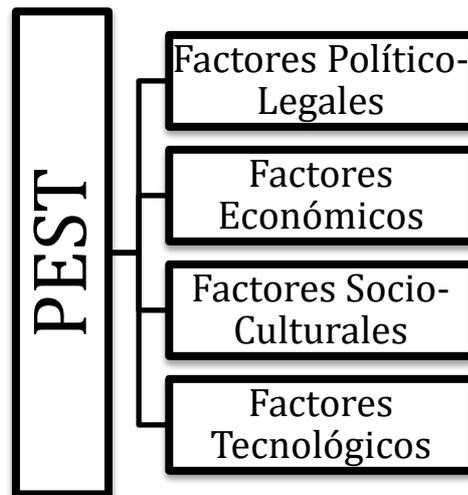
empresas. El desarrollo económico da la pauta para crear las estrategias de ventas o para realizar nuevas incursiones de un producto o servicio en el mercado.

-Factores Socio-Culturales;

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

-Factores Tecnológicos;

Se refiere a las tendencias en el uso de las nuevas tecnologías de la información para el desarrollo de una actividad comercial. En este apartado también se incluyen los cambios que se produzcan en materia de I+D+i.



14

### 2.3.2 Entorno Específico

Forman parte del entorno específico todos aquellos factores o variables que afectan a las empresas o negocios de un mismo sector que compiten entre sí para conseguir la mayor cuota de mercado posible.

---

<sup>14</sup> Figura 2. Análisis PEST. Fuente: Elaboración propia (2016).

### 3.2.1.2 Análisis de las 5 fuerzas de Porter

Las 5 fuerzas de Porter<sup>15</sup> son consideradas como un concepto fundamental de los negocios a partir de las cuales se pueden maximizar los recursos y superar a la competencia, además permiten conocer la utilización de la estrategia competitiva y también determinan la rentabilidad que se puede obtener en el mercado a largo plazo, es decir, conocer el valor actual de la empresa y la proyección de futuro.

A continuación se describirán las 5 fuerzas de Porter (Porter, 2008), ya que ser capaz de utilizar y clasificar estas fuerzas dará como resultado un mejor análisis de la empresa en cuestión en todos los sentidos:

- I. **Amenaza de nuevos competidores:** Se lleva a cabo en la industria con el fin de detectar empresas con las mismas características económicas o con productos semejantes en el mercado. Este tipo de amenaza puede depender de las barreras de entrada como lo son las economías de escala, diferenciación, requerimiento de capital, ventaja en costes independientes y acceso a canales de distribución.
  
- II. **Poder de negociación de los proveedores:** Se refiere a la capacidad de negociación con la que cuentan los proveedores. Esto, les permite mejores precios, mejores plazos de entrega, formas de pago... En una empresa la capacidad de negociación de los proveedores puede estabilizar su competitividad por ello es otro factor a tener en cuenta. El poder de negociación de los proveedores dependerá de las condiciones del mercado, del producto que proporcionan y del resto de proveedores.
  
- III. **Poder de negociación de los clientes:** En este caso, habría que tener en cuenta: la concentración de clientes, para poder identificar el número de clientes que demanda la mayor parte de las ventas del sector; volumen de compras; diferenciación, en el que será mayor el poder de negociación de los clientes cuanto menos diferenciados estén los productos; identificación de la marca; productos sustitutos, la existencia de estos le permite al comprador presionar más sobre los precios.

---

<sup>15</sup> Porter, M. (2008). Las cinco fuerzas de Porter. Harvard Business Review.

- IV. **Amenaza de nuevos productos o servicios:** Una empresa comienza a tener problemas cuando surgen productos sustitutos más baratos y eficaces que los que vende la empresa inicial. Por lo que dicha empresa deberá bajar los precios, dando lugar a una reducción de ingresos en la empresa.
- V. **Rivalidad y competencia del mercado:** En este caso es posible competir de forma directa con otras empresas del sector que proporcionan el mismo producto. La rivalidad se caracteriza por el enfrentamiento entre los competidores y por la utilización de grandes estrategias de negocio. Una empresa líder, a su vez, presiona a las que están a su alrededor, por lo que siempre existirá una rivalidad oculta entre empresas de un mismo sector.

#### 4. ESTRATEGIA Y VENTAJA COMPETITIVA

Cuando la empresa ha elegido la industria donde quiere competir deberá identificar la forma en la que lo va a hacer para conseguir rentabilidades superiores a las de sus competidores. El concepto de ventaja competitiva se entiende como cualquier característica de la empresa que la diferencia de otras colocándola en una posición relativa superior para competir.

Para que una característica empresarial sea considerada una ventaja competitiva debe cumplir tres requisitos;

- Estar relacionada con un factor clave de éxito en el mercado.
- Ser suficientemente sustancial como para suponer una diferencia.
- Ser sostenible frente a los cambios del entorno y las acciones de la competencia a corto/medio plazo.

Pero estas características sólo constituyen una ventaja competitiva si se traducen en una mayor rentabilidad para la empresa. “Una empresa posee una ventaja competitiva sobre sus rivales cuando obtiene una tasa de beneficios persistentemente mayor”<sup>16</sup>.

---

<sup>16</sup> Grant, R. M. (2006): Dirección estratégica: conceptos, técnicas y aplicaciones Ed. Thomson-Civitas.

Las ventajas competitivas pueden surgir de numerosas variables (tanto externas como internas), para simplificar la identificación y clasificación, Porter (1982) dedujo que al final todas ellas conducen a dos categorías básicas; liderazgo en costes y diferenciación de producto.

#### 4.1 LIDERAZGO EN COSTES

Una empresa tiene ventaja en costes cuando tiene costes inferiores a los de sus competidores para un producto o servicio semejante o comparable en calidad. La empresa tratara de tener unos costes lo más reducidos posibles para situarse con ventaja frente a sus competidores, proveedores y clientes.

##### 4.1.1 Fuentes del liderazgo en costes

Las fuentes de la ventaja competitiva en costes surgen de varios factores, de entre los cuales podemos destacar los siguientes:

-Efecto aprendizaje: el tiempo que se tarda en hacer una unidad de producto es menor si previamente se han producido otras unidades como consecuencia del aprendizaje conseguido, esta disminución del tiempo supone también una reducción en los costes unitarios del producto.

-Efecto experiencia: es una generalización del efecto aprendizaje a otros costes productivos y a otras actividades empresariales. Gracias al efecto experiencia el coste total real de un producto disminuye conforme aumenta la producción acumulada. Pero esta disminución de costes no solo deriva del efecto aprendizaje, sino que es debido en gran parte a la introducción de mejoras en el proceso productivo, el rediseño de productos o las economías de escala<sup>17</sup>.

##### 4.1.2 Barreras a la imitación

A medida que estas fuentes de costes puedan ser utilizadas por el resto de competidores de la industria, la ventaja competitiva tenderá a difuminarse, es entonces cuando las barreras a la imitación servirán como defensa de la posición ventajosa en costes. Pero ¿de dónde surgen estas barreras? La respuesta es de los factores de coste, más concretamente cuando estos son: escasos, existe una dificultad de acceso a ellos por

---

<sup>17</sup> Aaker, D.A. (1987): Management Estratégico del Mercado. Ed. Hispano Europea, Abell, D.K. y Hammond, J.S. (2000): Planificación estratégica de mercado. Problemas y enfoques. Ed. Continental.

parte de los competidores o es imposible imitarlos debido a la compleja combinación de recursos y capacidades realizada a través de un largo periodo de tiempo.

#### *4.1.3 Riesgos de la ventaja en costes*

Esta estrategia está sometida a algunos riesgos que pueden hacer desaparecer la ventaja competitiva<sup>18</sup> como por ejemplo:

- Requiere una atención constante a los costes.
- Utilización excesiva del efecto experiencia.
- Aparición de productos sustitutivos.
- Imitación por parte de los competidores.
- Inflación de costes.
- Competidores que puedan conseguir menores costes en determinados segmentos de la misma actividad industrial.

## 4.2 DIFERENCIACIÓN DE PRODUCTO

Se dice que una empresa tiene una ventaja competitiva en diferenciación de productos cuando ofrece un producto o servicio que, siendo comparable con el de otra empresa, tiene ciertos atributos que lo hacen que sea percibido como único por los clientes. Y por ello los clientes están dispuestos a pagar más para obtener ese producto o servicio.

### *4.2.1 Fuentes de la diferenciación de productos*

Las variables sobre las que se puede constituir una ventaja en diferenciación se relacionan con las características técnicas del producto, de sus mercados, de la propia empresa o a otras variables difícilmente clasificables como el tiempo o la atención a los criterios de responsabilidad social.

- Características del producto: la diferenciación puede estar basada en las características observables, en el rendimiento o en los complementos de un producto o servicio.

---

<sup>18</sup> Porter (1987) y Ventura (1994)

-Características del mercado: deriva de la variedad de necesidades y gustos por parte de los consumidores que puede permitir la diferenciación como consecuencia de la mejor adaptación de una empresa a dichos gustos y necesidades específicos. También están presentes en la elección de los clientes las percepciones de tipo social, emocional, psicológicas y estéticas.

-Características de la empresa: Otra forma de diferenciación es la propia empresa mediante la forma en la que fabrica el producto, presta el servicio, la relación con sus clientes, la identidad, el prestigio, etc. es algo que los consumidores valoran cada día más puesto que a la hora de elegir entre dos productos con unas características semejantes, lo que conseguirá decantar la balanza hacia un lado o hacia el otro será la percepción sobre la empresa que tengan los clientes.

-Otras variables para la diferenciación: el tiempo y la responsabilidad social. Es importante estar atento a estos factores ya que están adquiriendo importancia en los últimos años ya que cada día nos encontramos con consumidores más exigentes en los mercados.

#### *4.2.2 Barreras a la imitación*

Las barreras a la imitación que protegen este tipo de ventaja derivan de las siguientes situaciones<sup>19</sup>: Un alto nivel de creatividad, unas interrelaciones complejas de recursos y capacidades propias de la empresa, la localización o la inexistencia de vías alternativas de diferenciación.

#### *4.2.3 Riesgos de la ventaja en diferenciación*

En cualquier caso, la diferenciación de productos también está afectada por una serie de riesgos que pueden reducir sus ventajas, entre los cuales podemos distinguir los siguientes;

-La diferencia de precio entre los competidores que siguen una estrategia de bajo coste y la empresa diferenciada puede ser demasiado grande para que los clientes sean leales.

---

<sup>19</sup> Barney (2007)

-La apreciación del comprador por el factor determinante de la diferenciación puede reducirse o desaparecer fácilmente.

-La imitación de los competidores limita la diferencia percibida por los clientes.

-Los competidores con estrategia de segmentación pueden lograr un mayor grado de diferenciación en sus productos.

## **PARTE III. ANALISIS DEL SECTOR**

### **1. HISTORIA DEL SECTOR**

La historia de la cerveza en España comienza hace más de tres milenios constituyendo así un ingrediente indispensable de nuestra cultura mediterránea. A los fenicios tenemos que agradecer su difusión desde la antigua Mesopotamia, donde se consumía hace más de 6000 años. En nuestro país, los íberos ya utilizaban cerveza en el 1100 antes de Cristo, Los hallazgos de cerveza más antiguos de Europa se han encontrado en la Cueva Can Sadurní, en Begues (Barcelona): un recipiente cerámico con restos de esta bebida y unos molinos con evidencias de cereal malteado que datan del 3.000 a.C.

El primer testimonio escrito de la existencia de la cerveza en España lo encontramos en un episodio sobre el cerco de Numancia, en el año 133, narrado por el historiador y teólogo visigodo Paulo Osorio, aunque esta bebida caerá en el olvido y no será hasta el siglo XVI durante el reinado de Carlos I cuando se produzca el surgimiento de la primera fábrica moderna de cerveza.

A partir de 1701 su producción se declaró monopolio estatal hasta el final de la Guerra de la Independencia, liberalizándose en 1833 su comercio. A principios del siglo XX, la producción rondaba ya los 15 millones de litros y aparecen las grandes compañías cerveceras. Esta tendencia de aumento de la producción y consumo continuará hasta 1936, dónde, con el inicio y como consecuencia de la Guerra Civil escasean las materias primas y disminuye el poder adquisitivo de la sociedad española, reduciéndose drásticamente la elaboración y demanda de cerveza.

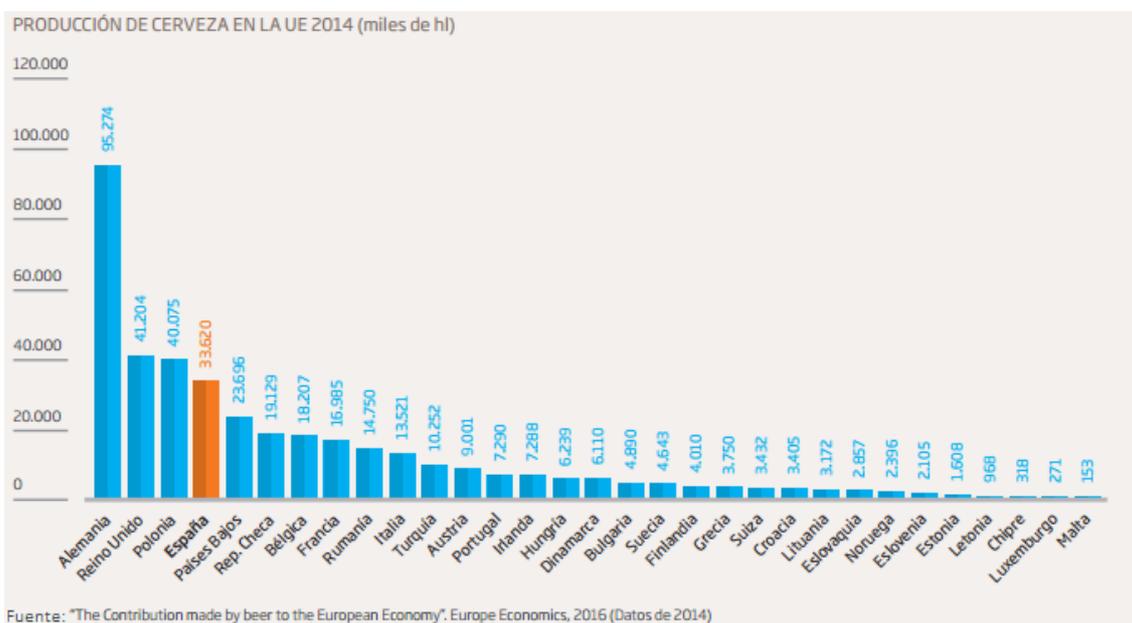
Será durante los años 60 y 70 con la aparición del turismo cuando el consumo de cerveza se dispare pasando de 343 millones de litros en 1960 a 2.003 millones de litros en 1980.

### **2. CONTEXTO Y SITUACIÓN ACTUAL**

La industria cervecera es una de las más relevantes de la agroalimentación española. En un escenario de crisis económica, en el que además se han implantado algunas medidas que restringen el consumo de bebidas alcohólicas, la demanda de la cerveza sigue

manteniendo una cierta estabilidad. Así, factores como el carné por puntos, los precios elevados en la restauración y las medidas de la Administración contra el consumo de alcohol han hecho caer la demanda de bebidas alcohólicas en España hasta un 19,4 por 100 en los últimos seis años. Sin embargo, esta situación ha afectado en menor medida al consumo de cerveza que se sitúa en 46,3 litros por persona y año.

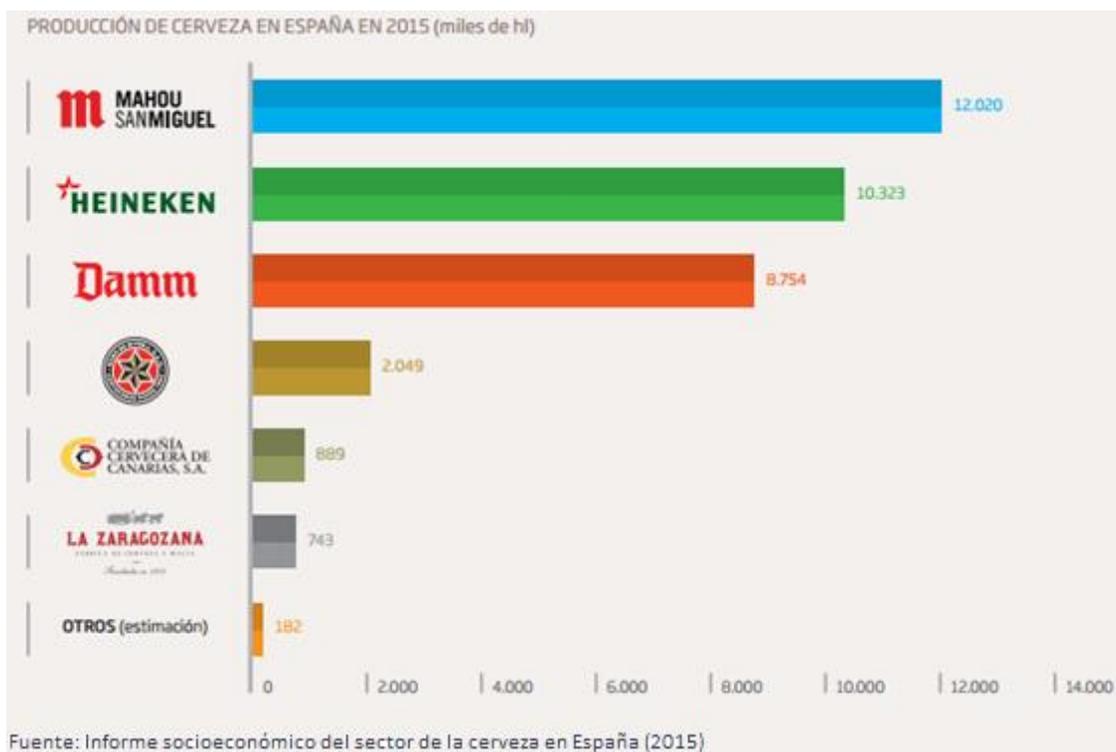
Por otro lado, dentro de la industria de bebidas, la industria cervecera es una de las que mayor grado de concentración empresarial presenta, junto con la de refrescos y, en menor medida, la de bebidas espirituosas. En este contexto, España aparece como el cuarto país productor de cerveza de la Unión Europea y décimo del mundo, concentrándose la producción de cerveza en manos de seis fabricantes, de los cuales los tres primeros –Mahou-San Miguel, Heineken España y Grupo Damm– acaparan el 91 por 100 de la producción. Las otras tres cerveceras restantes –Hijos de Rivera, Compañía Cerveceras de Canarias (forma parte del grupo SABMiller) y La Zaragozana–, aunque presentan un volumen de producción menor, constituyen una referencia en sus demarcaciones regionales.



20

El último informe publicado por la Asociación de Cerveceros de España revela que en 2015 la producción de cerveza aumentó un 4% con respecto al año anterior. En total, las compañías cerveceras en España elaboraron casi 35 millones de hectolitros en 2015, siendo casi el 90% para consumo nacional.

<sup>20</sup> Gráfico 1. Producción de Cerveza en la UE.



21

En cuanto a las exportaciones de cerveza elaborada en España aumentaron en 2015 un 28.6% respecto al año anterior, en total, se comercializaron en el extranjero 2,3 millones de hectolitros.

Mientras que en la economía nacional el sector cervecero es un referente dentro del panorama agroalimentario por su contribución económica ya que es la bebida con contenido alcohólico con mayor impacto económico. El valor de la cerveza en el mercado supera los 15.500 millones de euros<sup>22</sup> y supone un 1,4% del PIB<sup>23</sup>. En 2015 el Estado ingresó más de 3.600 millones en impuestos<sup>24</sup> de los cuales 318 fueron en concepto de impuestos especiales a la cerveza. En cuanto a la creación de empleo, se estima que este sector genera más de 344.000 puestos de trabajo, de los cuales la mayor parte de ellos se encuentra en el sector hostelero (90%).

<sup>21</sup> Gráfico 2. Producción de cerveza en España.

<sup>22</sup> The Contribution made by beer to the European Economy. Europe Economics, 2016 (Dato de 2014).

<sup>23</sup> Instituto Nacional de Estadística (2016). (Dato de 2014).

<sup>24</sup> Informe del valor generado por la cerveza en la hostelería y el turismo. PricewaterhouseCoopers (2016).

Por otra parte el consumo de cerveza en España durante 2015 creció cerca de un 3% respecto al año anterior, siendo la hostelería sea su principal canal de consumo representando el 64% del total<sup>25</sup>.

### **3. ANÁLISIS ESTRATEGICO DEL SECTOR**

#### **3.1 ANÁLISIS PEST**

##### *3.1.1 Factores Político-Legales*

Lo primero a la hora de analizar los factores político-legales es tener en cuenta que la cerveza es un producto alimentario y que contiene alcohol, por lo tanto estará sometida a leyes de diferente índole. A continuación vamos a detallarlas comenzando por las *normativas sanitarias*;

-Real Decreto 53/1995, de 20 de enero (BOE 09.02.1995), por el que se aprueba la reglamentación técnico-sanitaria para la elaboración, circulación y comercio de la malta líquida.

-Real Decreto 1334/1999, de 31 de julio (BOE 24.08.1999), por el que se aprueba la Norma general de etiquetado, presentación y publicidad de los productos alimenticios.

-Real Decreto 1801/2008, de 3 de noviembre (BOE 04.11.2008), Real Decreto 703/1988, de 1 de julio (BOE 07.07.1988), Ley 11/1997, de 24 de abril (BOE 25.04.1997) y Real Decreto 782/1998, de 30 de abril de 1998 (BOE 01.05.1998), que regulan todos los aspectos referentes al envasado (contenido efectivo, características de los recipientes, residuos, etc.).

-Reglamento UE nº 178/2002, del Parlamento Europeo y del Consejo, de 28 de enero de 2002 mediante los cuales la Autoridad Europea de Seguridad Alimentaria fija procedimientos de análisis de riesgo y trazabilidad.

-Reglamento UE nº 852/2004, del Parlamento Europeo y del Consejo, de 29 de abril de 2004, relativo a la higiene de los productos alimenticios.

---

<sup>25</sup> Informe del consumo de alimentación en España 2015. Magrama (2016).

Por otro lado tenemos la *normativa fiscal y tributaria*;

-Ley 38/1992, de 18 de diciembre (29.12.1992), de Impuestos Especiales que establece un gravamen especial sobre el consumo de determinados bienes, siendo uno de ellos la cerveza (aumentando según el porcentaje de alcohol presente en el producto).

También cabe mencionar las *normativas de salud pública*;

-Real Decreto 1100/1978, de 21 de mayo, por el que se regula la publicidad del tabaco y bebidas alcohólicas.

-Ley 11/2010, de 17 de diciembre, de prevención que prohíbe la venta de bebidas alcohólicas a menores de edad.

Y por último tenemos la *normativa medioambiental*;

-Ley 16/2002, de 1 de julio (BOE 02.06.2002) de prevención y control integrados de la contaminación mediante la concesión de licencias medioambientales.

### *3.1.2 Factores Económicos*

La situación económica española actual, con una tasa de paro del 20,1%<sup>26</sup>, llegando a un 40% en menores de 25 años, afecta enormemente al sector cervecero, puesto que la población objetiva a la que se dirigen sus productos carece de un poder adquisitivo que les permita el consumo habitual de bienes que no son considerados de primera necesidad, si bien también es cierto que el aumento del turismo ha provocado el incremento de la demanda y por tanto de la producción en los últimos años, llegando a suponer la aportación del sector cervecero el 1,4% del PIB.

### *3.1.3 Factores Socio-Culturales*

El consumo de cerveza en nuestro país está estrechamente relacionado a las actividades lúdicas y de ocio, siendo la costumbre un factor muy importante puesto que el ofrecimiento de esta bebida está ligado a las interacciones sociales y es utilizado como un gesto de hospitalidad y amabilidad, un buen indicador de esta situación es que el lugar habitual de consumo son los establecimientos de hostelería suponiendo un 64% del total. También y como se ha mencionado anteriormente el turismo es otro factor a

---

<sup>26</sup> Encuesta de población activa del Instituto Nacional de Estadística (2016).

destacar, ya que este se concentra en zonas costeras y en épocas estivales, por lo que el consumo de bebidas refrescantes como la cerveza aumenta notablemente.

#### *3.1.4 Factores Tecnológicos*

Los procesos tecnológicos en la fase de producción no han sufrido fuertes cambios en los últimos años, puesto que el método de elaboración de la cerveza es muy antiguo y está altamente desarrollado, con lo que las innovaciones en este sentido se reducen a simples mejoras en los materiales o productos empleados.

En este sector los departamentos de I+D+i cobran especial importancia a la hora de desarrollar nuevos productos como la cerveza sin alcohol o bebidas sin gluten, aunque su función también se extiende a la búsqueda de nuevas tecnologías de reciclaje o aprovechamiento de los subproductos residuales de la fabricación (levaduras, bagazo, etc.).

### 3.2 ANALISIS DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER

#### *3.2.1. Amenaza de nuevos competidores*

Casi la totalidad de la cuota de mercado del sector cervecero en España está concentrado en manos de pocos productores (Mahou-San Miguel, Heineken España y Grupo Damm representan el 91%) por lo que existen fuertes barreras de entrada a nivel industrial, no obstante, la búsqueda de productos más artesanales y diferenciados ha propiciado el surgimiento de numerosas micro-cervecerías cuya inversión inicial no es muy grande (siendo esto una de las mayores barreras de entrada para los nuevos competidores), y aunque su producción y radio de acción son limitados en un futuro podrían llegar a suponer un verdadero competidor a escala nacional, a la vista está que las grandes empresas han lanzado en los últimos años líneas de cerveza centradas en mejorar la calidad.

Pero a día de hoy es indudable que existen fuertes barreras de entrada que suponen un gran obstáculo para las pequeñas empresas como bien son;

-Las economías de escala; las grandes empresas obtienen ventajas en los costes gracias al aumento de su producción a medida que el tamaño de la instalación y los niveles de utilización de inputs aumentan se consiguen reducciones en los costes unitarios. Por esto, una empresa que desee entrar en este sector tendrá que decidir si lo

hace con una escala pequeña de producción, lo que implicaría costes unitarios muy importantes, o bien entra con una gran capacidad de producción, asumiendo el riesgo de que esta capacidad sea infrautilizada mientras el volumen de producción no sea suficiente, con los sobrecostes que ello implicaría. Por lo tanto podríamos decir que las economías de escala en el sector cervecero suponen una de las mayores barreras de entrada.

-La inversión necesaria; En cuanto a la inversión inicial necesaria, dependerá de la forma en la que se pretenda entrar en el sector.

Si el objetivo es competir con las marcas líderes, tanto los costes de activos especializados para la fabricación de cerveza como los costes fijos serán muy elevados y hacen difícil que una nueva empresa pueda competir con las que ya están establecidas y consolidadas en el mercado. Por otra parte la publicidad también va a conllevar grandes inversiones para crear una imagen de marca, puesto que las principales empresas del sector cuentan con recursos y campañas publicitarias que llegan a un elevado número de clientes potenciales. A esto deberíamos sumarle la inversión para crear redes de distribución, la instalación de la fábrica de producción y la adquisición de la tecnología.

Por otra parte si nuestro objetivo es el mercado local o una producción reducida la inversión inicial será menor pero no se podremos competir en costes con las grandes empresas.

-La diferenciación del producto; El mayor obstáculo que se encuentran las nuevas empresas es la fidelidad de los clientes y el reconocimiento de marca, factores derivados de las campañas de publicidad y el tiempo que llevan las principales empresas en el sector.

Una opción ante esta situación puede ser la estrategia de precios bajos que siguen las marcas blancas sin realizar inversión en publicidad, pero son varias las empresas que en la actualidad están utilizando esta estrategia. Otra forma de penetrar en el mercado es la diferenciación a través de la calidad, aumentando los costes a cambio de ofrecer un producto diferente, en este sentido hay que tener en cuenta que ante el auge de las micro-cervecerías las grandes empresas han lanzado nuevas líneas y multitud de productos, por lo que el nuestro deberá destacar para ser fácilmente reconocible.

- El acceso a canales de distribución; Esta barrera es muy importante en el sector, ya que el consumidor final no tendrá posibilidad de adquirir el producto si no lo encuentra en su punto de venta habitual. Y para una empresa nueva en el sector es complicado encontrar buenos canales de distribución, los cuales están ya ocupados por las empresas más conocidas.

Además dentro del sector observamos que todas las empresas que cuentan con una cuota de mercado destacable han llevado a cabo una integración vertical reduciendo costes de puesta en el mercado de su producto y a su vez impidiendo que los competidores accedan a estos canales de distribución.

- Barreras administrativas y legales; Como se ha mencionado anteriormente en el análisis PEST, al ser la cerveza un producto alimentario con contenido alcohólico, son numerosas normativas las que deben respetarse, haciendo que su cumplimiento sea uno de los factores que hacen poco atractivo el sector.

### *3.2.2. Poder de negociación de los proveedores*

Al ser un sector tan concentrado en manos de pocos productores los proveedores dependen de grandes volúmenes de compra y tienen muy limitado el número de clientes potenciales, por lo que su poder es reducido. Además las materias primas principales para la elaboración de la cerveza (malta, agua, lúpulo y levadura) son de fácil acceso y poco diferenciadas, por lo que aún se ve más limitado el poder negociador de los proveedores.

### *3.2.3. Poder de negociación de los clientes*

Los principales clientes de este producto son los consumidores finales, quienes son cada vez más exigentes, selectivos y críticos, buscando a su vez mejores precios, calidad y mayor variedad. En general poseen un alto poder de negociación debido a que el coste de sustitución es muy bajo ya que pueden cambiar fácilmente de marca si no se encuentran satisfechos.

Otro cliente muy importante es la hostelería, quien realiza el 64 por 100 de las ventas de cerveza en España<sup>27</sup>, lo que les permite contar con un gran poder de negociación ya que

---

<sup>27</sup> Informe del consumo de alimentación en España 2015. Magrama (2016).

cuentan con una gran influencia sobre las decisiones de compra de los consumidores finales.

#### *3.2.4. Amenaza de nuevos productos o servicios*

En el caso de la cerveza existe una gran variedad de productos sustitutivos en el mercado, los principales son el vino, los refrescos, el agua embotellada y los zumos, debido a su coste similar y al contexto en el que se suelen consumir. Aunque el sector cervecero ha sabido adaptarse mejor a las leyes de seguridad vial que el sector vitivinícola con productos como la cerveza sin alcohol.

Aun así la amenaza de los sustitutos continua siendo elevada, provocando una alta competitividad y un menor margen de beneficios.

#### *3.2.5. Rivalidad y competencia del mercado*

En la actualidad la mayor parte del sector está formado por seis grupos: Grupo Mahou-San Miguel, Heineken España, Grupo Damm, Hijos de Rivera, Central Cervecera de Canarias y La Zaragozana que producen casi el 99% de la cerveza de España. Mahou-San Miguel es el líder de la industria con un 36,6% de cuota de producción, Heineken es el segundo con un 29,4%, le sigue Damm con un 25% y con una cuota de mercado menor nos encontramos a Hijos de Rivera con un 4,4%, Central Cervecera de Canarias con un 2,6 % y La Zaragozana con un 1,8%.

La implantación de medidas como el carné por puntos y los elevados precios en la restauración han provocado el estancamiento del sector, con el consiguiente aumento de la rivalidad por aumentar o mantener la cuota de mercado, aunque gracias a las altas tasas de turismo registradas en los últimos años el consumo de cerveza ha aumentado provocando un crecimiento del 4% de la producción y un 3.1% de las ventas de cerveza durante 2015<sup>28</sup> y esto se traduce en una menor agresividad en las estrategias competitivas.

Por otra parte el sector cervecero presenta fuertes barreras de salida debido a la presencia de activos específicos con un valor de reconversión bajo o nulo.

---

<sup>28</sup> Informe socioeconómico del sector de la cerveza (2015).

Ante lo anteriormente expuesto, podemos afirmar que la industria cervecera en España presenta un grado de concentración alto, basado en la competencia entre pocos oferentes y un producto no muy diferenciado, dando lugar a una estructura de oligopolio asimétrico, que hace que exista una gran rivalidad entre los competidores ya establecidos<sup>29</sup>.

---

<sup>29</sup> Fominaya Montes C.F, Ortiz de Urbina Criado M. y Mora Valentín E.M. (2015): Boletín económico de ICE nº 3062.

## PARTE IV. COMPARATIVA ENTRE EMPRESAS

### 1. GRUPO MAHOU-SAN MIGUEL<sup>30</sup>

#### 1.1 HISTORIA Y DATOS DE LA EMPRESA

La compañía Mahou-San Miguel es una compañía familiar, de capital 100% español, líder del sector cervecero en España con una cuota de producción superior al 37%, pero Mahou y San Miguel poseen 100 años de historia previa a la fusión del grupo, a continuación se destacarán los hitos más relevantes de sus trayectorias por separado;



- |  |  |
|--|--|
| ➤ (1890) Surge la Fundación "Hijos de Casimiro Mahou" en Madrid, dedicada a la fabricación de cerveza. | ✓ (1890) En el barrio de San Miguel en Manila (Filipinas), se crea la primera fábrica de cerveza San Miguel.   |
| ➤ (1908) Se introduce por primera vez la cerveza tipo Múnich (negra) en España.                        | ✓ (1946) Se funda en Lleida "La Segarra S.A.", cuyos accionistas firman en 1953 el "Acuerdo de Manila" con el presidente de San Miguel Corporation Filipinas. Naciendo así una nueva cervecera española independiente de la matriz filipina. |
| ➤ (1922) Se innova con la sustitución del tapón de corcho por el metálico.                             | ✓ (1957) Cambio en el nombre a "San Miguel, fábrica de cerveza y Malta, S.A." Con ambiciones de expansión nacional e internacional.  |
| ➤ (1928) Importación de las  | ✓ (1962) Comienzo de la actividad  |

<sup>30</sup> Información extraída de informes anuales, noticias y web del Grupo Mahou-San Miguel.  
<http://www.mahou-sanmiguel.com/>.

<i>primeras calderas de cocción Ziemann, de cobre y hierro.</i>	exportadora de San Miguel.
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ (1930) Expansión de Mahou a otros mercados: antes de la guerra civil ya vendía fuera de Madrid el 60% de su producción.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ <b>1966) Se pone en marcha la fábrica de Málaga, segunda fábrica de San Miguel en España.</b></li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <i>(1957) Se convierte en una sociedad anónima, bajo la denominación actual de Mahou S.A.</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ (1970) San Miguel adquiere la fábrica de Burgos, con lo que logra estar presente en todo el territorio nacional. Se introducen las cajas de plástico y las botellas etiquetadas.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ (1962) Apertura de una nueva fábrica en Madrid, inversión obligada por el crecimiento de los años sesenta.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ <b>(1975) Al finalizar los años setenta, San Miguel es la tercera empresa cervecera española y como tal se mantiene hasta finales de la siguiente década.</b></li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <i>(1969) Mahou lanza "Mahou cinco estrellas". En ésta década los barriles de aluminio sustituyen a los de madera. Además, instala modernos equipos expendedores de barril autónomos.</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ (1980) Introducción del envase lata. En ésta misma década San Miguel comienza a envasar su cerveza en formato barril.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ (1990) Lanzamiento de Laiker, la cerveza sin alcohol de Mahou, fruto de un esfuerzo en investigación técnica y de mercado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ <b>(1992) Comienzo de la comercialización en España de la cerveza Kronenbourg.</b></li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <i>(1993) Creación de una nueva fábrica en Guadalajara, la fábrica de cerveza más grande de España, una de las más avanzadas del mundo desde el punto de vista tecnológico y productivo, y a su vez, una de las más respetuosas con el medio ambiente.</i></li> </ul>	

31

En el año 2000, con la unión de Mahou y San Miguel se crea el primer grupo cervecero de capital español, y en 2007 el grupo adquiere la empresa granadina Alhambra.

<sup>31</sup> Cuadro 1. Historia de Mahou y San Miguel. Fuente: Elaboración propia (2016).

Actualmente el Grupo Mahou-San Miguel está presente en 50 países, tiene más de 2700 empleados y cuenta con un entramado industrial capaz de producir más de 12.3 millones de hectolitros de cerveza al año entre sus fábricas de Guadalajara, Lleida, Málaga, Burgos y Tenerife, siendo de esta manera el mayor productor de cerveza en España. Obteniendo en 2015 un volumen de producción total que ha superado los 12,2 millones de hectolitros y unas ventas que alcanzaron un valor de 1.177 millones de euros.

## 1.2 PRODUCTOS QUE COMERCIALIZA

El grupo comercializa un total de 34 productos bajo diferentes marcas comerciales que son;



32

<sup>32</sup> Fuente: Informe socioeconómico del sector de la cerveza (2015).

### 1.3 ESTRATEGIA COMPETITIVA

El Grupo Mahou-San Miguel ha optado por una estrategia competitiva basada en tres pilares fundamentales:

1. El compromiso con la calidad y el precio.

En primer lugar la empresa destaca por la continua inversión en sus cinco plantas de producción con el fin de asegurar la calidad final del producto y con unos costes lo más reducidos posibles para ser altamente competitiva en el mercado.

2. La inversión en marca.

Las grandes campañas de publicidad le han permitido la creación de un conjunto de marcas valoradas, afianzando su crecimiento nacional y ofreciendo una buena base para la proyección internacional de la compañía.

3. La innovación.

También cabe destacar el desarrollo de nuevos productos ligados a los gustos de los consumidores siendo pioneros en el lanzamiento de la variedad sin alcohol "0,0" y posteriormente han ampliado este tipo de productos con la Mixta Shandy o las "0,0" sabor té o manzana.

El grupo Mahou-San Miguel sigue una estrategia de diferenciación pero sin descuidar los costes. Ya que se trata de una empresa conocida con una buena imagen de calidad, con un precio intermedio. La empresa busca crear un alto valor añadido percibido por el consumidor manteniendo unos precios similares o un poco más altos. Atendiendo a lo que los consumidores más valoran y cobrando por ello unos precios ligeramente superiores.

Su estrategia de reducción de costes en la producción se basa en las economías de escala puesto que su gran producción da al grupo Mahou-San Miguel un alto poder de negociación con los proveedores consiguiendo de esta manera los mayores márgenes del mercado en materias primas. Esto también es utilizado a la hora de posicionarse en los sectores de hostelería y comercio puesto que los volúmenes de ventas son elevados y sus productos muy demandados y esto otorga al grupo poder de negociación con los clientes, ofreciendo precios iguales o superiores a los de la competencia pero con una

apreciación de la marca mayor, decantando la balanza a su favor en una situación competitiva parecida.

En cuanto a la publicidad, su nivel productivo hace que sus recursos sean mayores que los de la competencia, y su prolongada presencia en el mercado español hace que estas campañas sean mucho más efectivas.

En el aspecto de la innovación, el grupo Mahou-San Miguel se adapta a las exigencias del mercado con artículos que son altamente demandados, pero su capacidad innovadora es menor que la de empresas de un tamaño más reducido debido a que su modelo productivo es homogéneo y en masa, por lo que interrumpir este proceso para la fabricación de otro producto bajaría la productividad y la empresa incurriría en mayores costes unitarios, otra opción sería la instalación de una nueva línea de producción pero esto conllevaría una gran inversión difícil de recuperar, por estos motivos los nuevos productos se desarrollan en consecuencia de la demanda percibida.

## **2. GRUPO LA ZARAGONZANA<sup>33</sup>**

### **2.1 HISTORIA Y DATOS DE LA EMPRESA**

En el año 1900 surge en Zaragoza la iniciativa de un grupo de amigos bajo la presidencia de Ladislao Goizueta, (alcalde de la ciudad) que da como resultado la creación de la empresa “La Zaragozana” destinada a la fabricación de cerveza y malta, el propósito principal de este proyecto era el de encontrar salida para el excedente productivo de cebada en la región aragonesa.

Para la construcción de la fábrica se siguió el modelo y técnicas de cerveceras alemanas, ya que por su tradición era en el país germano dónde el sector estaba más desarrollado, aunque fue Francia el lugar de adquisición de toda la maquinaria necesaria para la producción.

En ese mismo año y bajo la dirección del maestro cervecero Karl Schlaffer comienza la producción y posterior comercialización de varios tipos de cerveza bajo la marca Ámbar, nombre que se mantiene en la actualidad.

---

<sup>33</sup> Información extraída de informes anuales, noticias y web del Grupo La Zaragozana. <http://ambar.com/>.

El crecimiento continuaría constante hasta 1936, dónde con el estallido de la Guerra Civil y posteriores años de posguerra provocaron una situación de escasez de materias primas y de demanda, momento en el cual la empresa decide diversificar su actividad hacia la producción y distribución de hielo para paliar el descenso de venta y producción de cerveza.

A finales de los años 60 con la recuperación económica y el aumento del turismo, se generaliza el consumo de cerveza y con ello se produce una transformación del sector comenzando por la distribución, que con la llegada de la automoción se realizará mediante camiones y no en carros de caballos como era la costumbre hasta entonces. Por otra parte también cambia el envasado pasando del uso de vidrio al de aluminio tanto para contenedores individuales como las latas como para los barriles destinados a la hostelería que más tarde también serían sustituidos por acero inoxidable.

Ante la situación de continuo crecimiento, en 1970 se pone en marcha una nueva planta embotelladora y no mucho más tarde en 1976 comienza la producción de la primera cerveza sin alcohol en España, la Ambar Sin.

En 1985 se realiza una integración vertical, de la cual surge “Bebinter”, distribuidora del grupo aunque no se dedicara exclusivamente a la cerveza, si no que ampliará su cartera de clientes añadiendo otros productos, gracias a lo cual actualmente es la primera distribuidora comercial en Aragón y una de las mayores de España.

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

Y será en 2000 cuando comenzará su actividad exportadora bajo diferentes marcas tanto a países europeos (Francia, Italia, Suecia, Reino Unido, Dinamarca y Holanda) como a otros repartidos por todo el mundo (EE.UU, Canadá, Australia, Kuwait y Japón).

Actualmente la empresa, que cuenta con 930 trabajadores, tiene una cuota de mercado del 2,2% y produce 56 millones de litros de cerveza, datos que la sitúan como la sexta productora de cerveza en España<sup>34</sup>, con un volumen de facturación de más de 150 millones de euros.

## 2.2 PRODUCTOS QUE COMERCIALIZA

---

<sup>34</sup> Informe socioeconómico del sector de la cerveza en España (2015).

A pesar de ser la más pequeña de las grandes empresas con una cuota representativa en el mercado, La Zaragozana cuenta con un total de 22 productos distintos que comercializa bajo las siguientes marcas;



### 2.3 ESTRATEGIA COMPETITIVA

La alta concentración del sector y el reducido número de grandes empresas dentro de él hacen que aquellas que tienen una menor cuota de mercado hayan buscado nuevas estrategias competitivas, puesto que no pueden competir en reducción de costes gracias a las economías de escala con las empresas más grandes del sector ya que la diferencia de producción es abismal.

En este sentido, La Zaragozana ha optado por un modelo de negocio en el cual su ventaja competitiva se basa en la diferenciación y la proximidad al cliente a través de tres pilares básicos; tradición, calidad e innovación. Estos principios se han mantenido a lo largo de toda su historia, una muestra de ello es que desde sus comienzos han sido los primeros en introducir productos en el mercado español como la cerveza sin alcohol, la cerveza con zumo natural de manzana, la cerveza negra con azúcar de caña o la única

cerveza de alta fermentación a nivel industrial, todo esto es posible gracias al tamaño de su empresa que les permite ser más flexibles con los métodos de producción, ya que se fabrica en series cortas y de forma limitada, algo que no pueden permitirse los grandes grupos en los que sus sistemas de producción homogénea y en masa les exigen continuidad en los procesos sin interrupciones.

Otra estrategia de diferenciación que ha conseguido fidelizar a la clientela (en Zaragoza, su ciudad de origen poseen el 80% de la cuota del mercado), ha sido a través del desarrollo continuo de nuevos productos, siendo en este sentido la líder del sector con 13 variedades distintas de cerveza, y reduciendo sus márgenes de beneficios para ofrecer una mejor atención a sus clientes como es el caso de sus productos sin gluten, cuyo precio de venta es el mismo que el de la cerveza convencional, a pesar de que los costes de producción son más elevados, atrayendo con esto a nuevos compradores.

Las claves de esta empresa se pueden resumir en dos: Un profundo conocimiento del mercado en el que actúan y una relación directa y continua con los clientes intentando responder a sus necesidades y superar sus expectativas.

### 3. TABLA COMPARATIVA ENTRE “MAHOU-SAN MIGUEL” Y “LA ZARAGOZANA”



<i>Año de fundación</i>	1890	1900
<i>Producción (miles de hectolitros)</i>	12.020	743
<i>Ventas (millones de euros)</i>	1.177,5	150

<b>Beneficios</b> (millones de euros)	187,4	70,6
<b>Cuota de mercado</b>	40%	2%
<b>Productos que comercializa</b>	34	22
<b>Trabajadores</b>	2700	930
<b>Fortalezas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Líder del sector.</li> <li>-Buena imagen de marca reconocida en el mercado.</li> <li>-Distribución eficiente.</li> <li>-Factor experiencia.</li> <li>-Campañas publicitarias muy eficientes a nivel nacional.</li> <li>-Aumento del consumo de cerveza en el mercado español.</li> <li>-Instalaciones muy tecnificadas, permitiendo una rápida adaptación tecnológica.</li> <li>-No hay estacionalidad en la producción, por lo que los márgenes de maniobra son constantes.</li> <li>-Procesos automatizados, disminuyendo costes y maximizando recursos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Alta fidelización de la clientela.</li> <li>-Integración vertical de la distribución dentro del grupo.</li> <li>-Factor experiencia.</li> <li>-Variedad de productos innovadores, siendo los primeros en posicionarse.</li> <li>-Imagen de marca (sobre todo en Aragón).</li> <li>-Flexibilidad en los procesos productivos y posibilidad de realizar cambios en ellos con facilidad (cadenas cortas).</li> <li>-Cercanía con los clientes.</li> <li>-Capacidad de adaptación a los cambios en el mercado.</li> </ul>
<b>Debilidades</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Impuestos especiales.</li> <li>-Diseño de productos y estrategias basados en tendencias norteamericanas, que no siempre tienen una buena aceptación por el público europeo.</li> <li>-Rigidez en la toma de decisiones y limitaba el ritmo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Marca poco reconocida fuera del territorio de Aragón.</li> <li>-Cuota de mercado nacional reducida, dependiendo demasiado de su mercado local.</li> <li>-Capital y recursos menores que los de su competencia.</li> <li>-Producción limitada, con incapacidad para atender una</li> </ul>

de crecimiento.

-Barreras legales diferentes en cada país, lo que complica la implantación en nuevos mercados.

-Imposibilidad de adaptarse rápido a los cambios a causa de su gran dimensión.

mayor parte de la demanda nacional.

35

## 4. OPORTUNIDADES Y AMENAZAS QUE PLANTEAN LAS ESTRATEGIAS COMPETITIVAS

### 4.1 MAHOU SAN-MIGUEL

La estrategia de diferenciación y precios bajos que sigue el grupo plantea una serie de oportunidades y amenazas que vamos a analizar a continuación;

#### *4.1.1 Oportunidades*

-Expansión geográfica, puesto que su capacidad productiva es muy alta gracias a la producción homogeneizada y en masa, se presenta una oportunidad de expansión a nuevos mercados en los que los precios de los competidores sean superiores o que las empresas existentes no tengan capacidad para abastecer la demanda existente.

-Los cambios de los hábitos alimenticios, en los últimos tiempos estamos observando cambios hacia un tipo de alimentación más saludable, con consumidores más exigentes que buscan que los productos que consumen sean de la mejor calidad posible, en este sentido la cerveza tiene una ventaja competitiva frente a otros productos alcohólicos, ya que forma parte de la dieta mediterránea considerándose esta una de las más saludables.

-La imagen de marca, fuertemente consolidada en España, puede ayudar a su expansión en los mercados internacionales gracias al turismo, llegando a ser una marca reconocible incluso fuera de nuestras fronteras.

---

<sup>35</sup> Cuadro 2. Comparativa Mahou San Miguel / La Zaragozana. Fuente: Elaboración propia (2016).

-El ahorro de costes mediante el uso de economías de escala, en mercados exteriores con empresas de menor capacidad productiva y sin acceso a costes de las materias primas más reducidos, Mahou-San Miguel podría introducirse con precios sin competencia.

#### *4.1.2 Amenazas*

-La intensa competencia, y unos márgenes cada vez más reducidos tras la llegada de nuevas empresas multinacionales al territorio español con capacidad para acceder a economías de escala y reducción de costes incluso mayor que la del grupo Mahou-San Miguel.

-Cambios constantes en el mercado y en las preferencias de los consumidores, a los que la empresa no puede responder con la rapidez suficiente.

-Legislación medioambiental cada vez más compleja y exigente en España, teniendo en cuenta que muchas de las fábricas del grupo son antiguas y están localizadas en núcleos urbanos.

-Limitación del acceso a recursos naturales necesarios para la producción de cerveza (fuentes de agua mineral, malta, lúpulo, etc.) derivado del cambio climático y el agotamiento de recursos.

-Mercado saturado y bajo coste de sustitución por productos de similares características y precio.

-Inversiones en publicidad costosas que pueden no generar los beneficios y repercusión esperados.

## 4.2 LA ZARAGOZANA

### *4.2.1 Oportunidades*

-Proyección hacia mercados exteriores, la buena recepción de productos alimentarios fuera de nuestras fronteras y la tendencia al alza de las exportaciones que viene experimentando el sector cervecero en los últimos años.

-Los cambios alimenticios hacia dietas más saludables como se ha comentado en el punto anterior.

-El turismo, y la proximidad de zonas costeras puede ser un generador de oportunidad para ampliar el radio de acción de La Zaragozana.

-Consumidores más exigentes en cuanto a calidad, el producir en cadenas cortas y heterogéneas permite que se pueda prestar una atención especial al proceso, consiguiendo atender las preferencias y necesidades de los clientes de una manera más personal y flexible.

-Sectores reducidos de la población como los celíacos, a los cuales la Zaragozana puede ofrecer nuevos productos, mientras que para empresas de mayor tamaño y con otros métodos de producción en los cuales desarrollar nuevos artículos e incorporarlos a sus líneas productivas les supondría un aumento de los costes totales.

#### *4.2.2 Amenazas*

-Existencia de otras bebidas sustitutivas de menor coste.

-El crecimiento de la demanda de cerveza está fuertemente asociado al turismo, y por lo tanto limitado a las empresas presentes en los territorios que más afluencia de visitantes reciben durante todo el año, no siendo uno de ellos Aragón.

-Impuestos especiales que gravan el consumo de cerveza.

-La distribución, escasa a lo largo de la geografía nacional, puesto que su distribuidora se centra en el territorio aragonés, pero carece de fuerza competitiva en el resto del territorio.

-Aumento de las micro-cervecerías y la producción artesanal de cerveza, con mayor capacidad de diferenciación, flexibilidad y adaptación casi individual a las preferencias de los consumidores.

## **PARTE V. CONCLUSIONES**

### **1. RECOMENDACIONES PERSONALES**

En primer lugar hay que tener en cuenta la situación actual del sector cervecero español, en el que el mercado se está diversificando hacia dos tipos de clientes con un perfil muy diferente, por un lado el consumidor que busca un producto de la mayor calidad posible pero al menor precio, y por otro un tipo de cliente más exigente en cuanto a calidad aunque ello requiera pagar un precio superior.

Ante estas dos situaciones, y con unos rivales experimentados, las estrategias competitivas son el factor que va a determinar el crecimiento de las ventas y con ello las capacidades y recursos de la empresa, siendo en mi opinión, la diferenciación la clave para alcanzar esta ventaja competitiva. Adaptarse a las necesidades de los clientes y responder a estas con suficiente rapidez y con capacidad para abastecer a una importante cuota de mercado determinará en el futuro el progreso de las empresas del sector.

En este sentido, se presenta para La Zaragozana una buena perspectiva de futuro si aprovecha su capacidad de adaptación a los cambios, y continua manteniendo los estándares de calidad alcanzados hasta ahora, puesto que los únicos competidores en este aspecto son las micro-cervecerías artesanales, pero su capacidad productiva es muy limitada, por lo que la fuente de ventaja competitiva (diferenciación en calidad) se convierte a su vez en una desventaja a la hora de competir con grandes empresas. Y si destacáramos una asignatura pendiente de La Zaragozana sería su distribuidora Bebinter, puesto que su radio de acción es muy limitado, por lo que se debería ampliar las zonas en las que actúa o bien llegar a acuerdos con otras distribuidoras ya asentadas en el mercado y con buenos canales de comunicación que permitan atender la demanda de otras comunidades autónomas fuera de Aragón.

Por tanto mi recomendación para el grupo La Zaragozana es mantener y reforzar su estrategia de diferenciación, posicionando su producto en nuevos lugares pero centrándose en el panorama nacional, aprovechando los nichos de mercado existentes en otras comunidades autónomas.

En cuanto al grupo Mahou-San Miguel, su tamaño y su dependencia de grandes producciones para reducir costes unitarios, hacen imposible la flexibilidad o la innovación, por lo tanto, creo que deberían centrarse en una estrategia competitiva de liderazgo en costes, reduciendo al máximo el precio del producto para introducirse en mercados internacionales con unos márgenes menores para ser más competitivos, creando una imagen de marca y habituando a la clientela a sus productos, esto junto a un buen posicionamiento y una distribución eficiente facilitará la implementación de la empresa en los nuevos mercados. Esta estrategia de liderazgo en costes sería posible por su alta capacidad productiva, y si bien puede suponer un riesgo el generar una gran cantidad de stock, también es una gran oportunidad el mercado mundial, sobre todo aquellos mercados en los que existen pocos competidores y con precios muy superiores a los del grupo Mahou-San Miguel.

Otro factor de riesgo a tener en cuenta al seguir esta estrategia es la tradición y las costumbres de los nuevos países en lo que intentemos introducir nuestro producto, pues este puede percibirse como extraño, no agradar a los consumidores o simplemente no satisface una necesidad real. Por lo tanto sería adecuado hacer un estudio de mercado previo para evitar pérdidas.

En resumen, las estrategias competitivas serán la hoja de ruta de toda la organización y deben actualizarse constantemente y adaptarse tanto a la situación en la que se encuentre la empresa como al contexto en el que se desarrollen sus actividades. Y para su elaboración será necesaria toda la información que podamos recopilar, tanto de factores externos como internos, pues el entorno económico es altamente impredecible y una buena estrategia dependerá de la cantidad de datos que estén a nuestra disposición y que nos ayuden a realizar un dibujo de la realidad lo más fiel posible.

## **2. LIMITACIONES**

En la elaboración de este trabajo el principal inconveniente ha sido el acceso a información interna de las empresas analizadas. Las estrategias competitivas son muy valiosas para las organizaciones y revelarlas pondría a las empresas en desventaja frente a sus competidores, por lo que la cantidad de información sobre este tema es muy limitada.

Otra de las limitaciones que posee el presente estudio es la magnitud del tema elegido, y la extensión máxima exigida que hace imposible una mayor reflexión sobre temas, que según mi consideración, no son cruciales pero aportarían una dimensión de análisis más amplia y permitirían una mejor comprensión de las ideas que se han querido transmitir.

Por otra parte contar con fuentes de información primarias hubiese sido de gran ayuda a la hora de realizar un análisis más exacto de cada uno de los grupos cerveceros.

### **3. FUTURAS LINEAS DE TRABAJO**

En lo que concierne a las futuras líneas de trabajo, durante el proceso de elaboración de este estudio se ha considerado interesante realizar un plan de expansión de La Zaragozana, vistas sus fortalezas y su gran potencial, es interesante ahondar en el tema y analizar con mayor detenimiento la viabilidad de una ampliación del radio de acción de la empresa en el marco nacional.

También sería atractiva la idea de desarrollar un posterior ensayo práctico sobre el tema, poniendo en práctica alguna de las estrategias analizadas, más en concreto una estrategia de diferenciación en calidad en una empresa de gran tamaño como Mahou-San Miguel o alguno de sus principales competidores, desarrollando un producto altamente diferenciado y con un precio superior al habitual, y observar las respuestas en el mercado y la aceptación de los clientes.

## PARTE VI. BIBLIOGRAFIA

- Aaker, D. (1987). *Management estratégico del mercado*. Hispano Europea.
- Abell, D. y Hammond, J. (2000). *Planificación estratégica de mercado. Problemas y enfoques*. Continental .
- Andrews, K. (1977). *El concepto de estrategia en la empresa*. Pamplona: Universidad de Navarra.
- Ansoff, H. (1976). *La estrategia de la empresa*. Pamplona: Universidad de Navarra.
- Ayala Ruiz, L. (2011). *Gerencia de mercadeo*. Granada: Universidad de Granada.
- Cerveceros de España y Ministerio de Agricultura, A. y. (2015). *Cerveceros*. Obtenido de [http://www.cerveceros.org/pdf/CE\\_Informe\\_socioeconomico\\_2015\\_v2.pdf](http://www.cerveceros.org/pdf/CE_Informe_socioeconomico_2015_v2.pdf)
- Fominaya Montes, C., Ordiz de Urbina Criado, M. y Mora Valentín, E. (2016). *revistasice*. Obtenido de [http://www.revistasice.com/CachePDF/BICE\\_3062\\_\\_\\_2633A5C34F40CC896E6661B8BDCC1469.pdf](http://www.revistasice.com/CachePDF/BICE_3062___2633A5C34F40CC896E6661B8BDCC1469.pdf)
- Cerveceros de España. (2001). *cerveceros*. Obtenido de [http://www.cerveceros.org/libro\\_blanco.asp](http://www.cerveceros.org/libro_blanco.asp)
- Instituto Nacional de Estadística. (2016). *Informe de población activa*.
- Fominaya Montes, C. O. (2015). *Boletín económico de ICE nº3062*.
- Grant, R. (2006). *Dirección estratégica*. Madrid: Thomson Civitas.
- Guerras Martín, L. y Gracia Tenorio Ronda, J. (1995). *La importancia de la estructura organizativa en la implantación de la estrategia*. Madrid: Universidad Complutense de Madrid.
- Hax, A. y Majluf, N. (1996). *The strategic concept and process. A pragmatic approach*. Madrid: Prentice Hall.

- Jarrillo, J. (1996). *Dirección estratégica*. Mac Graw-Hill.
- Johnson, G. (2010). *Fundamentos de estrategia*. Madrid: Pearson Educación.
- Magrama. (2016). *Informe del consumo de alimentación en España 2015*.
- Menguzzato, M. y Renau, J. (1991). *La dirección estratégica de la empresa*. Barcelona: Ariel.
- Miguel, G. M.-S. (2016). *cel-logistica*. Obtenido de <http://www.cel-logistica.org/upload/Dossier%20Mahou.pdf>
- Grupo Mahou-San Miguel. (2016). *mahou-sanmiguel*. Obtenido de <http://www.mahou-sanmiguel.com/es-es/cultura-cervecera/historia-de-la-cerveza.html>
- Navas López, J. y Guerras Martín, L. (2004). *La dirección estratégica de la empresa*. Madrid: Thomson.
- Penrose, E. (1959). *La teoría del crecimiento de la empresa*. California: Scholastic Corporation .
- Porter, M. (2008). Las cinco fuerzas de Porter. *Harvard Bussines Review*.
- PricewaterhouseCoopers. (2016). *Informe del valor generado por la cerveza en la hostelería y el turismo*.
- Rumelt, R. (1993). *La evaluación de estrategias de negocios*. Prentice Hall.
- School., H. D. (2016). *Retos directivos*. Obtenido de Liderazgo empresarial: <http://retos-directivos.eae.es/el-analisis-pest-una-herramienta-para-planificar-tu-estrategia/>
- Silva, R. (28 de 10 de 2007). *lasprovincias*. Obtenido de <http://www.lasprovincias.es/valencia/20071028/euros/donde-triunfa-20071028.html>
- Tabatoni, P. y Jarniou, P. (1975). *Les systèmes de gestion. Politiques et structures*. París: PUF.
- The Contribution made by beer to the European Economy*. (2016) Europe Economics.
- Grupo La Zaragozana. (2016). *ambar*. Obtenido de [http://ambar.com/#historia\\_pg](http://ambar.com/#historia_pg)

