



Trabajo Fin de Grado

ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE LA ZARAGOZANA

Autor/es

Carlos Val Muñoz

Director/es

Cristina Bernad Morcate

Facultad de Economía y empresa / Universidad de Zaragoza
Curso: 2015-2016

INFORMACIÓN DEL TRABAJO

Autor: Carlos Val Muñoz

Director: Cristina Bernad Morcate

Título del trabajo: Análisis estratégico de La Zaragozana

Titulación: Grado en Administración y Dirección de Empresas

RESUMEN

Este trabajo analiza La Zaragozana, una de las empresas de mayor relevancia en Aragón, dicho análisis se ejecuta desde una perspectiva estratégica.

El trabajo comienza con la realización de un breve resumen acerca de la empresa, en el cual se presenta su historia, productos y objetivos. Una vez conocida la empresa se analiza el entorno externo de La Zaragozana, con ello se expone el contexto en el cual compiten las empresas y las características específicas de la industria cervecera. Además se analizan brevemente las empresas con las cuales compite y de qué manera se reparten el mercado.

Una vez estudiado el entorno de la empresa, ésta se analiza internamente, con ello se conocen los recursos y capacidades con los cuales cuenta La Zaragozana y la importancia de estos en la creación de valor del producto final.

Tras analizar la empresa desde los puntos de vista externos e internos se realiza un análisis DAFO, el cual muestra la situación actual de la empresa.

Para finalizar, se concluye cuál es la estrategia empleada por La Zaragozana, puesto que conocemos todos los aspectos de la empresa y si cuenta con una ventaja competitiva.

ABSTRACT

This work analyzes La Zaragozana, one of the most relevant companies in Aragón, such analysis will be carried out from an strategic perspective.

This work begins performing a brief recap about the company, through which its history, products and aims are introduced. After the company is introduced, the external environment of La Zaragozana is analyzed, that shows the context in which companies compete, and the specific characteristics for the brewing industry.

Also, rival companies are briefly analyzed, and the way the market is distributed.

After studying the external environment of the company, the internal environment is analyzed, that will allow understanding the resources and capacities which La Zaragozana owns, and the importance of them in the final product value creation.

Beyond the external and internal analysis of La Zaragoza company, a SWOT analysis is performed, which will show the current situation of the company.

Finally, the strategy used by La Zaragozana will be deduced, due to the fact that all the company aspects and competitive advantages will be known.

ÍNDICE

1. Introducción	4
2. La Zaragozana	5
2.1. Historia	5
2.2. Misión, visión, valores y objetivos	8
2.3. Productos	9
3. Análisis externo	11
3.1. Entorno general: análisis PEST	12
3.2. Industria	16
3.2.1. Competidores	20
3.2.2. Concentración del mercado	25
3.2.2.1. Concentración del mercado aragonés	28
3.2.3. Grupos estratégicos	30
3.3. Entorno específico: análisis Porter	32
4. Análisis interno	38
4.1. Cadena de valor	39
4.2. Recursos y capacidades	44
4.3. Análisis VRIO	48
5. Análisis DAFO	50
6. Estrategia competitiva	53
7. Conclusiones	55
Bibliografía	57
Anexo	59

1. INTRODUCCIÓN

En el presente trabajo se analizará la empresa La Zaragozana, S.A. desde un punto de vista estratégico, para ello lo primero es definir que entendemos por estrategia de una empresa. La estrategia es el proceso mediante el cual una empresa tratará de optimizar al máximo la creación de valor en sus productos con el fin de obtener la mejor ventaja competitiva que le sea posible. Para ello la dirección estratégica relaciona los objetivos que quiere cumplir la empresa con los recursos que esta dispone, trazando un plan de actuación que tendrá como fin la consecución de dichos objetivos .

La elección de La Zaragozana, S.A. como empresa sobre la que realizar un análisis estratégico reside en la importancia que esta tiene en Aragón, debido a que ofrece un producto que ha estado presente en la vida cotidiana de la mayoría de los aragoneses durante más de cien años. Otro factor de interés en el estudio de la estrategia aplicada por La Zaragozana reside en que actualmente es una empresa líder en el mercado cervecero en Aragón, siendo a nivel nacional una de las cerveceras de menor tamaño. Por ello resulta interesante su estudio, con el propósito de comprender que es lo que le otorga una mejor ventaja competitiva en el mercado aragonés.

El objetivo del trabajo consistirá en analizar la empresa para averiguar de qué modo obtiene La Zaragozana una ventaja competitiva respecto a sus rivales y de que modo la aprovecha en los mercados en que compete. Para llevar acabo este análisis estratégico será necesario conocer la historia de la empresa y sus productos, tras esto se profundizará en la empresa, primero mediante un análisis externo conoceremos el contexto en el cual trabaja la empresa, seguidamente se estudiarán las características de la industria cervecera y las empresas que en ella compiten. Finalmente se analizará la empresa internamente, con ello podremos esclarecer como crea valor La Zaragozana en sus productos y si cuenta con alguna ventaja competitiva, ello nos servirá para conocer la estrategia competitiva que ha adoptado la zaragozana y obtener conclusiones acerca de su estrategia y su futuro.

Antes de empezar el análisis hay que explicar que La Zaragozana forma parte de un grupo empresarial, el cual es encabezado por Agora S.A., sin embargo en este trabajo tan solo nos centraremos en el estudio de La Zaragozana.

2. LA ZARAGOZANA

2.1. HISTORIA

El 10 de Julio de 1900 se fundó en Zaragoza bajo el nombre de “Fábrica de cerveza, malta y hielo” la empresa que posteriormente sería conocida como La Zaragozana, S.A. Los fundadores de la empresa fueron un grupo de amigos empresarios de la ciudad, los cuales nombraron como primer presidente de la cervecera al que era el alcalde de Zaragoza en esa época Ladislao Goizueta y Díaz.

El diseño de la fábrica tomó como base el de las instalaciones alemanas, puesto que este país tenía una mayor tradición cervecera, por lo que se tomó como base las técnicas ahí aplicadas. Para ello se envió un ingeniero aragonés con el fin de que estudiase las instalaciones germanas e implantase en la nueva planta de Zaragoza. La influencia alemana no se limitó a la copia de instalaciones, sino que la maquinaria empleada, los técnicos y el primer maestro cervecero en La Zaragozana fueron de origen alemán.

En 1902 La Zaragozana fue galardonada en la exposición internacional de Londres con el Diploma de Honor con Gran Medalla, años más tarde obtuvo medallas de oro en las exposiciones de París, Madrid y en la hispano-francesa celebrada en Zaragoza en 1908.

Durante sus primeros años la empresa desarrolló su actividad y creció de manera sustancial, pero durante la época de postguerra sufrió una serie de contratiempos. Uno de ellos fue el descenso de sus ventas debido a las consecuencias de la guerra. Otro problema fue la imposibilidad de obtener cebada, esto fue solucionado mediante la importación de cebada de origen Ruso, aunque gran parte del cereal se perdía en el camino por el estraperlo.

A finales de los años sesenta y principios de los setenta la empresa realizó una serie de cambios con el fin de modernizarse. Dichas innovaciones consistieron en sustituir el sistema de filtrado con el fin de mejorar la calidad del producto, se dejaron de emplear barriles de madera para almacenar la cerveza y se usaron de aluminio, aunque estos más tarde se cambiarían por barriles de acero inoxidable. Otro de los cambios fue la apertura de una planta de embotellamiento en 1970, la cual contaba con maquinaria totalmente automatizada, pasteurizadores, un sistema de etiquetado de alta velocidad y

un mecanismo de control de calidad de embotellado automatizado. Siguiendo con este proceso de modernización la cervecera aragonesa montó unos tanques de almacenamiento verticales los cuales tenían mayor capacidad con la cual se pudo aumentar su producción.

En 1998 La Zaragozana consiguió el certificado de calidad ISO 9001, siendo la primera cervecera en obtenerlo. Este certificado verifica que una empresa cuenta con un correcto sistema de administración de la calidad que permite incrementar la calidad en sus productos.

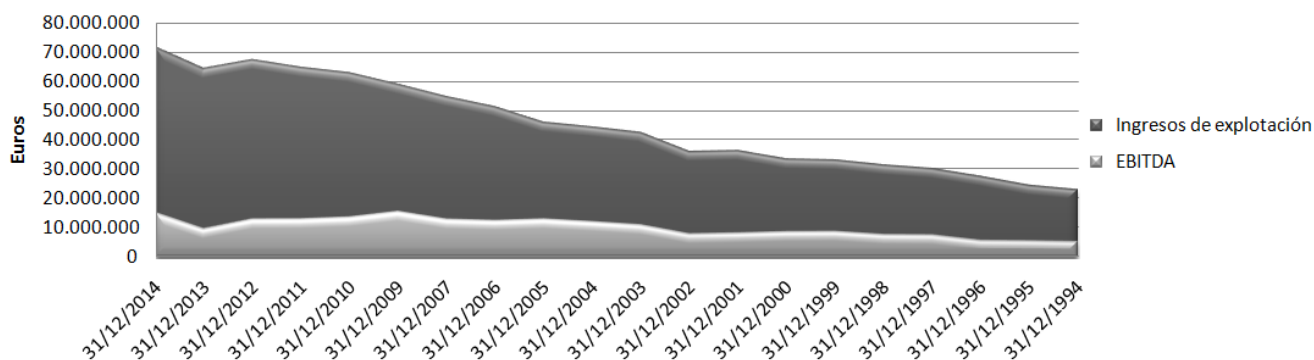
En los primeros años del nuevo siglo La Zaragozana puso en marcha un plan de mejoras medioambientales recogiendo y reciclando sus residuos. Como parte de este plan la empresa vende a ganaderos los restos de la malta y cebada usada en el proceso productivo, como alimento para el ganado. Además los envases de las cervezas son producidos a partir de materiales reciclados. También puso en marcha una planta de recogida del gas carbónico procedente del proceso de fermentación, con esto la empresa disminuyó la emisión de gases y reutiliza el gas emitido en su proceso productivo.

En el 2006 La Zaragozana puso en marcha un plan de expansión empresarial, para ello se invirtieron 60 millones de euros, lo cual supuso la mayor inversión hasta la época que había realizado la empresa. Con dicho plan se inauguró un almacén totalmente automatizado en La Cartuja, además se destinaron 18 millones de euros a la construcción de una nueva planta de embotellado en la misma localidad y se mejoraron las instalaciones ya existentes.

En la actualidad la empresa está inmersa en un nuevo plan que se inició en el 2015 y supondrá un total de 100 millones de euros, de los cuales 50 irán destinados a triplicar la capacidad productiva mediante la apertura de una nueva planta de fabricación en La Cartuja. El resto de la inversión tendrá como fin llevar a cabo un mayor esfuerzo publicitario y promocional. Con ello La Zaragozana quiere incrementar su cuota de mercado en España y hacerse hueco en el panorama internacional. Como parte de este nuevo plan la empresa cambió el símbolo de la marca en 2015 adoptando uno más moderno.

En el siguiente gráfico 2.1 podemos observar la evolución de la empresa aragonesa en los últimos veinte años. Para ello he recogido en la gráfica los ingresos de explotación de La Zaragozana y el EBITDA (Beneficio antes de intereses, impuestos, depreciaciones y amortizaciones).

Gráfico 2.1: Evolución de La Zaragozana



Fuente: Elaboración propia.

Datos extraídos de la base de datos SABI

El Gráfico 2.1 muestra un gran crecimiento de los ingresos de explotación a lo largo de los últimos veinte años de la empresa, llegando a duplicar dicha cifra. En lo que respecta al EBITDA, este en el año 1994 se cifraba en 5 millones, y en la actualidad lo hace en 15, lo cual muestra el crecimiento que ya hemos comentado de la empresa. Sin embargo, podemos observar en la gráfica un crecimiento constante en los ingresos de explotación que no se cumple en el EBITDA, en concreto en los años que concurren del 2009 al 2013. Esta disminución de las ganancias se corresponde a los años de crisis económica, que como se comentará mas adelante han influido en el sector cervecero.

En la tabla 2.1 podemos observar la plantilla que conforma los trabajadores de La Zaragozana en el año 2014, puesto que no hay datos disponibles de último ejercicio.

Tabla 2.1: Distribución de trabajadores

	2014		
	Total empleados	Mujeres	Hombres
Resto personal directivo	6		6
Comerciales, vendedores y similares	43	6	37
Trabajadores no cualificados	47	2	45
Distribución			
TOTAL	96	8	88

Fuente: Elaboración propia, datos extraídos de la base de datos SABI

2.2. MISIÓN, VISIÓN, VALORES Y OBJETIVOS

La misión de La Zaragozana recoge el propósito de la empresa en el largo plazo, sintetizando las bases de la compañía, especificando el negocio en el que compete y el modo en el que lo hace.

- **Misión:** Según palabras de Félix Longás, Director General de La Zaragozana, en la presentación oficial de la nueva imagen de la marca “Elaborar cervezas de alta calidad para aquellas personas que buscan disfrutar de un buen producto”.

Para ello La Zaragozana ha sido pionera en el desarrollo de productos innovadores, en el mercado nacional siendo la primera marca en comercializar una cerveza sin alcohol, y en el mercado mundial desarrollando la primera cerveza sin alcohol y sin gluten. Además es un referente de cervezas de calidad como demuestra el haber sido galardonadas dos de sus cervezas, reconociéndolas como dos de las mejores del mundo.

La visión de la empresa recoge una aspiración más ambiciosa que la de la misión, puesto que marca la dirección que la empresa debería tomar en los próximos años para alcanzar lo que le gustaría llegar a ser.

- **Visión:** Según palabras de Félix Longás, Director General de La Zaragozana, en la presentación oficial de la nueva imagen de la marca “Consolidarnos como motor de crecimiento de la Comunidad de Aragón y como referente de la más alta calidad dentro del sector en España”.

La Zaragozana tiene muy presente en el desarrollo de su actividad una serie de valores que marcan el comportamiento de la empresa.

- **Valores:**

- Compromiso con Aragón.
- Hacer productos de la más alta calidad.
- Usar los procesos más modernos sin olvidar la tradición.
- Estar en un proceso de innovación constante.
- Compromiso con el sector de consumidores celíacos.

- Desarrollar la actividad de la forma menos perjudicial para el medioambiente que sea posible.

La Zaragozana desarrolla su actividad con la finalidad de cumplir una serie de metas, estas son los objetivos. Actualmente la empresa esta inmersa en un plan estratégico que pretende cumplir los siguientes objetivos en un periodo con fecha límite en el 2018.

- Objetivos:

- Alcanzar una producción anual de 200 millones de litros de cerveza.
- Pasar de la actual cuota de mercado español del 2% a una del 4%.
- Aumentar el porcentaje de cerveza exportada del 3,6% actual a un 7%.
- Mantener el dominio en le mercado aragonés.

2.3. PRODUCTOS

La Zaragozana cuenta con una cartera de productos que presenta una amplia gama de cervezas, puesto que uno de los rasgos estratégicos de la empresa es su incesante labor de innovación. A continuación se nombrarán sus productos con una breve descripción de los mismos.

- **Ámbar Especial:** Es el producto estrella de la empresa, se trata de una cerveza rubia elaborada con la cebada y lúpulos más selectos, fermentada a baja temperatura y madurada lentamente. Tiene un color ambarino y amargor característico. 5,2% Vol.
- **Ámbar Premium:** Se trata de una cerveza rubia más ligera que la Ámbar Especial. Actualmente solo se encuentra a la venta en el formato de botella de 1 litro. 4,5% Vol.
- **Ámbar 0,0:** Cerveza sin alcohol que apareció en 1976 bajo el nombre de Ámbar Sin, a partir de 1993 se comercializó bajo el nombre de Ámbar Green, fue la primera cerveza de este tipo comercializada en España. En el 2015 se modificó su nombre y receta siendo la única cerveza elaborada con palatinosa, un azúcar de absorción lenta que ayuda al proceso digestivo y libera la energía de forma progresiva.
- **Ámbar Export:** Cerveza tostada de un color rojizo, se comercializó por primera vez en 1980. Elaborada con tres tipos de malta, doble periodo de fermentación y una lenta maduración. Ganadora de la medalla de oro del World Beer Challenge 2015. 7% Vol.

- **Ámbar 1900:** Cerveza de alta fermentación producida por primera vez en 1996, fue la primera cerveza de este tipo elaborada en España. 4,8% Vol.
- **Ámbar Negra:** Cerveza tostada, en su producción se emplea azúcar de caña, fue elaborada en el 2000. 4,8% Vol.
- **Ámbar Lemon:** Cerveza sin alcohol con zumo de limón, producida por primera vez el año 2007.
- **Ámbar Mansana:** Cerveza sin alcohol con un 40% de zumo de manzana y un añadido de fibra, elaborada en el 2008.
- **Marlen:** Cerveza de estilo Dortmunder (Tipo de cerveza con menor contenido de lúpulo y un aroma mas intenso). Fue producida en los primeros años de la empresa, en 1981 se recuperó con la misma receta y se volvió a comercializar de nuevo. 5,8% Vol.
- **Sputnik:** Cerveza aromatizada con vodka y perfumada con cítricos. 5,9% Vol.
- **Ámbar Caesaraugusta:** Cerveza de trigo elaborada en un proceso de doble fermentación siguiendo el estilo de las cervezas Belgas. Presentada en Julio del 2008. 5,2% Vol.
- **Ambar Especial Celíacos:** Cerveza sin gluten idéntica a Ambar Especial, mantiene todos sus atributos, incluso el mismo precio. Elaborada en el 2008 fue la primera cerveza sin gluten en el mercado español.
- **Ambar Green Celíacos:** Cerveza sin alcohol y sin gluten. Fue producida por primera vez en el 2011 y es la primera cerveza sin alcohol y sin gluten del mundo.
- **Moritz:** La Zaragozana produce y comercializa las cervezas de esta marca barcelonesa bajo una licencia.
- **Ambar Radler:** Esta cerveza se elabora a partir de Ambar Especial, a la que se le añade zumo de limón, Es la última incorporación a la gama de productos de La Zaragozana, su comercialización ha empezado en el 2016. 2,5% Vol.
- **Cervezas Especiales:** Además de las cervezas de su cartera de productos La Zaragozana produce otras cervezas de edición limitada para algunos eventos. Hasta la fecha ha producido Ámbar Bombón (con un ligero sabor a chocolate), Ámbar 10 (con 10 variedades de lúpulo y 10 grados) y Ámbar Picante.

A continuación se han agrupado las distintas cervezas comercializadas por La Zaragozana en cinco grupos, tal y como se observa en la tabla 2.2

Tabla 2.2: Cartera de productos

Cerveza rubia	Cerveza tostada	Sin alcohol	Cervezas aromatizadas	Ediciones limitadas
Ambar Especial Ambar Premiun Ambar 1900 Marlen Ambar Caesaraugusta Moritz	Ambar Export Ambar Negra	Amabar 0'0 Ambar Lemon Ambar Mansana Ambar Especial Celiacos Ambar Green Celiacos	Sputnik Ambar Radler	Ambar Bombón Ambar 10 Ambar picante

Fuente: Elaboración propia.

Una vez conocida la cartera de productos de La Zaragozana podemos sacar una serie de observaciones que serán clave para poder definir en apartados posteriores cual es la estrategia empleada por la compañía. Una de las características más relevantes que se puede extraer es la intensa labor de innovación, puesto que La Zaragozana ha conseguido ser pionera en España con muchos productos pese a ser la cervecera de menor tamaño en el mercado nacional. También destaca el hecho de ser pionera en el mundo con Ámbar Green Celiacos, lo cual refleja el gran esfuerzo de la empresa por innovar, puesto que ser el primero en sacar un producto en un mercado como el de la cerveza en el cual existen un elevado número de empresas competidoras.

Otro punto a destacar de los productos ofertados por La Zaragozana es que una gran parte de la cartera tiene una serie de características que hace de los productos más saludables. Aquí podríamos englobar los productos sin alcohol, sin gluten, Ámbar Mansana por su extra de fibra añadido y Ámbar 0,0 porque además de no tener alcohol tiene un añadido de palatinosa. Por ello podemos concluir que para La Zaragozana es importante desarrollar productos de calidad pero que también sean saludables.

3. ANÁLISIS EXTERNO

En este apartado se va a analizar el entorno en el cual compite La Zaragozana, primero se realizará un estudio general mediante un análisis PEST, en el cual se identificarán factores exógenos que afectan a todas las empresas del mercado. A continuación se estudiará la industria en la cual La Zaragozana desarrolla su actividad, finalmente se estudiará el entorno específico mediante un análisis Porter, con el cual se identificarán los principales factores que afectan al sector cervecero.

3.1. ENTORNO GENERAL: ANÁLISIS PEST

La herramienta empleada para estudiar el entorno general va a ser el análisis PEST, este nombre es un acrónimo de los factores que analiza, estos son Políticos, Económicos, Sociales y Tecnológicos. Estos factores no son controlados por la empresa, la cual no podrá cambiarlos sino que tendrá que adaptar su estrategia a ellos.

❖ Factores político-legales

En lo respectivo a factores políticos, el panorama español presenta un cuadro en el que destacan los escándalos de corrupción, convirtiéndose este en uno de los problemas que mas preocupan a los españoles. Otro factor político muy importante es el cambio político producido en los últimos años, con la aparición de nuevos partidos que han cambiado notablemente el panorama político. Además, España se encuentra en un periodo de incertidumbre política, tras el fracaso de las elecciones llevadas a cabo en Diciembre de 2015, habiendo sido convocadas unas nuevas elecciones el 26 de Junio del 2016.

En lo respectivo a la legislación, la cerveza al ser un producto alimenticio esta sujeta a una serie de leyes que regulan al sector de la alimentación, las siguientes normativas han sido extraídas de la asociación Cerveceros de España:

- ***Normativa aplicable a la cerveza en cuanto producto (RTS)***

La cerveza se encuentra regulada mediante el Real Decreto 53/1995, de 20 de enero del Ministerio de la Presidencia, por el que se aprueba la Reglamentación Técnico-Sanitaria para la elaboración, circulación y comercio de la cerveza y de la malta líquida (BOE nº 34, de 9 de febrero de 1995).

- ***Normativa aplicable al etiquetado de la cerveza***

El Reglamento (UE) N° 1169/2011 de 25 de octubre de 2011 sobre la información alimentaria facilitada al consumidor establece las condiciones generales de etiquetado para todos los productos alimenticios destinados a ser entregados sin ulterior transformación al consumidor final, así como los aspectos relativos a su presentación. También se aplica a los productos alimenticios destinados a ser entregados a los establecimientos de restauración.

- ***Normativa sobre los impuestos especiales que gravan la cerveza***

La sujeción de la cerveza a la ley 38/1992, de 28 de diciembre, de Impuestos Especiales (BOE nº 312, de 29 de diciembre de 1992), responde a la armonización de estos impuestos a escala comunitaria, configurándose como impuestos indirectos que recaen sobre el consumo de determinados bienes, gravando su fabricación o su importación. La repercusión obligatoria del impuesto produce el efecto de que el gravamen sea soportado por el consumidor, además de lo que lo hace el IVA en su condición de impuesto general (al tipo del 21% para la cerveza).

- ***Normativa referente a los envases de cerveza***

Los envases de cerveza se encuentran sujetos a las siguientes normas:

- Contenido efectivo: Real Decreto 1801/2008, de 3 de noviembre (BOE nº 266/2008).
- Características de las botellas como recipientes medida: Real Decreto 703/1988, de 1 de julio (BOE nº 172/1988).
- En tanto que se convierten en residuo: Ley 11/1997, de 24 de abril, de Envases y Residuos de envases (BOE nº 99/1997) y su reglamento -Real Decreto 782/1998, de 30 de abril (BOE nº 104/1998).

- ***Normativa medioambiental (IPPC)***

La industria cervecera se encuentra sujeta al cumplimiento de la Ley 16/2002, de 1 de julio, de prevención y control integrados de la contaminación (BOE nº 157, de 2 de julio de 2002), que articula un procedimiento para la concesión de las autorizaciones ambientales integradas para las instalaciones industriales sujetas a la misma, donde deberán constar los límites máximos de emisión autorizados en función de las mejores técnicas disponibles en cada caso. Como referencia respecto a las mejores técnicas disponibles por sectores, se han elaborado en el IPTS (Instituto de Prospectivas Tecnológicas) de Sevilla unos documentos llamados BREF.

- ***Normativa relativa a seguridad e higiene***

El Reglamento UE nº 178/2002, del Parlamento Europeo y del Consejo, de 28 de enero de 2002, que es directamente aplicable sin necesidad de transposición a nuestra normativa nacional, establece los principios y los requisitos generales de la legislación alimentaria, crea la Autoridad Europea de Seguridad Alimentaria y fija procedimientos relativos a la seguridad alimentaria.

La cerveza al ser una bebida alcohólica también esta sujeta a la normativa que regula el consumo de dichos productos. No existe una normativa común para todo el país, puesto que cada comunidad autónoma tiene su propia legislación al respecto, sin embargo hay una serie de rasgos generales que están presentes en las distintas normativas autonómicas. La legislación de bebidas alcohólicas es muy amplia, podemos destacar las siguientes regulaciones entre las más relevantes. La edad mínima para el consumo de bebidas con contenido alcohólico en España es de 18 años, su consumo esta prohibido en las vías urbanas, su venta esta restringida de 8 de la mañana a 10 de la noche y no esta permitida su venta en maquinas de vending.

❖ **Factores económicos**

La economía española esta gravemente afectada por los efectos de la crisis financiera del 2008. Esta crisis de carácter mundial tuvo una mayor repercusión en España, puesto que en el país había una burbuja inmobiliaria, la cual estalló al inicio de la crisis financiera. El desplome del mercado inmobiliario en España acabo originando una crisis económica, debido a que gran parte de la economía nacional se había basado en la construcción, sector que redujo su actividad drásticamente a partir del 2008.

Con el desplome de la economía española se destruyeron millones de puestos de trabajo, llegando en el año 2013 a tu cifra más alta con un 26,94% de desempleo. Desde entonces el desempleo a disminuido, sin embargo este sigue manteniendo unas cifras elevadas que suponen una situación insostenible a largo plazo. En la actualidad la tasa de paro se sitúa en 22,7%.

Otro factor de la economía española que se ha visto afectado durante los años de crisis han sido los salarios. El salario mínimo interprofesional ha crecido levemente, prácticamente manteniéndose en los mismos niveles que en el 2007, el salario medio de los españoles ha seguido una evolución semejante a la del interprofesional, actualmente es de 26.259€.

La política monetaria del país sigue las directrices del BCE (Banco Central Europeo), desde el año 2008 mantiene una política económica expansiva, que ha llevado a bajar los tipos de interés al 0,05%, con lo que se pretende estimular la economía europea ofreciendo precios bajos, sin embargo esta práctica no ha tenido el efecto deseado.

Como se observa en este breve resumen de los principales factores económicos en España, los efectos de la crisis económica persisten hoy en día, aunque en algunos casos se nota cierta mejoría. Esta situación influye negativamente en la economía, pero en el caso del sector cervecero al no ofrecer bienes esenciales, los consumidores pueden disminuir el consumo de estos productos, o cambiar a marcas más asequibles económicamente.

❖ **Factores socio-culturales**

Los factores socio-culturales son de gran relevancia en el sector cervecero, puesto que España destaca por la gran cantidad de negocios que son bares, esto supone un mayor consumo de cerveza. Ocurre lo mismo con el turismo, al ser un país receptor de un gran volumen de turistas la cantidad de consumidores crece notablemente.

Un aspecto social que amenaza al sector cervecero, es la gran cantidad de campañas que se hacen para reducir el consumo de bebidas alcohólicas. Además la creciente preocupación de la población por una vida sana y el culto al cuerpo, puede ser una amenaza al sector, en el caso de La Zaragozana no encontramos ningún producto Light, mientras que algunos de sus competidores ya han incorporado productos de este tipo a sus carteras.

❖ **Factores tecnológicos**

En el sector cervecero los factores tecnológicos no tienen la importancia que puede tener en otros como el de la telefonía o aparatos electrónicos en general. Sin embargo los avances tecnológicos y el I+D están muy presentes en la actividad del sector, puesto que las empresas tratan de ser lo más eficientes posibles y mejorar para ofrecer una mayor calidad. En el caso de La Zaragozana, encontramos que posee un almacén totalmente automatizado con el que mejora la efectividad del almacenaje. Otro ejemplo de mejora tecnológica en La Zaragozana es el proceso por el cual recicla las emisiones de gas emitidas en la producción de cervezas, reincorporándolas al proceso productivo.

Como ya se ha dicho el I+D está presente en el sector, en el caso de La Zaragozana podemos encontrar los frutos de sus inversiones en I+D en su cartera de productos. La empresa aragonesa ha sido pionera en el mercado nacional con varios productos, lo que demuestra la implicación de la empresa en este campo. Incluso ha llegado a ser pionera

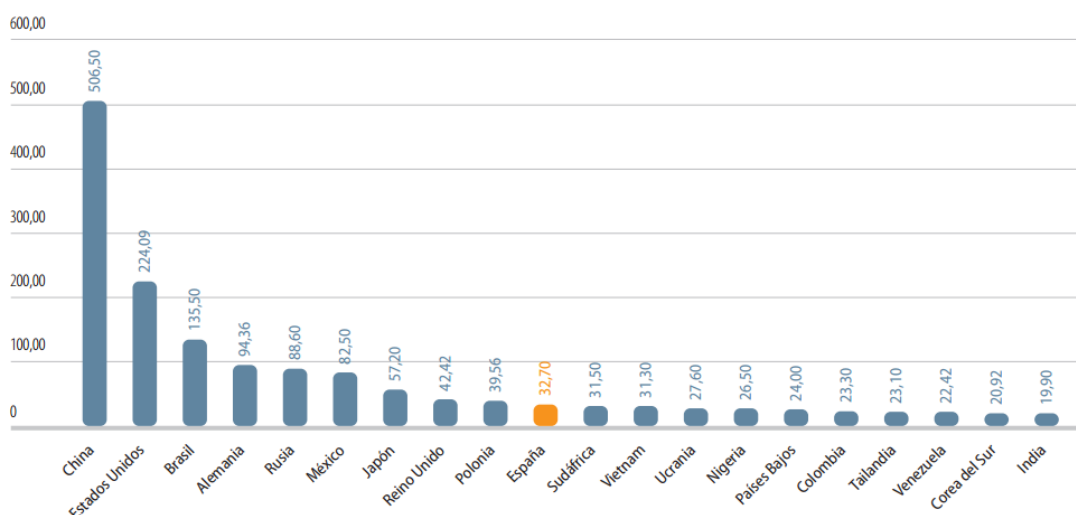
en el mercado mundial con Ámbar Green Celiacos, la que fue en su momento la primera cerveza sin alcohol y sin gluten en el mundo.

3.2. INDUSTRIA

Para poder comprender la forma en la cual La Zaragozana aplica su estrategia es fundamental conocer como es la industria en la que compete y cuales son las características que este presenta. Según la clasificación de la CNAE La Zaragozana pertenece a la sección C (Industria manufacturera), división 11 (Fabricación de bebidas), grupo 110 (Fabricación de bebidas) clase 1105 (Fabricación de cerveza).

La cerveza es una bebida de la que se estima tiene sus orígenes en Mesopotamia hace unos 8.000 años, desde entonces su consumo se ha extendido a lo largo de todo el mundo, convirtiéndose en uno de los productos cotidianos mas consumidos. Esta expansión ha hecho que la producción de dicho producto se encuentre dispersa en multitud de países a lo largo del mundo. En el siguiente gráfico 3.1 observamos que países son los principales productores de cerveza y que cantidad producen.

Gráfico 3.1: Principales productores mundiales de cerveza (millones de hectolitros)

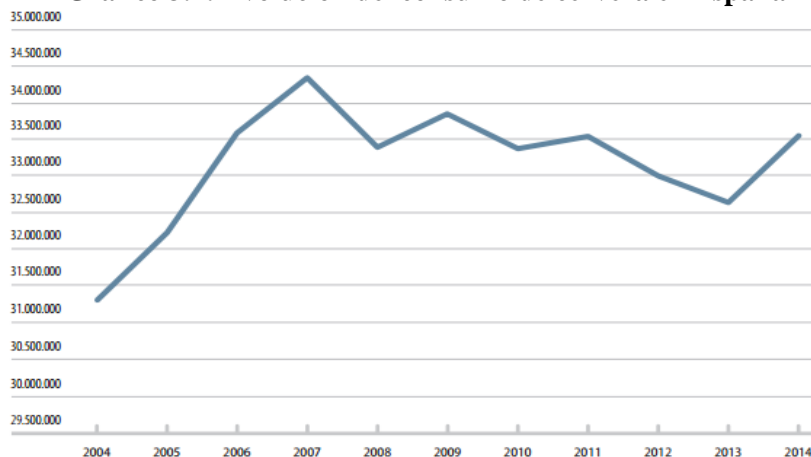


Fuente: Informe socioeconómico del sector de la cerveza en España 2014

De acuerdo con los datos mostrados en el gráfico destaca China como el mayor productor mundial muy por encima de EE.UU. que ostenta el segundo puesto. España se sitúa como el décimo productor de cerveza mundial y cuarto Europeo. Sin embargo la producción Española tan solo es de 32,7 millones de hectolitros que comparándolo con el mayor productor solo supone una quinceava parte de la producción china. A

pesar de lo abrumador de la comparación con China el que España sea el décimo país mundial en cuanto a producción de cerveza indica que este es un sector importante para el país. En el 2014 el consumo de cerveza se incremento en más de un 3% en nuestro país, este ligero crecimiento se mantiene en sintonía con los síntomas de recuperación económica. En el gráfico 3.2 se muestra como ha evolucionado el consumo de cerveza en España en los últimos 10 años.

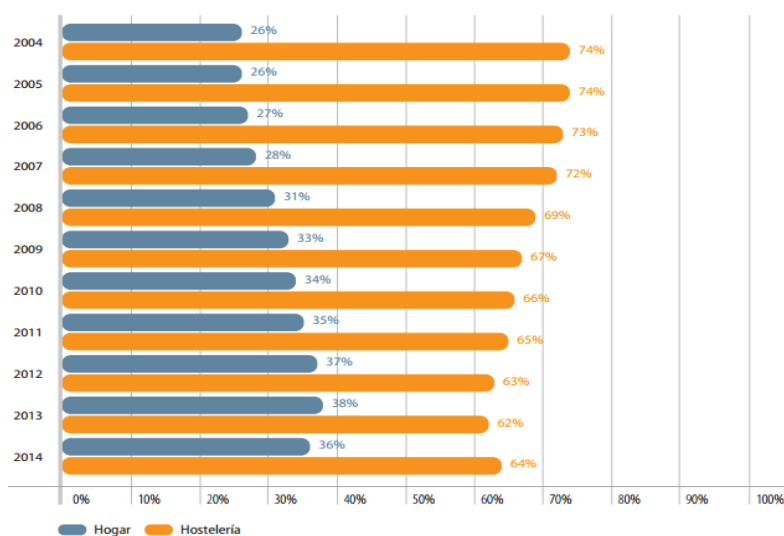
Gráfico 3.2: Evolución del consumo de cerveza en España



Fuente: Informe socioeconómico del sector de la cerveza en España 2014

En el gráfico se observa un fuerte crecimiento en el consumo de cerveza hasta el año 2007, a partir de este el consumo fue disminuyendo año tras año como consecuencia de la crisis económica. Sin embargo en el año 2013 en adelante se ha producido un repunte en el consumo de cerveza en España, el cual se produce mediante dos canales, en el siguiente gráfico 3.3 se muestra la evolución de este en los últimos años.

Gráfico 3.3: Evolución del consumo de cerveza según el canal



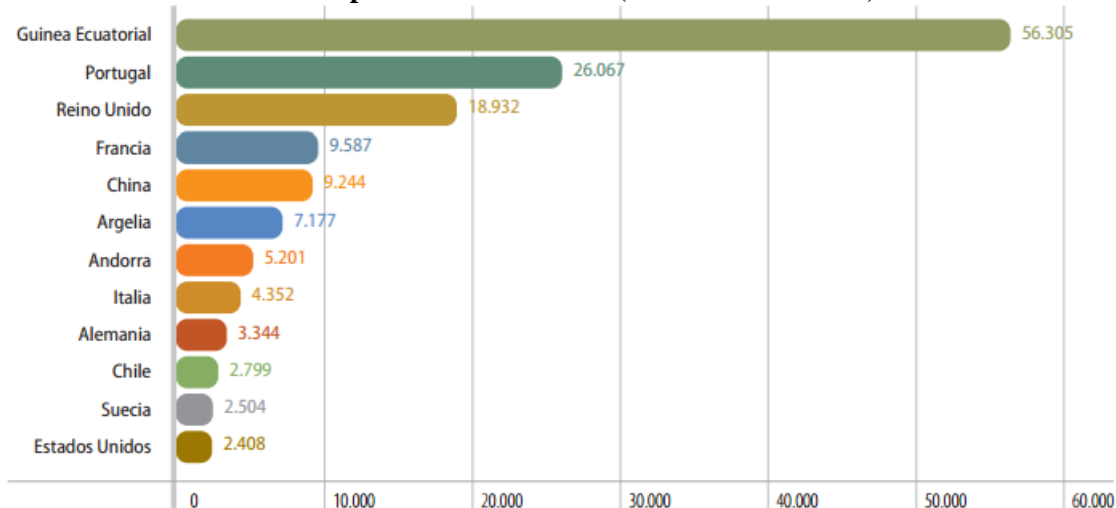
Fuente: Informe socioeconómico del sector de la cerveza en España 2014

La gráfica muestra como a partir del año 2007 el consumo en el hogar se incrementó hasta el año 2013 en un 10%, mientras que el consumo en hostelería disminuyó en la misma proporción. Estos años coinciden con la crisis económica lo cual nos indica que el mercado cervecero al igual que el resto de sectores se ha visto afectado por los problemas derivados de la crisis. Sin embargo en el 2014 se ha incrementado por primera vez desde el 2007 el consumo de cerveza en medios hosteleros. En cuanto al consumo de cerveza en España cabe añadir que varía en función del periodo del año, puesto que en periodos estivales se incrementa debido a las mejores temperaturas y al incremento del turismo. Otro dato importante en cuanto al consumo del producto en el país, es que el 90% de la cerveza que se consume dentro de nuestras fronteras es de producción nacional.

Al igual que el consumo las ventas de cerveza en España se han incrementado en el 2014, esto no ocurría desde el año anterior a la crisis, el 2006. Como ya hemos visto un canal de distribución muy importante de este producto es el sector de la hostelería, y es que la cerveza supone un cuarto de las ventas producidas en locales de este sector. Según datos del informe del sector socioeconómico del sector de la cerveza del 2014 el 90% de los turistas señalan la cerveza como bebida predilecta durante sus vacaciones. Esto reafirma la relación existente entre la cerveza y el turismo, el cual es uno de los principales sectores económicos del país. Esta relación confiere al sector cervecero español una mayor importancia, puesto que los elevados niveles de turismo en España incrementan los consumidores de sus productos sin necesidad de realizar exportaciones. En cuanto al formato de venta destaca el de botella, seguido por el de lata y siendo el menor el de barril.

El comercio exterior del sector se ha incrementado un 28% en el 2014, ascendiendo la cifra de cerveza exportada a 1,7 millones de Hectolitros. Los países a los que más se exporta se muestran en la siguiente gráfica 3.4.

Gráfico 3.4: Destinos de exportación de cerveza (miles de hectolitros)

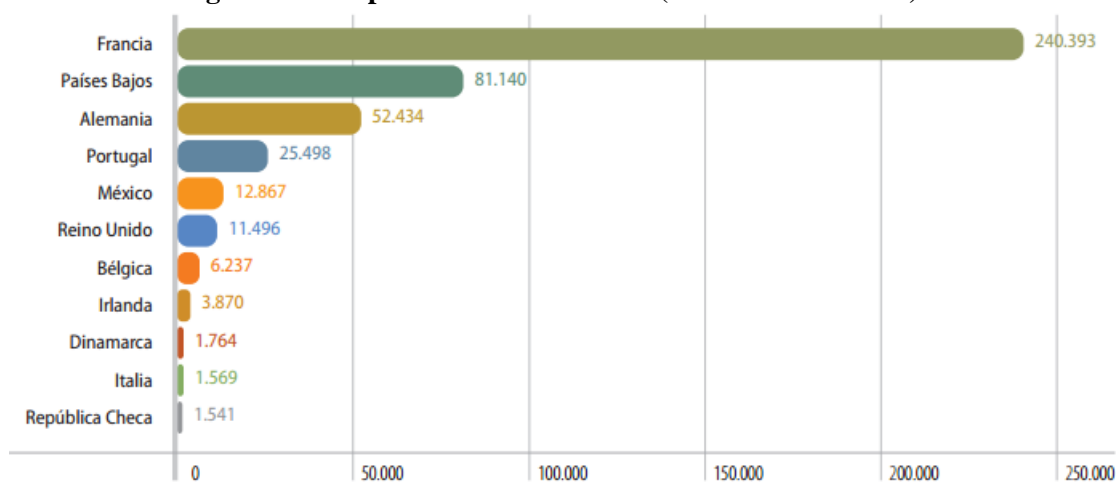


Fuente: Informe socioeconómico del sector de la cerveza en España 2014

El principal destinatario de la cerveza exportada en España es Guinea Ecuatorial, esto se debe a la historia en común de ambos países. Entre los países a los que más se exporta se encuentran Portugal y Francia, los países más cercanos geográficamente y Gran Bretaña, país de procedencia de la mayor parte de turistas de España.

En próximo gráfico 3.5 encontramos recogida información sobre cuáles son los principales importadores de cerveza en el país y en qué cantidades.

Gráfico 3.5: Origen de las importaciones de cerveza (miles de hectolitros)



Fuente: Informe socioeconómico del sector de la cerveza en España 2014

Francia destaca como el país del que proceden la mayor parte de las importaciones, esto se deberá a la cercanía del país galo con el nuestro. Los siguientes países que más importan a España son Alemania y los Países Bajos, ambos poseen una gran cultura cervecera y sus marcas gozan de renombre en todo el mundo, además el sector cervecero tiene un gran peso en la economía de los dos.

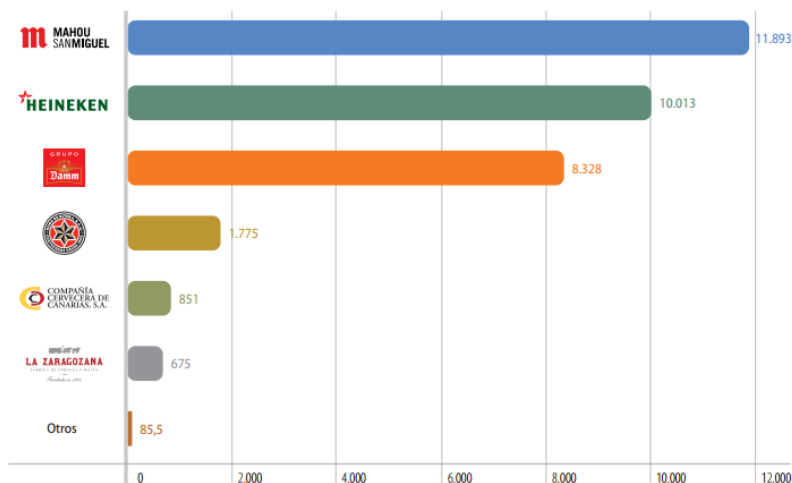
El sector cervecero es clave dentro del agroalimentario, puesto que representa un 1,4% del PIB del país, un total de 14.600 millones de euros. Cabe destacar que la cerveza es la bebida alcohólica con mayor impacto en la economía, el estado a llegado a recaudar 3.400 millones de euros mediante los impuestos que gravan el consumo de cerveza, un 40% más que el procedente de bebidas destiladas. Según el informe socioeconómico del sector de la cerveza en España hay 257.000 puestos de trabajo que están relacionados con la cerveza, siendo la mayoría del sector de la hostelería.

Por último podemos decir que el mercado cervecero es un sector maduro, ello se debe a que es un mercado con múltiples empresas, en el cual las más grandes acaban absorbiendo a las más pequeñas. Otro factor por el cual podemos asegurar que es un sector maduro es que las empresas llevan a cabo un proceso de mejora de calidad o características de su producto. Además intentan explotar nuevos nichos, estos son los casos de las cervezas sin alcohol, el cual explotan prácticamente la totalidad de empresas, y en la actualidad se ha abierto un nuevo nicho, el de los celíacos.

3.2.1. Competidores

En la industria existen una gran cantidad de cerveceras, sin embargo la mayoría de las empresas son de tamaño reducido. A pesar de que existan diversas empresas dedicadas a la producción de cerveza mercado español esta copado por un total de 6 grandes cerveceras. Como se ha indicado en el apartado anterior se trata de un sector maduro en el cual la fuerte competencia ha expulsado a los competidores más débiles. En la gráfica 3.6 se muestra la producción de las seis cerveceras más grandes de nuestro país.

Gráfico 3.6: Producción de cerveza por empresa (miles de hectolitros) año 2014



Fuente: Informe socioeconómico del sector de la cerveza en España 2014

La gráfica muestra un predominio en el mercado cervecero español por parte de tres grandes compañías, seguidas por otras tres empresas de menor tamaño, de las cuales La Zaragozana es la de menor volumen de producción. A continuación detallaré las características de las empresas cerveceras con las que compite la cervecera aragonesa para comprender que factores han sido los que han llevado a las compañías al éxito. Finalmente estudiaremos de qué manera se reparten el mercado estas empresas y que composición tiene este.

1) Grupo Mahou-San Miguel

Actualmente este grupo cervecero ocupa el primer puesto en cuanto a producción y venta de cerveza en nuestro país, su fundación data de 1890 en Madrid. Tiene su sede central en Madrid, cuenta con siete fábricas distribuidas por la península, en concreto en las localidades de Lérida, Málaga, Burgos, Guadalajara, Tenerife, Granada y Córdoba. Además de los centros de producción que posee en España cuenta con una planta en la India. Un dato importante sobre este grupo es que el 75% de la cerveza que se exporta del país procede de sus fábricas.

En 2014 el grupo tuvo una producción de 11.893.000 hectolitros de cerveza, cantidad que corresponde al 35,37% del consumo del país. El camino seguido por el Grupo Mahou-San Miguel para hacerse con una cuota tan grande de mercado ha sido mediante la adquisición de empresas competidoras. La más importante de ellas fue la llevada a cabo en el año 2000 en la cual Mahou adquirió a San Miguel. En ese mismo año también compró la empresa Cervezas Anaga originaria de Tenerife, aunque la repercusión de esta operación tuvo mucha menos repercusión que la primera. En año 2007 el Grupo adquirió Cervezas Alhambra, la cual no tenía mucha presencia en el ámbito nacional pero en Andalucía se consolidaba como una de las marcas mas demandadas.

Este grupo cervecero tiene una amplia gama de productos, la cual cuenta con un total de 23 cervezas, estas son: Mahou Cinco Estrellas, Mahou Clásica, Mahou Negra, Mixta Shandy, Mahou Premium Light, San Miguel Especial, San Miguel 1516, San Miguel Eco, San Miguel Fresca, Selecta XV, Reina, Alhambra Especial, Alhambra Lager Especial, Alhambra Reserva 1925, Alhambra Negra, Mezquita, Mahou Sin, San Miguel

0,0%, San Miguel 0,0% Manzana, San Miguel 0,0% Limón, Mixta Shandy, Alhambra Sin, Shandy de Alhambra.

El éxito de este grupo se resume en la unión de tres cerveceras, las cuales tenían una gran presencia en distintos lugares del mercado, dado lugar a un grupo con una amplia cuota de mercado. Como fruto de esta unión empresarial la empresa ha alcanzado un gran nivel de producción que no solo le ha permitido copar el mercado nacional, sino que es el máximo exportador del país. Otro factor de relevancia en el éxito del grupo es la amplia gama de productos que posee, con la cual puede cubrir distintos nichos del mercado.

2) Heineken España, S.A

Es el segundo grupo empresarial más grande en España, en el año 2000 se fundó tal y como lo conocemos hoy en día. Su sede se encuentra en Sevilla, pero cuenta con oficinas en Madrid. Dispone de cuatro fábricas situadas en las localidades de Sevilla, Jaén, Valencia y Madrid.

En el 2014 tuvo una producción de 10.013.000 hectolitros de cerveza, situándose como la segunda marca española. Posee el 29,78% de la cuota de mercado española. Como se ha indicado su fundación data del año 2000, pero su historia empezó a principio del siglo XX con la fundación de dos cerveceras españolas El Águila y Cruzcampo. Ambas empresas fueron adquiriendo empresas menores relacionadas con el sector, en 1984 Heineken adquirió El Águila y en el año 2000 Cruzcampo, a partir de ese momento surgió Heineken España.

Heineken España cuenta con una amplia gama de productos, un total de 17 cervezas, estas son: Heineken, Cruzcampo, Amstel, Buckler 0'0, Cruzcampo Radler, Amstel Radler, Buckler 0'0 Radler, Buckler 0'0 Negra, Buckler 0'0 Blanca, Cruzcampo Sin, Shandy Cruzcampo, Amstel Sin, Cruzcampo Gran Reserva, Amstel Oro, Cruzcampo Light, Sol y Latino.

Aparte de elaborar estas cervezas, también distribuye marcas ajenas, en concreto 18 estas son: Guinness, Paulaner Original, Paulaner Trigo, Paulaner Salvador, Affligem Blong, Affligem Dubbel, Affligem Tripel, Moretit, Fosters, John Smith's, Judas,

Legado de Yuste, Maes, Mort Subite, Murphy's, Newcastle Brown Ale, Bulmers y Strongbow.

El éxito de Heineken España al igual que el del Grupo Mahou-San Miguel proviene de la adquisición de empresas competidoras, aumentando la cuota de mercado al apropiarse la de las empresas adquiridas. A su vez ha conseguido tener una gran cartera de productos con la que poder llegar a diferentes consumidores. Otra fuente de valor de esta compañía es la imagen de cerveza extranjera de importación que le otorgan las marcas propias como Heineken y Amstel, o las marcas externas que distribuye.

3) Grupo Damm

El Grupo Damm es la tercera empresa cervecera en el mercado español, tiene su sede en Barcelona y su fundación data de 1876. Cuenta con tres fábricas, estas se encuentran situadas en Murcia, Valencia y Barcelona.

En el año 2014 tuvo una producción de 8.328.000 Hectolitros de cerveza, esta cantidad supone un 24,77% de la cuota de mercado en el sector cervecero español. Esta empresa aunque también es de gran presencia en el ámbito nacional, lo es en menor medida que las dos empresas líderes. Sin embargo en el arco del mediterráneo es donde posee una mayor cuota de mercado, siendo una de las cervezas con mayor presencia en la zona. En concreto, en el mercado catalán la marca es más fuerte y los consumidores tienen más interiorizado el producto, debido a que la compañía es de la zona y lleva a cabo una gran labor colaborando y promoviendo en diversos proyectos y eventos.

El Grupo Damm produce actualmente 11 cervezas, estas son: Estrella Damm, Inedit Damm, Estrella Damm Daura, Voll-Damm Doble malta, Free Damm, Damm Lemon, Xibeca Damm, Bock Damm, A.K. Damm, Saaz Damm y Weis Damm.

A diferencia de las dos empresas líderes el éxito del Grupo Damm no se debe a la adquisición de competidores para conseguir una empresa más competitiva. Sino que la cervecera ha conseguido ser una empresa de referencia en determinadas regiones, en concreto el arco del mediterráneo. Ser líder en esas zonas le otorga una gran ventaja puesto que son las regiones con mayor recepción de turismo, actividad muy ligada con el consumo de cerveza como ya hemos comentado anteriormente.

4) Hijos de Rivera, S.A.

Hijos de Rivera es la cuarta empresa cervecera en España, fundada en 1906 por José Rivera. En la actualidad la dirección de la compañía sigue en manos de la familia Rivera, su sede se encuentra en La Coruña, lugar en el que se encuentra su única fábrica.

En 2014 la empresa produjo 1.775.000 hectolitros, lo que supone un 5,28% de la cuota de mercado nacional. Hijos de Rivera esta presente en el mercado cervecero español pero de una manera mucho menor que la de las tres compañías líderes. Es en Galicia donde la marca se sitúa como líder, siendo la marca de referencia de la región. En los últimos años la cervecera gallega ha crecido considerablemente como fruto de un plan de expansión en el que esta inmersa la compañía. No solo esta creciendo en el ámbito nacional sino que también lo hace en el internacional, actualmente dedica un 5% de su producción a exportaciones.

Actualmente cuenta con 7 cervezas en su cartera de productos, estas son: Estrella Galicia Especial, Cerveza de Bodega, Cervezas de Temporada, Estrella Galicia 0'0, Shandy Estrella Galicia, Estrella Galicia Pilsen y Ediciones de Navidad.

El éxito de Hijos de rivera no se encuentra en el mercado nacional, a pesar de ello en los últimos años está creciendo como fruto de su plan de expansión. Es en el mercado gallego y las zonas de alrededor donde la empresa destaca como líder, esto se debe a que esta presente en dicho mercado desde comienzos de siglo XX, lo que dificulta la entrada a los competidores. Podemos encontrar una debilidad en la compañía gallega en su cartera de productos, la cual esta muy limitada. Sin embargo los productos que ofrece son de una excelente calidad, la cual esta reconocida por diversos galardones, debido a estos buenos productos Hijos de Rivera esta creciendo en el mercado cervecero.

Finalmente, añadir que existe una gran similitud entre Hijos de Rivera y La Zaragozana, ambas compañías fueron fundadas en fechas cercanas y desarrollaron su actividad durante décadas en sus respectivas regiones, hasta alzarse como líderes. En los últimos años las dos cerveceras han puesto en marcha un plan de expansión tanto nacional como internacional, para el cual en los próximos años llevarán a cabo la apertura de nuevas

fábricas con las que incrementar su producción. Ambas destacan por ofrecer al mercado productos de una gran calidad reconocida mediante galardones.

5) CIA. Cervecera de Canarias

La Compañía Cervecera Canaria ocupa el quinto lugar en el mercado cervecero nacional, fundada en 1994 aunque su historia va más años atrás. Tiene su sede social en Tenerife, aunque cuenta con oficinas en las siete islas canarias. La empresa cuenta con dos fábricas situadas en Las Palmas de Gran Canaria y Santa Cruz de Tenerife.

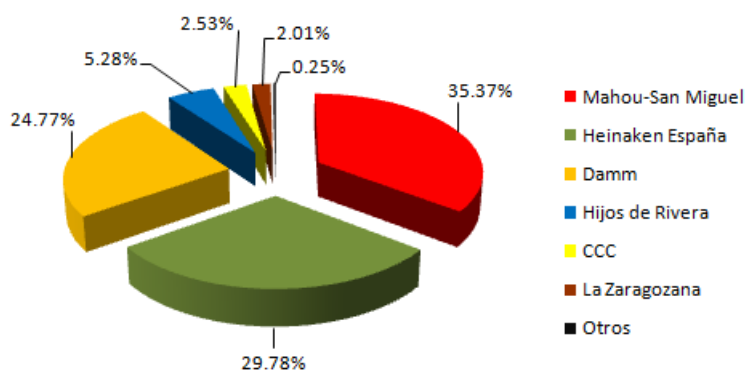
En el año 2014 la empresa tuvo una producción total de 851.000 hectolitros de cerveza, cantidad que supone el 2,53% del mercado cervecero nacional. Es la compañía líder en las Islas Canarias, su formación fue el resultado de la fusión en 1994 de las dos grandes cerveceras de las islas, la Compañía Cervecera de Canarias y SICAL.

Cuenta con una pequeña gama de productos compuesta por siete cervezas, son: Dorada, Dorada Especial, Dorada Sin, Tropical, Tropical Premium y Tropical Limón. La empresa pasa desapercibida en el mercado nacional, prácticamente limita su actividad a las Islas Canarias, donde tiene la casi totalidad del mercado. La Compañía Cervecera Canaria ha sido acusada por el Tribunal de la Competencia de llevar a cabo prácticas monopolísticas, estas acusaciones se saldaron con el pago de una sanción económica. El éxito de la compañía en el mercado canario se basa en la fusión de dos compañías tradicionales de la zona y el coste añadido para cualquier empresa competidora de llegar a las islas.

3.2.2. Concentración del mercado

Tras conocer la industria y las empresas que compiten en ella, vamos a profundizar en como se distribuyen el mercado y el grado de concentración en el. En el siguiente gráfico 3.7 se pueden observar las cuotas de mercado que posee cada empresa en el panorama nacional.

Gráfico 3.7: Cuotas de mercado (2014)



Fuente: Elaboración propia

El gráfico muestra que hay tres empresas que mantienen unos porcentajes de cuota de mercado muy superiores al resto de competidores, además destaca que las tres empresas menores tienen unas cuotas muy similares. Estas empresas más pequeñas, entre las que se encuentra La Zaragozana no son muy relevantes a nivel nacional como se observa en la gráfica, pero a nivel regional están totalmente consolidadas. En el caso de la empresa objetivo de este análisis estratégico encontramos que actualmente posee el 50% de la cuota de mercado en Aragón, el cual es su mercado clave.

Una vez conocida la composición del mercado cervecero actual resulta interesante realizar una comparación a la estructura del mismo hace unos años, he seleccionado los datos del mercado cinco años antes del estudiado. En la siguiente tabla 3.1 se comparan las cuotas de mercado de las empresas para los años 2014 y 2009.

Tabla 3.1: Comparación cuotas de mercado años 2014 y 2009.

	2014		2009		Incremento cuota de mercado
	Producción	Cuota de mercado	Producción	Cuota de mercado	
Mahou-San Miguel	11,893	35,37%	12,702	37,78%	-2,41%
Heinaken España	10,013	29,78%	10,357	30,81%	-1,02%
Damm	8,328	24,77%	8,375	24,91%	-0,14%
Hijos de Rivera	1,775	5,28%	1,024	3,05%	2,23%
CCC	0,851	2,53%	0,829	2,47%	0,07%
La Zaragozana	0,675	2,01%	0,538	1,60%	0,41%
Otros	0,0855	0,25%	-	-	0,25%
	33,6205		33,825		

Fuente: Elaboración propia

La tabla muestra una composición del mercado en el año 2009 muy similar al actual, podemos observar que las tres grandes marcas han disminuido su cuota de mercado, siendo mayor el decremento para las empresas con mayor cuota. Esta disminución de

las cuotas de mercado ha sido a favor de la empresa Hijos de Rivera, la cual ha incrementado más de un 2% su cuota.

En el caso de La Zaragozana, encontramos que ha sido la segunda empresa que presenta un mayor crecimiento, un 0´41%, a pesar de ello la empresa se mantiene en el sexto lugar en cuanto a volumen de mercado.

Finalmente destacar la aparición de otros competidores en la tabla del año 2014, este 0´25% del mercado corresponde a microcervecías, un nuevo grupo estratégico el cual se comentará más adelante.

Una vez conocidas las cuotas de mercado que posee cada una de las principales empresas del sector cervecero, podemos estudiar el grado de concentración de este. En la siguiente tabla 3.2 observaremos las empresas del sector con sus respectivas cuotas y su grado de concentración.

Tabla 3.2: Cuotas de mercado y grado de concentración en España (2014)

	Producción hectolitros	Cuota de mercado	CR_n	Cuota de mercado al cuadrado
Mahou-San Miguel	11.893	35,37%	35,37%	0,1251
Heinaken España	10.013	29,78%	65,16%	0,0887
Damm	8.328	24,77%	89,93%	0,0614
Hijos de Rivera	1.775	5,28%	95,21%	0,0028
CCC	851	2,53%	97,74%	0,0006
La Zaragozana	675	2,01%	99,75%	0,0004
Otros	85,5	0,25%	100,00%	—
Total	33.620,5	100,00%		0,2790

Fuente: Elaboración propia

En la primera columna de la tabla encontramos la producción que presentan las seis empresas que dominan el sector. A su derecha están las cuotas de mercado que ya han sido comentadas en la gráfica anterior.

La tercera columna muestra como se concentra el mercado, las tres empresas mas grandes del sector copan casi el 90% del sector cervecero español. La Zaragozana se encuentra entre las tres empresas de menor envergadura, las cuales tan solo disponen de un 10% del mercado. Los datos muestran una alta concentración en el sector cervecero, en el que unas pocas empresas se reparten casi la totalidad del mercado.

En la última columna encontramos el cuadrado de las cuotas de mercado de cada una de las empresas, el sumatorio de estos datos nos da el índice de Herfindahl (H). Los resultados de este índice varían entre 0 y 1, un índice Herfindahl con resultado cero indica que el mercado está en una situación de competencia perfecta, mientras que el uno sería un monopolio. En el caso del sector cervecero el índice Herfindahl nos da un resultado de 0,279. Como esta cifra está entre 0,2 y 0,7 nos encontramos ante un mercado oligopolístico.

Como ya se ha comentado en el sector hay tres empresas que suponen el 90% del mercado, esto unido al índice de Herfindahl nos indica que en concreto el sector de la cerveza en España es un oligopolio asimétrico. Es decir, existen pocas empresas en el mercado, de las cuales hay unas pocas que lo controlan casi en su totalidad.

Finalmente podemos calcular el número de empresas equivalente, el cual nos dirá cuántas empresas tendría que tener el mercado para que cada una tuviese la misma cuota. El número de empresas equivalente se obtiene de la división de uno entre el índice de Herfindahl.

$$N=1/H \rightarrow N= 1/0,279 = 3,59$$

El número de empresas equivalente para el índice de Herfindahl del sector cervecero da un resultado de 3,59. Esta cifra casi se corresponde a lo observado en el mercado, aunque son seis las empresas que podemos encontrar hay tres que se adueñan de la casi totalidad del mercado.

3.2.2.1. Concentración del mercado aragonés

Tras analizar el grado de concentración del mercado cervecero nacional resulta de gran interés para el caso de La Zaragozana realizar el mismo análisis centrándonos únicamente en el mercado aragonés, debido a que este representa el principal mercado para la empresa.

Puesto que en el informe realizado por la asociación de Cerveceros de España tan solo aparecen las cuotas de mercado nacionales, y la empresa no las facilita he empleado

unos intervalos que aparecen en la “RESOLUCIÓN (Expte. S/0443/12, LA ZARAGOZANA)” emitida por la CNMC (Comisión Nacional de los Mercados y la Competencia) con motivo del estudio de las prácticas competitivas llevadas a cabo por La Zaragozana. Dichos intervalos aparecen recogidos en una tabla en el anexo I de este trabajo. En la siguiente tabla 3.3 observaremos las empresas del sector con sus respectivas cuotas y grado de concentración en el mercado aragonés.

Tabla 3.3: Cuotas de mercado y grado de concentración en Aragón

	Cuota de mercado		CR _n	Cuota de mercado al cuadrado
La Zaragozana	30%-40%	36%	36%	0,1296
Mahou-San Miguel	20%-30%	26%	62%	0,0676
Heinaken España	10%-20%	16%	78%	0,0256
Damm	10%-20%	16%	94%	0,0256
Otros	0%-10%	6%	100%	—
TOTAL		100%		0,252

Fuente: Elaboración propia

Como ya se ha explicado no se han podido hallar las cuotas de mercado para Aragón, sino que tan solo intervalos, los cuales aparecen en la primera columna de la tabla. En la segunda columna se ha calculado una cuota específica a partir del anterior intervalo con el cual poder realizar los cálculos necesarios. Se puede observar que La Zaragozana es la empresa dominante en el mercado aragonés, como ya se había comentado anteriormente. Es seguida por las tres empresas líderes a nivel nacional, las cuales se posicionan un puesto por debajo del cual sustentan en el mercado español. Las compañías Hijos de Rivera y CCC se engloban en el último puesto bajo otros, esto indica la baja presencia que tienen en el mercado aragonés, siendo poco representativas.

En la tercera columna se muestra de que manera se concentra el mercado, en este caso difiere del nivel nacional, puesto que el 90% de la cuota de mercado se reparte entre cuatro empresas y no tres como era en el anterior caso. En este nivel La Zaragozana es una de las empresas que se reparten el 90% del mercado, puesto que es la más importante en dicho nivel.

Al final de la última columna encontramos el índice de Herfindahl, el cual es en esta ocasión de 0,252, mantiene un valor menor respecto al mercado nacional, pero en ambos casos la cifra indica que la competencia es de carácter oligopolístico. En

concreto, el mercado cervecero aragonés se distribuye con la forma de un oligopolio asimétrico, puesto que tan solo cuatro empresas concentran el 90% del mercado, poseyendo una única empresa casi el 40%.

El número de empresas equivalente para el índice de Herfindahal del sector cervecero da un resultado de 3´96, cifra mayor que la del caso nacional. En conclusión, el mercado aragonés mantiene una estructura muy similar a la del nivel nacional, en ambos casos se trata de una industria oligopolista asimétrica. Pero en el caso de Aragón hay cuatro empresas dominantes, en lugar de tres, siendo la que posee una mayor cuota de mercado La Zaragozana. Por ello podemos afirmar que el sector cervecero en Aragón presenta una mayor competencia, puesto que encontramos cuatro grandes empresas en lugar de tres, a pesar de ello para La Zaragozana este es su mercado clave en el cual se sitúa como líder. Cabe destacar que La Zaragozana mantiene un papel totalmente diferente en el mercado aragonés, en el cual desempeña un rol de empresa líder, mientras que a nivel nacional su papel es el de empresa seguidora.

3.2.3. Grupos estratégicos

Una vez estudiadas las empresas con las que compite La Zaragozana y las principales características de estas, además de cómo está organizado el mercado cervecero español, podemos definir tres grupos estratégicos que engloban la totalidad de empresas del sector cervecero. Los tres grupos en los que englobar las empresas del sector van a ser empresas líderes del oligopolio, empresas regionales y microcerveceras.

Líderes del oligopolio

En este primer grupo se encuentran las empresas más importantes del sector, la suma de su producción supone el 90% de la cerveza comercializada en el país. Las empresas líderes del oligopolio son el Grupo Mahou-San Miguel, Heineken España y Grupo Damm.

Estas empresas se caracterizan por estar presentes en todo el mercado español, manteniendo una cuota considerable en casi todas las regiones. Otro factor relevante de estas compañías es que presentan altas cifras de exportación, actividad que llevan a cabo desde hace unos cuantos años. Otra característica de estas empresas es que tienen una

amplia gama de productos, además se encargan de distribuir dentro de nuestras fronteras marcas extranjeras.

Empresas regionales

En este segundo grupo se encuentran las cerveceras que poseen una menor cuota en el mercado nacional, este segmento también está conformado por un total de tres empresas, estas son Hijos de Rivera, Compañía Cervecera Canaria y La Zaragozana.

Al igual que ocurría con las empresas de 1 grupo anterior estas comparten una serie de semejanzas, la más importante es que a pesar de tener bajas cuotas de mercado a nivel nacional, cada una de ellas es líder en su correspondiente mercado regional. Su gama de productos es menor, al igual que sus niveles de exportaciones. Las tres empresas están implantando planes estratégicos para mejorar su posición en el mercado, tanto nacional como internacional, pero siempre manteniendo el dominio de su mercado local.

Microcervecías

Este último grupo apenas supone un 0,25% del mercado, en él encontramos las denominadas microcervecías. Estas microempresas se dedican a la elaboración de cervezas artesanas y cuentan con una producción ínfima si se compara con las seis empresas que dominan el mercado.

Este tipo de empresas son relativamente nuevas en nuestro país, en los últimos años el número de microcervecías se ha incrementado considerablemente, llegando en la actualidad a las 613 empresas. El auge de este tipo de negocios se debe a que la inversión necesaria para poner la empresa en funcionamiento no es muy elevada, lo cual resulta muy llamativo a los emprendedores.

En el gráfico 3.8 podemos observar la sectorización del mercado, en función de las variables tamaño y territorio. En él encontramos una representación gráfica de cómo se distribuyen las empresas del mercado y la delimitan en los tres grupos que se acaba de comentar.

Gráfico 3.8: Sectorización del mercado



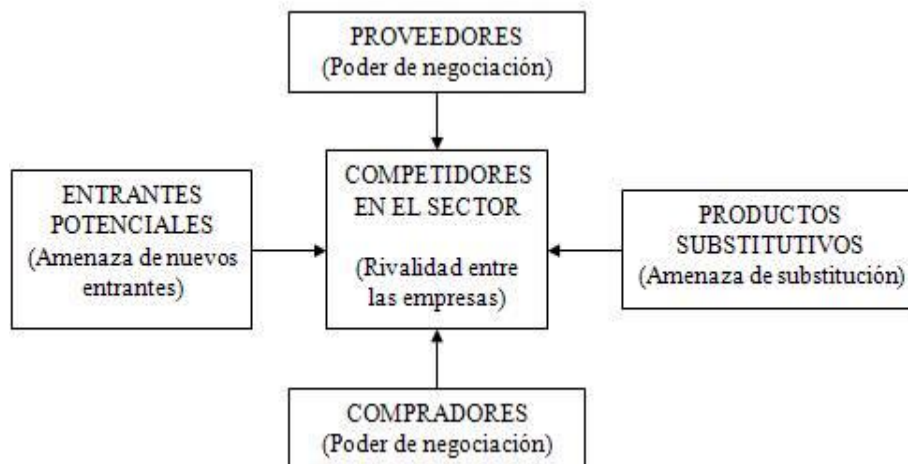
Fuente: Elaboración propia

3.3. ENTORNO ESPECÍFICO: ANÁLISIS PORTER

Una vez analizado el entorno general estudiaremos el específico, para analizar dicho entorno realizaremos un análisis Porter con el fin de conocer los factores que componen la industria cervecera en la cual compite La Zaragozana.

El análisis Porter consiste en el estudio de cinco factores que determinan el funcionamiento de un determinado sector o industria, con su estudio podremos comprender de mejor forma las condiciones en las que La Zaragozana lleva a cabo su actividad. Además el conjunto de las cinco fuerzas de Porter son un factor determinante para el diseño del plan estratégico a seguir por la empresa, este estará condicionado a las características específicas que se encuentran en cada mercado. En siguiente figura se muestra el modelo de las cinco fuerzas de Porter que se van a analizar a continuación.

Figura 3.1: Esquema de las cinco fuerzas de Porter



Fuente: Porter (2009)

Rivalidad entre los competidores:

La rivalidad entre los competidores consiste en las prácticas desarrolladas por las empresas para mejorar su posición respecto a las competidoras, una de las prácticas más comunes para mejorar el posicionamiento de las empresas es la inversión en publicidad. Sin embargo, en el mercado cervecero destaca que las empresas mejoran su posicionamiento con la comercialización de nuevos productos, los cuales acaban imitando los competidores para evitar un mejor posicionamiento de las empresas rivales. Algunas empresas cerveceras llevan a cabo prácticas de competencia que consisten en mantener precios bajos, este tipo de estrategias las encontramos en las marcas blancas, lo cual no es algo muy común en las principales marcas del mercado.

La rivalidad entre los competidores está determinada por una serie de factores que conforman las características propias del mercado. Un factor determinante de la rivalidad entre los competidores es el número de empresas que conforman una industria y el grado de concentración que estas presentan. Como ya se ha visto en el apartado de competidores el sector cervecero español está conformado por 6 grandes empresas, de las cuales tres dominan la casi totalidad del mercado. La concentración de los competidores supone una mayor rivalidad para el mercado cervecero, puesto que los movimientos competitivos realizados por los rivales no pasan desapercibidos.

Otro factor que influye en la rivalidad entre las empresas es el incremento o disminución de la demanda. En el sector cervecero se ha producido un descenso de la demanda durante los años de crisis, esto supone para las empresas un incremento de la

rivalidad puesto que las empuja a rivalizar por la cuota de mercado de los competidores como única vía de crecimiento. Sin embargo en el último informe de la asociación de cerveceros de España se indica que se ha producido un incremento en la demanda, lo que supone una disminución en la rivalidad entre empresas.

El último factor que incrementa la rivalidad entre los competidores de la industria cervecera es la existencia de activos específicos que tienen un valor de reconversión bajo o nulo. Esta existencia de barreras de salida incrementa la rivalidad, puesto que puede darse la situación de que una empresa que esté obteniendo unos malos resultados siga con su actividad ante la falta de una oportunidad de salir del mercado.

El conjunto de estos factores supone que en el mercado cervecero la rivalidad entre empresas es bastante alta, las empresas que conforman el sector son muy competitivas entre si, estas empresas están en un proceso de adaptación constante con el cual tratan de mantenerse al mismo nivel competitivo.

Poder negociador de los clientes:

El poder negociador de los clientes consiste en la capacidad que estos tendrán frente a las empresas para obligarles a aceptar unos términos que les resulten más ventajosos a ellos. Para estudiar el poder negociador de los clientes es necesario diferenciar los dos canales de distribución empleados por el sector de la cerveza.

El primer canal de distribución que vamos a analizar es Horeca, un canal de distribución para hoteles, restaurantes y catering. En él se distribuye a través de concesionarios, de forma que la cervecera asigna a cada distribuidor un territorio para la distribución y venta de sus productos. Este tipo de clientes cuenta con un escaso poder de negociación, puesto que existen una gran amplitud de distribuidores diferentes, por lo que si no aceptan los términos que propone la cervecera a esta no le supone ningún problema acudir a la competencia. Además estas empresas no presentan un gran tamaño, con lo cual su volumen de compra no es lo suficientemente grande como para que la cervecera les ofrezca unas condiciones especiales. Otro factor que reduce el poder negociador de estos clientes es que carecen de la posibilidad de llevar a cabo una integración vertical hacia atrás, debido a las altas inversiones requeridas para ello.

El segundo grupo de clientes es aquel que engloba grandes supermercados, hipermercados y semejantes. Este tipo de clientes posee un mayor poder negociador que los anteriores, debido a que son grandes empresas que distribuyen una gran cantidad de producto. Además, al ser la cerveza un producto poco diferenciado, estas empresas pueden desechar una marca de cerveza que no se ajuste a sus condiciones y acudir a una competidora, lo cual incrementa su poder negociador. Estas empresas si que tienen los fondos necesarios para llevar a cabo una integración vertical hacia atrás, aunque es improbable que lleven a cabo dicho proceso, la capacidad de poder llevarlo a cabo les supone otra fuente que incrementa su poder negociador.

Poder negociador de los proveedores:

El poder negociador de los proveedores consiste en la capacidad que estos tienen para llevarse una mayor porción del valor creado, mediante la fijación de unos precios más altos, limitando la calidad del producto que ofrecen o trasladando costes a las empresas del sector. El poder negociador de los proveedores varía según los distintos proveedores que intervienen en la industria cervecera.

Los proveedores de servicios de medios y marketing no disponen de un gran poder negociador debido a la gran cantidad de empresas dedicadas a este tipo de actividad que se pueden encontrar en el mercado. Además, al no ser una actividad esencial para el desarrollo de los productos, las empresas cerveceras pueden disminuir su inversión cuando lo consideren oportuno, lo cual disminuye el poder negociador de estos proveedores.

Otros proveedores del sector son los de packaging, proveen a las empresas materiales de envasado y embalaje. Estos proveedores poseen cierto poder negociador originado en la especialización requerida para proveer a cada empresa cervecera un producto específico. Sin embargo, la gran cantidad de empresas del sector del packaging, entorno a 1.500, influye negativamente en los proveedores, situándolos en una peor situación de negociación.

En cuanto a los proveedores de materias primas (malta, trigo, levadura...), poseen un bajo nivel negociador, debido a que son productos de fácil acceso y poco diferenciados, algunos de estos proveedores mejoran su poder negociador mediante la formación de

una cooperativa que aúna varios productores. Sin embargo no todos los proveedores de materias primas tienen el mismo poder negociador, en el caso de los proveedores del lúpulo encontramos que están integrados en su totalidad en la Sociedad Española de Fomento del Lúpulo, actualmente a cambiado su nombre a Hopsteiner España, de esta forma obtienen un mayor poder negociador del que tendrían por separado. Al igual que ocurre con el lúpulo existe otra organización que agrupa casi a la totalidad de productores de cebada en España, esta asociación es Malteros de España, con la cual también incrementan su poder negociador los productores.

Finalmente, los proveedores de maquinarias poseen un gran poder negociador, puesto que se trata de unos productos muy especializados y específicos.

Por último añadir que no es probable que ninguno de los proveedores lleve a cabo un proceso de integración vertical hacia delante, puesto que las barreras de entrada son elevadas. Al ser pocas las empresas que representan la casi totalidad del mercado cervecero estas están en una mejor posición negociadora frente a los proveedores, quienes ven muy limitado el número de clientes potenciales.

Amenaza de productos sustitutivos:

La amenaza de productos sustitutivos se origina por aquellos que presentan unas funciones parecidas al producto suministrado por la industria. La existencia de productos sustitutivos puede menoscabar la rentabilidad de los pertenecientes a una industria. Aunque son muchos los productos sustitutivos que se pueden encontrar, a continuación se va a detallar los más significativos.

El principal producto sustitutivo de la cerveza es el agua, cuya principal ventaja radica en su bajo precio. Sin embargo este producto solo será sustitutivo de la cerveza si el consumidor tan solo quiere beber algo para hidratarse o refrescarse. Si lo que busca el consumidor es una bebida con sabor o contenido alcohólico no se podrá considerar el agua como un producto sustitutivo, debido a que es insípida y sin contenido alcohólico.

Los zumos y refrescos son un producto sustitutivo a la cerveza, estos no tienen ventajas por precio puesto que oscilan en los mismos intervalos que la cerveza. Su principal amenaza al consumo de la cerveza se debe a la gran variedad de zumos y refrescos

existentes en el mercado, los cuales poseen diversos sabores y propiedades con los que atraer a los consumidores. Al igual que con el agua si el consumidor busca una bebida con contenido alcohólico no considerará estos productos como sustitutivos.

De entre todos los productos sustitutivos el más parecido a la cerveza que podemos encontrar es el vino, puesto que tiene una graduación cercana a la de la cerveza. De entre sus ventajas cabe destacar que es un producto que recorre un intervalo de precios muy amplio, se pueden encontrar en el mercado desde vinos de un euro hasta botellas valoradas en miles de euros. Otra amenaza de este producto, es la alta valoración que se tiene de él en España, puesto que dentro del país podemos encontrar numerosas denominaciones de origen, muestra de la calidad de dicho producto.

Un último producto sustitutivo pueden ser las bebidas alcohólicas de alta graduación, tales como whisky, ron, pacharán, etc. Estos productos son los que más difieren de la cerveza en cuanto a precio, al igual que en graduación, la cual aunque encontramos un amplio intervalo casi todos los productos tienen un volumen alcohólico muy superior al de la cerveza. Un factor importante de estos productos es la amplia gama que hay en el mercado.

En resumen, en el mercado se encuentran una gran variedad de bebidas que pueden suponer una amenaza para el consumo de cerveza, sin embargo no todas amenazan de la misma forma al producto, puesto que la variedad de productos sustitutivos es muy grande y cada uno posee unas características singulares.

Amenaza de nuevos competidores:

La amenaza de entrada de nuevos competidores consiste en la posibilidad de que entren nuevos rivales al mercado, de forma que se incremente la competitividad, afectando esta a la cuota de mercado que poseen las actuales empresas, y reduciendo los beneficios de estas.

En el sector cervecero existe una gran barrera de entrada a nuevos competidores, debido a los elevados costes fijos que se requieren para llevar a cabo la actividad. Un ejemplo de estos elevados costes lo encontramos en el caso de La Zaragozana, que para ampliar su capacidad va a tener que invertir 50 millones de euros. Sin embargo, podemos

encontrar otras inversiones realizadas por las empresas competidoras que superan esta cifra, como es el caso de Heineken que invirtió 320 millones de euros en la creación de una nueva planta en Sevilla el 2010.

Otro factor que reduce la amenaza de entrada al sector de nuevos competidores es la existencia de economías de escala, las cuales posicionan a las empresas que ya se encuentran en el mercado en una posición ventajosa que las hace más competitivas.

Los canales de distribución también suponen un obstáculo a la entrada de nuevos competidores. En el caso de HORECA los nuevos competidores se encontrarían en desventaja frente a las actuales empresas, debido a que este canal funciona mediante concesiones, lo cual dificultaría su distribución. Por otro lado, en la distribución mediante supermercados, las nuevas empresas también encontrarían dificultades, puesto que estas distribuidoras ya tendrían pactadas unas condiciones de distribución con las cerveceras ya existentes.

Al entrar en un mercado donde existen una serie de empresas ya consolidadas los nuevos competidores tendrían dificultades al tener que competir con marcas que los consumidores ya conocen y pueden valorar positivamente, esto supondría una menor consideración del consumidor por los nuevos productos.

Estos factores suponen una barrera de entrada que dificulta la entrada de nuevos competidores de gran tamaño en el mercado, sin embargo en los últimos años se han creado un gran número de microcerveceras en España. La creación de estas empresas de pequeño tamaño no se ve afectada por estas barreras a la entrada debido a su bajo volumen productivo, lo cual hace que no necesiten una gran inversión como es en el caso de las grandes compañías. A su vez, al tener una baja producción los problemas de distribución se ven solventados, puesto que no tienen que llegar a grandes acuerdos para colocar un pequeño número de productos.

4. ANÁLISIS INTERNO

Una vez definido el entorno en el cual La Zaragozana lleva a cabo su actividad solo queda estudiar la situación interna de la empresa. Con el análisis interno conoceremos

los recursos, factores, medios, habilidades y capacidades de los que dispone la empresa empleados en la creación de valor en sus productos. Es decir, con este análisis conoceremos cual es la situación competitiva de La Zaragozana, lo que nos ayudará a conocer la estrategia que más se ajusta a las singularidades de la empresa.

4.1. CADENA DE VALOR

En el análisis de la cadena de valor se van a descomponer las actividades estratégicas de la empresa con el fin de comprender sus posibles fuentes de ventaja competitiva, en la figura 4.1 aparecen los distintos componentes de la cadena de valor que se analizarán a continuación.

Figura 4.1: Cadena de valor



Fuente: Porter (2009)

En la figura podemos observar que las actividades se distinguen en dos grupos, el primero es el de las actividades primarias, constituidas por las funciones que conforman el ciclo productivo, estas son la logística interna, operaciones, logística externa, marketing y servicio posventa. El segundo grupo es el de las actividades de apoyo, estas son las que facilitan la realización de las actividades primarias, están compuestas por la infraestructura, la gestión de recursos humanos, el desarrollo tecnológico y el abastecimiento.

❖ Actividades primarias

Logística interna: Las materias primas que emplea La Zaragozana en la elaboración de sus productos son varias, siendo varios los proveedores que emplea. El lúpulo lo adquiere de Hopsteiner España, antes conocida como sociedad anónima española de

fomento del lúpulo, la cual fue adquirida por Hopsteiner uno de los mayores proveedores de lúpulo a nivel mundial.

Una parte de la cebada empleada la produce La Zaragozana, en el año 2008 la empresa invirtió 18 millones en la construcción de una planta de envasado en la Cartuja y la instalación de un área de cultivo de cebada que rodea todo el recinto.

Otro de los proveedores con los que trabaja La Zaragozana es el Grupo Arento, esta empresa integra casi la totalidad de cooperativas agrícolas y ganaderas de Aragón. Este grupo provee a La Zaragozana tanto de cebada como levadura.

Por último, el agua empleada para la elaboración de la cerveza se toma del servicio público y se le hace un control de calidad, si no entra en los estándares exigidos por la empresa esta agua se emplea en labores de limpieza y refrigeración.

Operaciones: Actualmente La Zaragozana lleva a cabo la totalidad de su actividad productiva en su fábrica de Zaragoza del barrio de San José, fundada en 1900. Sin embargo en los próximos años esta prevista la construcción de una nueva planta productiva en La Cartuja. Cuando esté construida la nueva fábrica se prevé trasladar la totalidad de la producción, dejando la planta actual como museo y para la elaboración de gamas de cervezas exclusivas y más artesanales. La producción de cerveza pasa por cuatro fases diferentes que se detallarán a continuación.

El proceso empieza en la materia, en esta sala la empresa elabora la totalidad de la malta que se empleará. La malta se obtiene mediante un proceso en el cual se limpia, calibra y remoja la cebada, para posteriormente tostar. Acabado el proceso la malta se almacena en silos hasta la siguiente fase del proceso.

En la sala de cocidas la malta se mezcla con harina, posteriormente se pasa al braceado donde se mezcla con agua y se calienta. Tras el proceso se obtiene un mosto dulce que tras filtrarse pasa a la sala de ebullición donde se mezcla con el lúpulo. Finalmente pasa a la zona de enfriado donde se transforma en mosto cervecero.

La tercera fase consiste en la fermentación, La Zaragozana la lleva a cabo mediante dos procesos diferentes. El proceso más tradicional se lleva a cabo en una sala de

fermentación, posteriormente en otra de maduración y finalmente en una de filtrado, este proceso se emplea para las gamas de cerveza de bajo volumen de producción. El otro proceso de fermentación cuenta con tecnología moderna, consiste en unos tanques cilíndricos de gran capacidad, en ellos se lleva a cabo automáticamente todo el proceso de elaboración.

La última fase de la producción se lleva a cabo en la bodega, donde se almacena la cerveza en completa oscuridad y a cero grados. El proceso de maduración del producto dura entorno a un mes, una vez acabado este se procederá a su envasado.

Logística externa: Tras finalizar el proceso productivo de la cerveza, La Zaragozana transporta el producto hasta la planta embotelladora de La Cartuja, la cual embotella diariamente 180.000 litros de cerveza en los diferentes formatos en los cuales se comercializa. El producto se traslada a un almacén situado en la misma localidad, el cual está totalmente automatizado. La empresa Bebinter, también perteneciente al holding empresarial Agora S.A. el cual también controla a La Zaragozana, es la encargada de la distribución.

Marketing y ventas: El marketing es una actividad fundamental en el sector cervecero, puesto que las empresas que compiten en él realizan grandes inversiones en dicha área con el fin de conseguir una mayor diferenciación en sus productos. En el caso de La Zaragozana, como se ha comentado al principio de este trabajo, está inmersa en un nuevo plan estratégico, el cual cuenta con una inversión de cien millones de euros de los cuales la mitad se prevé destinar al marketing. Este punto de la cadena de valor es el más importante para La Zaragozana, puesto que es aquí donde la empresa consigue su ventaja competitiva de diferenciación.

La Zaragozana contrata los servicios de empresas externas para llevar a cabo las actividades de marketing de la empresa. La agencia catalana Pavlov es la encargada de realizar anuncios publicitarios, para ello emplea distintos canales, creando anuncios televisivos, en la radio y carteles. El conocido eslogan de La Zaragozana “¡Ponte Ambar!” es obra de dicha agencia. Otra empresa que realiza trabajos relacionados con el marketing para la empresa es el Estudio Versus, empresa encargada de la realización de símbolos y diseños para Ambar, el nuevo logotipo de la empresa es obra suya.

Otra herramienta empleada por la empresa para llevar a cabo su actividad de marketing son las redes sociales. La Zaragozana posee cuentas en Instagram, Facebook y Twitter, desde las cuales mantiene informados a sus seguidores de noticias relacionadas con la marca y el mundo cervecero, además informa en ellas de eventos patrocinados por la marca. Esto último es un factor clave en el marketing de La Zaragozana, puesto que la empresa patrocina un gran número de eventos en Aragón. Entre los patrocinios más importantes de La Zaragozana podemos destacar los de índole deportiva, es patrocinador oficial del Real Zaragoza y del Cai Zaragoza, además promueve otras actividades deportivas dentro de la comunidad aragonesa. La empresa patrocina otros eventos de carácter cultural, entre ellos podemos destacar el concurso Ambar Music o las jornadas de Zaragoza Gastronómica.

El esfuerzo de marketing realizado por la empresa tanto en anuncios como en eventos se centra en Aragón, el cual es el mercado clave de la empresa. Sin embargo, como se ha dicho anteriormente la empresa vende sus productos en el resto de España, en la resolución de la CNMC (Comisión Nacional de los Mercados y la Competencia) Aparecen enumeradas las localidades en las cuales La Zaragozana comercializa sus cervezas, estas son Álava, Alicante, Barcelona, Castellón, Cantabria, Gerona, Guadalajara, Guipúzcoa, Lérida, La Rioja, Madrid, Murcia, Navarra, Tarragona, Valencia, Valladolid y Vizcaya. Fuera del entorno nacional la empresa realiza exportaciones al extranjero, las cuales representan una pequeña parte de sus ventas, entre los principales países destinatarios se encuentran Francia, Inglaterra, Australia, Japón, EE.UU., Italia y Dinamarca.

Servicio postventa: La Zaragozana cuenta con un servicio de atención al cliente en su pagina web, en la cual te puedes poner en contacto con ellos mediante correo electrónico o vía teléfono. La empresa no informa de si dispone de algún servicio postventa específico, seguramente si los haya y estos varíen en función del tamaño del cliente.

❖ **Actividades de apoyo**

Aprovisionamiento: Como ya se ha explicado en el apartado de logística interna una parte de las materias primas se obtiene de empresas externas, de Hopsteiner España el

lúpulo y del Grupo Arento la cebada y levadura. Sin embargo, una parte de la cebada empleada es de producción propia en campos aledaños a los almacenes situados en La Cartuja.

Desarrollo tecnológico: El desarrollo tecnológico de La Zaragozana queda patente en la constante labor de en I+D que lleva a cabo. Como ya se ha comentado con anterioridad en este trabajo, gracias las investigaciones realizadas La Zaragozana a sido pionera en el mercado nacional con productos como la cerveza sin alcohol y cerveza sin gluten, llegando a ser la primera marca a nivel mundial en comercializar una cerveza sin gluten ni alcohol.

Otro factor que resalta el desarrollo tecnológico llevado a cabo por la empresa es la labor de actualización de sus instalaciones a lo largo de su actividad. Entre los cambios realizados destaca la sustitución de maquinaria por otra más actual, la implantación de un sistema de embotellado automatizado en 1970. La construcción en el año 2006 de un almacén automatizado que mejora la eficiencia de la gestión de pedidos. En la actualidad La Zaragozana esta inmersa en la construcción de una nueva planta productiva en La Cartuja, la cual contará con un sistema productivo más moderno del que dispone en la actualidad.

El desarrollo tecnológico supone un factor clave para la empresa, puesto que como ya se ha comentado en el apartado de productos La Zaragozana trata de tener una cartera que presente una gran variedad, pero siempre manteniendo unos altos niveles de calidad. Para ello esta actividad de la cadena de valor supondrá un pilar vital en el proceso de creación de valor de los productos.

Gestión de recursos humanos: La Zaragozana cuenta con un departamento de recursos humanos, actualmente es dirigido por Enrique Pérez Pascual. La empresa no presenta información sobre las políticas de recursos humanos que aplica, esta información se encuentra en el convenio colectivo firmado por los trabajadores con la empresa el 23 de Octubre del 2014. En dicho documento se concretan una serie de condiciones las cuales podemos encontrar resumidas en el anexo II, en ellas se fijan las condiciones de trabajo de los empleados (Salarios, derechos, condiciones sociales...).

Infraestructura de la empresa: Como se ha comentado con anterioridad, La Zaragozana cuenta con una sola fábrica situada en el barrio de San José en Zaragoza, además cuenta con un almacén plenamente automatizado en La Cartuja. El plan estratégico puesto en marcha por la empresa el pasado año 2015 supuso una inversión de cien millones de euros, de los cuales la mitad están destinados a la construcción de una nueva planta productiva en los terrenos aledaños al almacén de La Cartuja. Otro factor relacionado con la infraestructura de la empresa se encuentra en la distribución de los productos. La Zaragozana, mediante la colaboración de Bebinter, empresa perteneciente al mismo grupo empresarial y al holding Agora S.A., distribuye su producción en la totalidad de los mercados en los que comercia, aprovechando las infraestructuras de Bebinter, la cual es una de las mayores distribuidoras del país.

Tras haber estudiado todos los componentes e la cadena de valor de La Zaragozana hay dos que destacan sobre los demás. El primero de ellos se encuentra dentro de las actividades primarias, en concreto se trata del marketing. Dicha actividad crea un mayor valor añadido a los productos de La Zaragozana, llegando a incrementar la percepción que tienen los aragoneses del producto, puesto que lo consideran una cerveza plenamente diferenciada del resto de marcas. La otra actividad que destaca en el incremento del valor del producto se trata de una actividad de apoyo, en concreto del desarrollo tecnológico. Los productos de La Zaragozana buscan presentar la mayor calidad posible y ser innovadores, para ello es esencial que la empresa mantenga una actitud constante de desarrollo tecnológico. Como prueba de estas prácticas la empresa cuenta en su cartera con productos que han sido innovadores tanto a nivel nacional como mundial. Ambas actividades ayudan a la empresa con un mayor valor de sus productos, consiguiendo una ventaja competitiva frente a tus rivales, la cual aprovecha mediante su estrategia de diferenciación

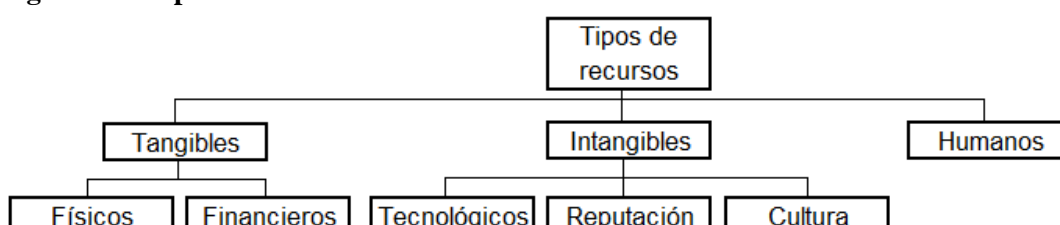
4.2. RECURSOS Y CAPACIDADES

Otra forma de analizar una empresa internamente es mediante la teoría de recursos y capacidades, en ella se analizan los recursos con los que cuenta una empresa y las distintas capacidades que los controlan. Este análisis nos permite conocer con exactitud los recursos que ayudan a la empresa en la ejecución de su estrategia de diferenciación, además de las fortalezas y debilidades de la misma, lo cual nos resultará útil cuando realicemos un análisis DAFO más adelante.

❖ Análisis de recursos

Los recursos de la empresa es todo aquello con lo que puede contar una empresa para llevar a cabo su actividad. Estos son de tres tipos, como se muestra en la figura 4.2, pueden ser intangibles tangibles o humanos, estos a su vez pueden agruparse en otros subgrupos.

Figura 4.2: Tipos de recursos



Fuente: Elaboración propia

Recursos tangibles

- **Físicos:** Los recursos físicos con los que cuenta La Zaragoza son todos los edificios y maquinarias que la empresa utiliza en el desarrollo de su actividad. Estos son la fábrica situada en el zaragozano barrio de San José y toda la maquinaria que contiene, el almacén de La Cartuja, los campos de cultivo aledaños a dicho almacén y la flota de vehículos de los que dispone.

- **Financieros:** Para analizar la situación financiera en la que se encuentra La Zaragoza haremos uso de los ratios económicos, con ellos estudiaremos los últimos cinco años evitando que el estudio sea estático, sino que muestre la evolución de la empresa. En el anexo III se encuentran las cuentas anuales de La Zaragoza empleadas para el cálculo de dichos ratios, los años empleados serán del 2010 al 2014, al no poder obtener unas cuentas más actuales. En la tabla 4.1 que se presentará a continuación se han recogido los ratios financieros que han sido calculados.

Tabla 4.1: Ratios financieros

	2014	2013	2012	2011	2010
Liquidez	1,1163	1,0546	1,1495	1,2933	1,6541
Liquidez inmediata	0,8984	0,8785	0,8929	0,8765	0,9035
Fondo de maniobra	4.456.875 €	1.866.887 €	4.886.862 €	8.885.681 €	16.835.290 €
Solvencia	2,4299	2,6234	2,5995	2,7357	3,5787
Cobertura	1,0618	1,0267	1,0706	1,1417	1,2166
Endeudamiento	0,6993	0,6160	0,6252	0,5761	0,3878
Endeudamiento a l/p	0,1325	0,0945	0,1279	0,1075	0,0909
Endeudamiento a c/p	0,5668	0,5214	0,4973	0,4686	0,2969

Fuente: Elaboración propia

Como se puede observar en la tabla la empresa presenta una buena situación en el corto plazo, a pesar de que desde el año 2010 ha disminuido su liquidez esta sigue presentando un buen valor, puede que la disminución de liquidez se deba a que la empresa contaba con recursos ociosos y haya corregido esta situación. La liquidez inmediata se ha mantenido estable en los cinco últimos años, este ratio muestra que la liquidez de la empresa es suficientemente líquida como para hacer frente al corto plazo. El fondo de maniobra muestra lo mismo, La Zaragozana posee fondos suficientes para hacer frente a los pagos más cercanos. Sin embargo, dicho fondo ha disminuido debido a que en el año 2010 presentaba una cifra muy elevada, debido a que la empresa estaría manteniendo recursos ociosos. Por todo ello se puede afirmar que La Zaragozana presenta una buena situación a corto plazo.

En cuanto al ratio de solvencia la empresa ha empeorado en los últimos cinco años, a pesar de ello La Zaragozana mantiene una cifra muy buena, la cual nos indica que es plenamente capaz de hacer frente a sus obligaciones con la totalidad de su activo.

La Zaragozana presenta un ratio de cobertura muy estable, el cual indica que la empresa esta financiando la totalidad de su activo no corriente con recursos permanentes (Patrimonio neto y pasivo no corriente), financiando estos mismo una parte del activo corriente. El ratio aunque presenta una cifra un tanto pequeña, muestra una buena situación de la empresa en el largo plazo.

El endeudamiento de la empresa ha crecido notablemente en los últimos cinco años, sin embargo, sigue predominando la financiación de la actividad mediante el uso de recursos propios ante frente a los recursos externos. El endeudamiento a largo plazo se ha mantenido más o menos constante, es el del corto plazo el que se ha incrementado. Este crecimiento del endeudamiento a corto plazo explica la disminución de la liquidez previamente comentada, si no sigue incrementándose el endeudamiento en el corto plazo La Zaragozana no tendría por que presentar problemas de financiación.

En conclusión, La Zaragozana muestra una imagen estable en los últimos cinco años, con la salvedad de que en el año 2010 presentaba una liquidez elevada que se ha visto disminuida por el incremento de la deuda a corto plazo.

Recursos intangibles

- **Tecnológicos:** Como se ha comentado en el apartado de desarrollo tecnológico de las actividades de apoyo de la cadena de valor, La Zaragozana cuenta con recursos tecnológicos en su fabricación, embotellado y almacenaje que mejoran de forma más eficiente su desarrollo. Además hay que destacar el esfuerzo realizado en I+D por la cervecera que le ha llevado a ser pionera con algunos de sus productos innovadores a nivel nacional e internacional.

- **Reputación:** Este recurso es uno de los más importantes para La Zaragozana, puesto que la mayor parte de sus ventas se apoyan en la reputación obtenida en Aragón en sus más de cien años de actividad. Esta reputación está respaldada por la calidad que presentan sus productos y los certificados obtenidos que así lo demuestran. Además, como se ha comentado en el apartado de marketing de la cadena de valor, La Zaragozana realiza grandes inversiones en publicidad y patrocinio de eventos con la finalidad de incrementar su reputación.

En la actualidad La Zaragozana está tratando de ganar reputación como bebida saludable, prueba de ello son todos los productos nuevos que está comercializando, Ambar Mansana (Cerveza con fibra), Ambar 0,0 (Cerveza sin alcohol con un añadido de palatinosa), Ambar Especial Celiacos (Sin gluten) y Ambar Green Celiacos (Sin gluten y sin alcohol). Con estos dos últimos productos La Zaragozana se ha ganado una gran reputación dentro del colectivo de celíacos, puesto que aunque existen otras marcas la cervecera aragonesa fue pionera en dicho mercado con las ventajas que esto conlleva.

- **Cultura:** La Zaragozana se muestra como una empresa comprometida con el medio ambiente, prueba de ello es el plan medioambiental que implantó la empresa a principios de este siglo. Dicho plan consistió en la recogida y reciclado de sus residuos, vendiendo los restos de cereales empleados en el proceso productivo a ganaderos, así como la reincorporación de gases carbónicos, emitidos tras la fermentación, empleados de nuevo en el proceso productivo. Además los envases de las cervezas son producidos a partir de materiales reciclados.

La Zaragozana se muestra comprometida con los ciudadanos, por ello se involucra en el patrocinio de un gran número de eventos que tienen lugar en Aragón. También se

muestra comprometida con sus trabajadores, teniendo cláusulas en su convenio en las cuales se compromete a premiar su permanencia en la empresa, otorga un regalo económico a sus trabajadores cuando estos se casan, les regala cajas de sus productos anualmente, entre otras.

Recursos humanos

Como se ha detallado anteriormente en el apartado de recursos humanos de la cadena de valor, la zaragozana cuenta con un departamento para la gestión de dicho área y un convenio en el que se regulan las características de los puestos de trabajo de la empresa. Cuenta con un total de 96 trabajadores siendo la mayor parte de ellos comerciales o trabajadores no cualificados.

❖ Análisis de capacidades

Los recursos de la empresa no son productivos por si solos, sino que necesitan una buena capacidad que los gestione y transforme en una ventaja competitiva.

La Zaragozana cuenta con una experiencia de más de cien años, en la cual a demostrado saber perfeccionar sus cervezas y adaptar su cartera de productos a las nuevas exigencias del mercado. Cabe destacar la gran combinación llevada a cabo por La Zaragozana en la cual mezcla los mayores avances tecnológicos con la tradición y el saber hacer de mas de cien años.

Otra muestra de las grandes capacidades organizativas en La Zaragozana se encuentra en su personal directivo, el actual director general del Grupo La Zaragozana Félix Longas ha sido galardonado con un premia al mejor directivo en Aragón en el año 2014, lo cual demuestra su gran labor en el liderazgo de la empresa.

4.3. ANÁLISIS VRIO

Con este análisis se estudiarán cuales de los recursos con los que cuenta la empresa y ya se han visto en el punto anterior, son fuente de ventajas competitivas, para ello deben de ser recursos que aporten un mayor valor a los productos de la empresa y los competidores no puedan duplicarlos o copiarlos, dichos recursos deberán cumplir las siguientes características:

❖ **Recursos valiosos**

La Zaragozana cuenta con varios recursos que se pueden considerar valiosos, uno de ellos son los productos con los que cuenta, los cuales ofrecen una gran calidad que es avalada por galardones de talla mundial.

Otro recurso valioso para la empresa es el saber hacer conseguido tras más de cien años de experiencia, mezclando en su proceso productivo las recetas tradicionales con el desarrollo tecnológico y la constante innovación en su cartera de productos.

Sin embargo, uno de los recursos más valiosos que posee La Zaragozana es su reputación en Aragón, trabajada a lo largo de sus más de cien años de actividad con una constante vinculación de la marca de cerveza con Aragón.

❖ **Recursos escasos**

Los recursos anteriormente comentados no son escasos en su totalidad, las empresas competidoras también poseen amplias carteras de productos en las cuales cuentan con productos muy valorados por los consumidores. Además, cabe destacar que las empresas que compiten en el mercado nacional cuentan con una experiencia muy similar en el sector, incluso algunas de ellas cuentan con más años de actividad. Por lo tanto no se puede considerar la calidad de los productos o la larga experiencia en el sector como un recurso escaso.

En cuanto a la reputación en Aragón, La Zaragozana es considerada una institución dentro de la comunidad aragonesa, ninguna de las marcas competidoras es considerada como una marca propia de la comunidad. Por ello la reputación de la empresa es el único recurso escaso que podemos considerar.

❖ **Recursos inimitables**

Como se puede observar en el apartado de competidores todos ellos tienen una cartera de productos en las cuales aparecen productos mas o menos parecidos, esto supone que la innovación llevada a cabo por La Zaragozana es un recurso imitable. Lo cual no quiere decir que deba dejar de innovar, puesto que como ocurrió con las cervezas para celíacos ser pionero en un nicho de mercado aporta una gran ventaja competitiva.

La amplia experiencia de La Zaragozana en el sector cervecero recolectada a lo largo de sus más de cien años es un recurso inimitable, pero como las principales empresas competidoras cuentan con una experiencia similar esta ventaja solo tendrá importancia de cara a nuevos competidores.

La reputación recolectada por La Zaragozana en Aragón es un recurso difícilmente imitable, puesto que este es fruto de un gran cúmulo de factores. El principal de ellos es el hecho de que la empresa fuese fundada dentro de la comunidad aragonesa, lo cual supone que los consumidores aragoneses perciban los productos de La Zaragozana como algo propio de la tierra. Además, los competidores tienen que competir con una empresa que ha estado promoviendo eventos y actividades durante un periodo de tiempo muy extenso. Es por estos motivos que considero la reputación de la empresa como algo difícil de imitar, por lo menos en un periodo de tiempo inmediato.

❖ **Estructura organizativa adecuada**

En su larga experiencia en el sector La Zaragozana ha desarrollado un buen modelo organizativo, el cual le ha llevado a ser líder en Aragón, mercado en el cual ha conseguido diferenciarse notablemente de la competencia obteniendo una reputación superior.

El análisis VRIO deja como resultado un recurso que es clave en la creación de valor para La Zaragozana, este es la reputación de la marca. Sin embargo dicho recurso solo se da en el mercado aragonés, La Zaragozana deberá trabajar para implementar esta ventaja competitiva en el mercado nacional, o en su caso si no se pudiese buscar otro recurso con el cual obtener una ventaja competitiva en el mercado nacional.

5. ANÁLISIS DAFO

Una vez analizada la empresa desde un punto de vista externo e interno el siguiente paso es realizar un análisis DAFO, en el cual se recogerán las amenazas y oportunidades observadas mediante el análisis externo y las fortalezas y debilidades de la empresa descubiertas en el análisis interno.

❖ Amenazas

Impuestos: La cerveza esta sujeta a un impuesto que grava su fabricación o importación, impuesto que acaban soportándole consumidor. Además, soporta un IVA del 21%.

Legislación: Existen leyes que regulan el consumo de la cerveza con contenido alcohólico, estando prohibida a menores de dieciocho años, no se puede consumir en la vía pública debido a las leyes anti-botellón y su venta no esta permitida mediante máquinas de vending.

Situación económica: España sigue padeciendo los efectos de la crisis económica iniciada en el año 2008, la tasa de desempleo se mantiene en unos niveles muy elevados y el poder adquisitivo de los españoles se ha visto deteriorado en los últimos años.

Campañas contra el consumo: Existen campañas que tratan de advertir a los consumidores de los peligros que entraña el consumo de este tipo de bebidas, además se aconseja en los envases de los productos que su consumo debe llevarse a cabo de forma responsable.

Productos sustitutivos: Existen múltiples productos en el mercado con los cuales sustituir a la cerveza.

❖ Oportunidades

Hostelería: El sector hostelero en España representa un gran porcentaje de los negocios existentes dentro de nuestras fronteras, lo cual beneficia a las cerveceras puesto que la hostelería es uno de sus dos principales canales de distribución

Turismo: España es un país receptor de turistas, lo cual beneficia notablemente al sector cervecero puesto que se incrementa el número de consumidores, además el consumo de bebidas alcohólicas por parte de los turistas durante sus vacaciones suele ser elevado.

Incremento de la demanda: Según el último informe emitido por la asociación de cerveceros de España del año 2014, tras varios años de descenso de la demanda de cerveza en el año 2014 esta aumentó.

❖ Fortalezas

Tradicición: La Zaragozana lleva elaborando sus cervezas durante más de cien años, a lo largo de sus años de actividad a desarrollado nuevas recetas, pero también ha mantenido las originales.

Reputación en Aragón: La Zaragozana es una de las mayores empresas de Aragón, adema de una de las marcas mejor valoradas. Gran parte del consumo de cerveza dentro de la comunidad autónoma proviene de los productos de esta empresa.

Capacidad de innovación: La Zaragozana a demostrado una gran capacidad de innovación al ser pionera en el mercado nacional con la primera cerveza sin alcohol (Ambar 0,0), de alta fermentación (Ambar 1900) o sin gluten (Ambar Celiacos) y a nivel mundial fue la primera empresa cervecera en comercializar una cerveza sin gluten y sin alcohol (Ambar Green Celiacos)

Amplia cartera de productos: La Zaragozana posee una amplia cartera de producto, sin embargo las tres empresas mas grandes del mercado poseen un cartera de dimensiones semejantes, pero si comparamos a La Zaragozana con empresas de su tamaño como Hijos de Rivera o CCC, estas cuentan con una cartera de productos mucho menor.

Productos de calidad: Sus productos gozan de una gran calidad que es avalada por galardones de renombre mundial.

❖ Debilidades

Menor tamaño que los competidores: La Zaragozana es la menor empresa de las seis que dominan el sector cervecero.

Poca presencia nacional: La Zaragozana tan solo cuenta con un 2% de la cuota del mercado nacional, situando se como la última de las principales empresas, esto se debe a que concentra casi la totalidad de sus ventas en Aragón.

Tabla 5.1: Análisis DAFO

	Amenazas	Oportunidades
Análisis externo	Impuestos Legislación Situación económica Campañas contra el consumo Productos sustitutivos	Hostelería Turismo Incremento de la demanda
	Debilidades	Fortalezas
Análisis interno	Menor tamaño que los competidores Poca presencia nacional	Tradicición Reputación en Aragón Capacidad de innovación Amplia cartera de productos Productos de calidad

Fuente: Elaboración propia

6. ESTRATÉGIA COMPETITIVA

Tras haber analizado La Zaragozana podemos concluir que la empresa plantea una estrategia competitiva de diferenciación, con la cual trata de diferenciar sus productos de los competidores. La Zaragozana consigue diferenciarse mediante tres aspectos, estos son:

❖ Los atributos de sus productos y servicios

La Zaragozana cuenta con una gran cartera de productos compuesta por una gran **variedad de cervezas** de distintos tipos, con la cual satisfacer las distintas necesidades que poseen los consumidores.

Estos productos cuentan con una **gran calidad**, la cual es avalada por galardones que son otorgados a nivel mundial, este es el caso de Ambar Export a la cual le concedieron la medalla de oro en el World Beer Challenge 2015, mientras que Ambar especial recibió la de plata en el mismo certamen. Recientemente, en el análisis realizado por OCU (Organización de Consumidores y Usuarios), Ambar Especial obtuvo la puntuación más alta en el estudio comparativo sobre las cervezas, estando empatada con Estrella Galicia Especial, situándose ambas como las cervezas de mayor calidad en el mercado.

La Zaragozana ha sido una empresa **pionera** en el mercado con múltiples productos a nivel nacional e incluso mundial como ya se ha comentado anteriormente.

Cuenta con **cervezas de edición limitada**, estas son Ambar Picante, Ambar Bombón y Ambar 10, las cuales fabrico para el certamen gastronómico “Zaragoza con gusto”, sin embargo, este año volvió a comercializar la última pero de manera limitada. En el futuro, La Zaragozana va a traspasar su producción a una nueva planta en La Cartuja, dejando libre la fábrica actual, la cual empleará para la elaboración de cervezas de edición limitada.

Su **localización** es un factor muy importante, puesto que le otorga una mayor apreciación en el mercado aragonés, motivo por el cual es la cervecera con una mayor cuota de mercado en la comunidad, en el caso de Zaragoza, el factor de localización incrementa más la cuota.

❖ La relación con sus clientes

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

El **marketing** de La Zaragozana es un factor fundamental en la estrategia de la empresa, como ya se ha comentado al principio del trabajo, el plan estratégico de La Zaragozana consta de una inversión de cien millones de euros, siendo destinada la mitad ha actividades de marketing, esto demuestra la importancias de esta actividad para el desarrollo de la empresa.

❖ Los vínculos con empresas

La Zaragozana esta **vinculada con Bebinter**, ambas empresas pertenecen al holding empresarial Agora S.A., Bebinter es una empresa distribuidora de productos de consumo alimenticio, la cual se encuentra entre las más importantes de este sector en

España, es encargada de la distribución de grandes marcas, siendo Coca-Cola una de las mas relevantes. Contar con una vinculación con Bebinter, supone poder hacer uso de la gran red de distribución que de la que esta dispone.

Podemos concluir que La Zaragozana lleva a cabo una estrategia competitiva en diferenciación, sin embargo a nivel nacional el éxito de dicha estrategia es menor. Esto se debe a que factores como la reputación, imagen o localización, son fuentes de ventaja competitiva únicamente en el mercado aragonés, lo cual supone una menor diferenciación de la marca en el mercado nacional.

7. CONCLUSIONES

Como se ha comentado al comienzo del análisis en el apartado de introducción, el objetivo del trabajo en estudiar La Zaragozana con la finalidad de averiguar con qué ventajas competitivas cuenta la empresa respecto a la competencia y mediante que estrategia lleva a cabo su actividad.

En el análisis se ha observado que La Zaragozana tiene una ventaja competitiva en Aragón, mercado en el cual es líder en el sector cervecero. Dicha ventaja se basa en la diferenciación de sus productos, para ello como hemos visto elabora una cerveza de calidad, donde la innovación es algo fundamental, con lo cual ha conseguido ser pionera en el mercado y poseer una amplia cartera de productos. El marketing juega un rol esencial para la empresa, junto a su localización, con los cuales ha obtenido una excelente reputación en el mercado aragonés, donde se ha proclamado empresa líder.

A nivel nacional la empresa juega un rol menor, es la mas pequeña de las seis cerveceras que copan el mercado. Esto se debe a que no posee una imagen de marca tan desarrollada a nivel nacional como es el caso de las tres grandes empresas que lideran el sector, lo cual supone un menor grado de diferenciación de los productos de la empresa.

El futuro de La Zaragozana plantea el reto de mantener el domino actual en el mercado aragonés, el cual puede verse amenazado por el resto de cerveceras que tratarán de obtener una mayor cuota de mercado. Pero la empresa no planea limitarse a defender su situación actual, La Zaragozana quiere expandirse, para ello ha realizado una inversión

de cien millones con la cual planea triplicar su producción e incrementar el marketing de la compañía. La finalidad de esta inversión es la de duplicar tanto su cuota de mercado en España como la de duplicar su nivel de exportaciones.

El principal problema que se le plantea a La Zaragozana es que fuera de Aragón es una marca desconocida, para llevar a cabo sus planes de expansión tendrá que dar a conocer sus productos en el resto de mercado creando una buena imagen de marca en España al igual que la que posee en Aragón.

Para concluir, añadir que las conclusiones con las cuales finalizo el análisis siguen una coherencia con el objetivo planteado al comienzo del trabajo, el cual era averiguar qué tipo de estrategia implanta La Zaragozana, la cual, como se ha dicho es de diferenciación. La trascendencia de este estudio consiste en conocer mejor una de las más importantes empresas en Aragón, descubriendo en que se basa su éxito y el por que de su peor aceptación a nivel nacional.

Bibliografía

❖ Libros

GUERRAS MARTÍN, L.A. y NAVAS LÓPEZ, J.E. Año 2007. *“La dirección estratégica de la empresa. Teoría y aplicaciones”*. Thomson Civitas.

PORTER, M. Año 2009. *“Estrategia competitiva”*. Pirámide.

❖ Bases de datos

Base de datos Sabi

❖ Artículos

“Informe socioeconómico del sector de la cerveza en España” Cerveceros de España
Año 2014

“La Zaragozana invierte 18 millones en una planta de envasad” Heraldo de Aragón
20/01/2008

“La Zaragozana invertirá 100 millones en su nuevo plan de expansión hasta 2018”
Heraldo de Aragón 11/04/2015

“La Zaragozana realizará la inversión más importante de su historia para afrontar su expansión” Aragón digital 24/1/2006

“Félix Longás: “Para nosotros los clientes no son un código”” Aragón digital 2/4/2014

“Cervezas: Así son las rubias” Organización de consumidores y usuarios 1/06/2016

“RESOLUCIÓN (Expte. S/0443/12, LA ZARAGOZANA)” Comisión Nacional de los Mercados y la Competencia 28/05/2014

❖ Webgrafía

<http://ambar.com>

<http://www.encyclopedia-aragonesa.com>

<http://www.cerveceros.org>

<http://www.mahou.es>

<http://www.heinekenespana.es>

<http://www.damm.es>

<http://www.corporacionhijosderivera.com>

<http://www.ccc.es>

Legislación de bebidas alcohólicas:

<http://www.msssi.gob.es/alcoholJovenes/legislacion/legislacionAutonomica.htm>

Convenio de los trabajadores de La Zaragozana:

<http://boletin.dpz.es/BOPZ/obtenerContenidoEdicto.do?idEdicto=442054&numBop=19&fechaPub=s> Convenio de los trabajadores de La Zaragozana

ANEXO

Anexo I: Intervalos de cuotas de mercado

Tabla 4 confidencial. Cuotas (%) de LA ZARAGOZANA, S.A. y principales competidores en el mercado de aprovisionamiento de cerveza en el canal horeca						
		2008	2009	2010	2011	2012
LA ZARAGOZANA, S.A.	C.A. Aragón	[40-50%]	[40-50%]	[40-50%]	[30-40%]	[30-40%]
	Zaragoza ciudad	[40-50%]	[40-50%]	[40-50%]	[40-50%]	[40-50%]
Grupo MAHOU- SAN MIGUEL	C.A. Aragón	[20-30%]	[20-30%]	[20-30%]	[20-30%]	[20-30%]
	Zaragoza ciudad	[10-20%]	[10-20%]	[10-20%]	[10-20%]	[10-20%]
Grupo HEINEKEN	C.A. Aragón	[10-20%]	[10-20%]	[10-20%]	[10-20%]	[10-20%]
	Zaragoza ciudad	[10-20%]	[10-20%]	[10-20%]	[10-20%]	[10-20%]
Grupo DAMM	C.A. Aragón	[10-20%]	[10-20%]	[10-20%]	[10-20%]	[10-20%]
	Zaragoza ciudad	[10-20%]	[10-20%]	[10-20%]	[10-20%]	[10-20%]
OTROS	C.A. Aragón	[0-10%]	[0-10%]	[0-10%]	[0-10%]	[0-10%]
	Zaragoza ciudad	[0-10%]	[0-10%]	[0-10%]	[0-10%]	[0-10%]

Fuente: CNMC (Comisión Nacional de los Mercados y la Competencia)

Anexo II: Resumen convenio de trabajadores

-Condiciones económicas:

- **Retribuciones:** Se detallan los incrementos salariales para los trabajadores durante los años en los cuales el convenio este en vigor (2014-2018). El incremento salarial se realizara conforme al incremento del IPC más 0,4 puntos.
- **Nocturnidad:** El trabajo nocturno se bonifica al 40% del salario base, si el trabajo nocturno supone mas de dos horas pero no llega a la totalidad de jornada dicho plus se cobrará de forma proporcional.
- **Trabajo en sábados, domingos y festivos:** Si se trabaja de forma extraordinaria en dichos días se cobrará una prima de 39,88 €/día trabajado. No percibirá esta prima, el personal cuya jornada laboral normal incluya el trabajo en sábados, domingos y festivos.
- **Plus de absentismo:** Se recibirán 26,45 € extras al mes si el trabajador asiste a su jornada laborable todo el mes.

-Condiciones laborales:

- **Jornada:** La jornada laboral, incluso en los años bisiestos, será de 1784 horas anuales efectivas de trabajo, que se realizarán según los calendarios de turnos establecidos en cada área.
- **Licencias y permisos:** se establecen una serie de días de permiso los cuales varían según cual sea el motivo de dichas licencias.
- **Suspensión del carnet de conducir:** Si en el desempeño de su función, a algún trabajador le fuera retirado temporalmente el carné de conducir, necesario para su trabajo en la empresa, esta le adaptará a otro trabajo durante el período de suspensión.
- **Renovación del carnet de conducir:** La renovación de los carnés de conducir de primera, será costeada por la empresa, siempre que sean necesarios para la realización del trabajo encomendado.

-Condiciones sociales

- **Complementos sociales:** La Zaragozana realiza unos pagos extraordinarios a los trabajadores que permanezcan en la empresa cierto número de años.

- Nupcialidad: La primera vez que un trabajador se case recibirá un pago de 443,71€
- Cajas de cerveza de regalo
- Prestaciones por invalidez o muerte
- Premios por innovaciones
- Facilidades para la formación profesional

-Derechos sindicales

- Representación sindical: Los trabajadores que ostenten cargos de representación sindical podrán disponer para el ejercicio de sus funciones sindicales de un máximo de 20 horas mensuales retribuidas.

-Salud laboral

- Reconocimiento médico: se efectuará una vez al año
- Prendas de trabajo: Al personal que lo considere necesario, la dirección de la empresa le facilitará las prendas de vestido, calzado y accesorios complementarios que exija su puesto de trabajo y las condiciones del mismo.

Anexo III: Cuentas anuales de La Zaragozana

Cuentas No Consolidadas	31/12/2014 EUR	31/12/2013 EUR	31/12/2012 EUR	31/12/2011 EUR	31/12/2010 EUR
	12 meses	12 meses	12 meses	12 meses	12 meses
	Aprobado	Aprobado	Aprobado	Aprobado	Aprobado
	Normal PGC 2007	Normal PGC 2007	Normal PGC 2007	Normal PGC 2007	Normal PGC 2007
Balance de situación					
Inmovilizado	72.076.235	69.909.151	69.267.179	62.708.402	77.738.365
Inmovilizado inmaterial	317.811	230.691	220.980	268.855	123.574
Inmovilizado material	19.281.704	19.681.404	21.793.445	22.628.594	17.332.397
Otros activos fijos	52.476.720	49.997.056	47.252.754	39.810.952	60.282.394
Activo circulante	42.763.325	36.061.374	37.584.520	39.181.149	42.573.119
Existencias	4.343.784	4.381.017	4.026.943	4.840.140	4.106.653
Deudores	19.330.978	14.847.909	14.900.528	16.786.742	18.485.835
Otros activos líquidos	19.088.563	16.832.447	18.657.049	17.554.266	19.980.632
Tesorería	386.053	94.201	2.225.792	3.636.098	1.882.428
Total activo	114.839.560	105.970.525	106.851.699	101.889.550	120.311.484
Fondos propios	67.579.086	65.576.489	65.746.266	64.644.935	86.692.833
Capital suscrito	541.151	541.151	541.151	541.151	541.151
Otros fondos propios	67.037.934	65.035.337	65.205.114	64.103.784	86.151.681
Pasivo fijo	8.954.024	6.199.550	8.407.776	6.949.147	7.880.822
Acreedores a L. P.	7.510.152	4.914.589	7.087.897	5.680.469	6.975.832
Otros pasivos fijos	1.443.873	1.284.961	1.319.879	1.268.678	904.991
Provisiones	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
Pasivo líquido	38.306.450	34.194.486	32.697.658	30.295.468	25.737.829
Deudas financieras	3.261.795	3.349.914	1.706.121	1.356.286	1.592.764
Acreedores comerciales	4.369.311	4.041.456	3.243.171	4.989.312	4.145.990
Otros pasivos líquidos	30.675.343	26.803.117	27.748.366	23.949.870	19.999.075
Total pasivo y capital propio	114.839.560	105.970.525	106.851.699	101.889.550	120.311.484
Fondo de maniobra	19.305.451	15.187.470	15.684.300	16.637.570	18.446.498
Número empleados	96	98	106	113	114
Cuentas de pérdidas y ganancias					
Ingresos de explotación	71.873.590	64.476.999	67.468.505	64.846.429	62.996.631
Importe neto Cifra de Ventas	70.593.231	63.185.101	66.184.385	63.573.422	61.747.971
Consumo de mercaderías y de materias	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
Resultado bruto	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
Otros gastos de explotación	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
Resultado Explotación	10.232.855	4.750.710	7.754.463	8.017.191	8.398.912
Ingresos financieros	1.184.857	433.961	776.727	1.086.591	740.256
Gastos financieros	2.399.513	1.941.777	1.582.701	995.128	1.839.502
Resultado financiero	-1.214.656	-1.507.816	-805.974	91.463	-1.099.246
Result. ordinarios antes	9.018.200	3.242.894	6.948.489	8.108.654	7.299.666

Impuestos					
Impuestos sobre sociedades	2.681.786	958.917	2.074.465	2.432.754	2.189.729
Resultado Actividades Ordinarias	6.336.414	2.283.977	4.874.024	5.675.900	5.109.937
Ingresos extraordinarios	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
Gastos extraordinarios	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
Resultados actividades extraordinarias	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
Resultado del Ejercicio	6.336.414	2.283.977	4.874.024	5.675.900	5.109.937
Materiales					
Materiales	25.825.764	23.137.270	22.246.948	20.862.854	18.499.841
Gastos de personal	6.478.970	6.316.540	7.018.245	7.206.247	6.876.072
Dotaciones para amortiz. de inmovil.	4.939.382	4.929.162	5.175.924	4.973.427	5.216.474
Gastos financieros y gastos asimilados	183.941	184.058	211.263	154.008	161.339
Cash flow	11.275.795	7.213.139	10.049.948	10.649.327	10.326.411
Valor agregado	20.620.491	14.672.654	19.353.920	20.442.336	19.553.551
EBIT	10.232.855	4.750.710	7.754.463	8.017.191	8.398.912
EBITDA	15.172.237	9.679.872	12.930.387	12.990.618	13.615.386

Fuente: Base de datos SABI