



## Trabajo Fin de Grado

Análisis estratégico del Sector Cervecerero: La Zaragozana

Strategic anaylis of beer sector: La Zaragozana

### **Autor/es**

Álvaro Barrado Melero

### **Director**

Lucio Fuentelsaz Lamata

Facultad de Economía y Empresa / Universidad de Zaragoza

Convocatoria Junio 2019

## Tabla de contenido

<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>4</b>
<b>HISTORIA DE LA EMPRESA</b> .....	<b>4</b>
<b>PRODUCTO</b> .....	<b>6</b>
<b>LA ESTRATEGIA MISIÓN, VISIÓN Y OBJETIVOS</b> .....	<b>8</b>
<b>MISIÓN</b> .....	<b>9</b>
<b>VISIÓN</b> .....	<b>9</b>
<b>OBJETIVOS</b> .....	<b>9</b>
<b>ESTRATEGIA COMPETITIVA DE DIFERENCIACIÓN</b> .....	<b>9</b>
<b>LA INDUSTRIA</b> .....	<b>12</b>
<b>PRODUCCIÓN</b> .....	<b>12</b>
<b>CONSUMO</b> .....	<b>13</b>
<b>VENTAS</b> .....	<b>14</b>
<b>COMPETIDORES</b> .....	<b>15</b>
<b>GRUPOS ESTRATÉGICOS</b> .....	<b>18</b>
<b>ANÁLISIS EXTERNO</b> .....	<b>19</b>
<b>ANÁLISIS DEL ENTORNO GENERAL: PEST</b> .....	<b>20</b>
<b>Factores Político-legales</b> .....	<b>20</b>
<b>Socio-Culturales</b> .....	<b>23</b>
<b>Tecnológicos</b> .....	<b>23</b>
<b>ANÁLISIS DEL ENTORNO ESPECÍFICO</b> .....	<b>24</b>
<b>Poder negociador de clientes</b> .....	<b>25</b>
<b>Poder negociador de proveedores</b> .....	<b>26</b>
<b>Amenaza de entrada de nuevos competidores</b> .....	<b>26</b>
<b>Amenaza de la aparición de productos sustitutivos</b> .....	<b>28</b>
<b>Grado de rivalidad entre los competidores</b> .....	<b>29</b>
<b>ANÁLISIS INTERNO</b> .....	<b>31</b>
<b>CADENA DE VALOR Y TEORÍA DE RECURSOS Y CAPACIDADES</b> .....	<b>31</b>
<b>ANÁLISIS DAFO</b> .....	<b>38</b>
<b>Oportunidades</b> .....	<b>38</b>
<b>Amenazas</b> .....	<b>39</b>
<b>Fortalezas</b> .....	<b>40</b>
<b>Debilidades</b> .....	<b>41</b>
<b>Matriz Dafo</b> .....	<b>41</b>

<b>CONCLUSIONES Y FUTURO .....</b>	<b>42</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>43</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>44</b>

## INTRODUCCIÓN

Fundada en 1900, Cervezas Ámbar es una cervecera independiente española que mantiene el espíritu de empresa familiar en constante evolución. Con 18 variedades de cerveza, es la marca española con mayor número de especialidades. Ámbar sigue elaborando la cerveza en el recinto fabril en el que comenzó a hacerla a principios del siglo pasado, ubicado en el histórico barrio de San José, Zaragoza. Mantiene los procesos artesanales del siglo XX, como una maltería<sup>1</sup> propia o la única sala de fermentación de tinos abiertos que existe en la actualidad en nuestro país.

Ámbar es una de las marcas que pertenecen a La Zaragozana S.A. la cual está formada por 3 diferentes (Ámbar, Lunares y Conga). Además, dicha empresa forma un grupo empresarial (AGORA) desde mediados del siglo XX con el grupo Moritz<sup>2</sup> la cual llevaba 50 años en funcionamiento al nacimiento de La Zaragozana. La distribución del grupo Ágora es realizada por Bebinter, la distribuidora encargada de desarrollar la actividad logística del Grupo. Cuenta con 21 centros de distribución organizados en torno a una gran plataforma logística ubicada en Zaragoza<sup>3</sup>.

A pesar de la gran diversificación de productos que encontramos en la Zaragozana, en este informe nos vamos a centrar en la marca Ámbar, la cual se dedica a la producción de cerveza y representa la mayor parte de volumen de negocio de la Zaragozana (mas del 50%)<sup>4</sup> . Analizaremos la estrategia que desarrolla la marca a nivel regional, donde tiene un protagonismo incuestionable. Además, sumergida en un plan de expansión desde el año 2015<sup>5</sup>, veremos cual ha sido su estrategia para triunfar en España, y ver si realmente lo esta consiguiendo.

Así al estudiar la Zaragozana, estamos ante una empresa potente desde el punto de vista corporativo, muy diversificada, y que forma un grupo empresarial para aunar fuerzas y aprovechar sinergias. Es por ello por lo que creemos que es muy atractiva para estudiarla desde el punto de vista estratégico.

## HISTORIA DE LA EMPRESA

La Zaragozana es una empresa de cervezas nacida en el año 1900. Debido a la abundante cebada que se cultivaba en Aragón, un grupo de amigos decidió crear la compañía, que originalmente se

---

<sup>1</sup> Cebada germinada de forma artificial, desecada y tostada, que se emplea en la fabricación de cerveza.

<sup>2</sup> <http://www.agoragrupo.com/un-poco-de-historia-cervecera/>

<sup>3</sup> <http://www.agoragrupo.com/distribucion/>

<sup>4</sup> [https://sabi.bvdinfo.com/version-2019222/Report.serv?\\_CID=30&context=16VKG76CFAJPBKW](https://sabi.bvdinfo.com/version-2019222/Report.serv?_CID=30&context=16VKG76CFAJPBKW)

<sup>5</sup> <http://www.expansion.com/aragon/2015/04/10/5527e785e2704e022f8b456d.html>

denominaba “Fábrica de Cerveza, Malta y Hielo”.

Como ya hemos apuntado anteriormente, La Zaragozana produce cerveza bajo la marca AMBAR, su negocio principal. En esta línea, en base al código CNAE-2018<sup>6</sup>(Clasificación Nacional de Actividades Económicas de España) que permite la clasificación y agrupación de las unidades productoras según la actividad que ejercen de cara a la elaboración de estadísticas, La Zaragozana pertenece a la industria de “Fabricación de cerveza” que tiene el código 1105.

La Zaragozana ha sido siempre pionera, tanto en el lanzamiento de nuevos productos como en la adopción de avances tecnológicos, atendiendo siempre a las necesidades de la población (cervezas sin alcohol, cervezas sin gluten, etc.), pero sin perder esa esencia artesana que tanto le caracteriza. Muestra de ello son los siguientes hechos clave (extraídos de la página oficial de Ámbar, [www.ambar.com/historia](http://www.ambar.com/historia)):

- En el año 1922 comenzó a utilizar el abridor de chapas que hoy conocemos, ya que hasta ese año se utilizaba el corcho en las cervezas.
- En el año 1968 se abandonan los barriles de madera para dar paso a los de acero inoxidable.
- En 1976 se convierte en la primera cervecera en España en lanzar al mercado una cerveza sin alcohol (AMBAR Sin).
- En el año 2008, lanza al mercado la primera cerveza sin gluten (AMBAR Sin Gluten).
- En el año 2011, AMBAR hace la primera cerveza en el mundo sin gluten y sin alcohol. En el año 2015, AMBAR Export ganó una medalla de oro en el World Beer Challenge, que la reconocía como una de las mejores tostadas del mundo.

Este mismo año la empresa se sumerge en un plan de expansión que supuso un total de 100 millones de euros, de los cuales 50 iban destinados a triplicar la capacidad productiva mediante la apertura de una nueva planta de fabricación en el barrio de la Cartuja (Zaragoza). El resto de la inversión tendría como fin llevar a cabo un mayor esfuerzo publicitario y promocional con vistas a elevar la cuota de mercado a nivel nacional. Aspecto este último, que no se ha conseguido como bien comentaremos en los próximos apartados.

- En el 2016, AMBAR revalidó el World Beer Challenge, sumaron cuatro medallas en el World Beer Award, y se produjo el cambio en la imagen de la marca, que buscaba aunar autenticidad, tradición y modernidad. Según el director de marketing Enrique Torguet: *“El triángulo tiene una gran fuerza y representa a los elementos básicos utilizados en la elaboración de la cerveza: agua, malta y lúpulo. O si quiere, también, al territorio aragonés con sus tres provincias”*.

---

<sup>6</sup> <https://www.codigoscnae.es/todosloscodigoscnae>



(El botellín derecho representa la nueva imagen de la Marca)

## PRODUCTO

La Aragonesa cuenta con una amplia cartera de productos. Su principal producto es la cerveza Ámbar de la que existen diversas modalidades. Las vamos a agrupar en función de su gradación alcohólica, haciendo distinción de aquellas que consideramos especiales, bien por su composición, bien por su razón de ser:

### **AMBAR con alcohol**

- *Ámbar Especial*: Es una cerveza rubia de color ambarino y amargor característico, en equilibrio con su cuerpo.
- *Cerveza Lager especial* de baja fermentación. La más común entre todas las variedades. Considerada una de las mejores cervezas españolas según los consumidores.
- *Ambar export*: Es una cerveza realizada con tres Maltas y un doble periodo de fermentación, desde 1980 se produce esta cerveza a la que su diferente proceso de fabricación le aporta un sabor, cuerpo y aroma personal.
- *Ambar 1900*: comenzó a producirse en 1996, y se caracteriza por su color pálido y su sabor suave
- *Ambar Radler*: es una cerveza con limón que equilibra de manera combinada Ambar Especial con zumo de limón, manteniendo la esencia de la cerveza y el frescor de la fruta.
- *Caesaraugusta*: es la primera cerveza de trigo española, elaborada al estilo de las cervezas belgas. Fue introducida en 2008 en homenaje a la fundación de Zaragoza de la época romana.
- *Cerveza Negra*: Se convirtió en su momento, en la única cerveza negra europea producida a partir del azúcar de caña.
- *Ámbar para celíacos*: una sociedad en busca de hábitos saludables fue la causa de lanzar esta cerveza. Se presentó en 2008 con motivo de la Expo de Zaragoza. No tiene gluten y en 2010 fue otorgada II Premio Sin Gluten 2010, por la Asociación Celiaca Aragonesa.
- *Marlen*: Presenta un color amarillo pálido, y se fabrica de forma tradicional, empleando Maltas de cebada y diferentes lúpulos.
- *Ámbar premium*: Es una ámbar algo más ligera que la “especial”. Se creó en homenaje al primer centenario de la marca, y se comercializa en botellas de 1 litro.
- *Sputnik*: Es una cerveza para los más atrevidos, aromatizada con vodka y perfumada con cítricos.

- *Ambar Negra*: Elaborada con azúcar de caña sin refinar procedente de la última plantación que queda en España, esta cerveza oscura, también en su personalidad, ofrece aromas de chocolate negro, regaliz y toffe.
- *Cerveza Moritz*: Con la licencia de la empresa catalana, con la que comparte grupo, la Zaragozana también produce cervezas bajo esta marca. Destacan las variedades Original, Epidor, 0,0 y Radler.

### ***AMBAR con alcohol edición limitada***

Además de las cervezas mas conocidas, fuente de la ambición y ganas de experimentar de ámbar, así como fruto del gran desarrollo tecnológico y el amplio conocimiento cerveceros, intentan sorprender a los paladares mas exigentes con diferentes tipos de propuestas, de las que nacen las *Ámbar avena; Super Ale, Mari Castaña, Monte Perdido o Caerá esta breva*. Ellas se caracterizan por tener variedades de lúpulo, ingredientes y maltas menos comunes, además de tiempos y temperaturas de fermentación diferentes a las mas conocidas.

Además, la empresa ha producido y presentado dos cervezas más especiales que el resto y de edición limitada como son la *Ámbar bombón*, y la *Ámbar 10*. La primera cuenta con un ligero sabor a chocolate, y se presentó con motivo de las jornadas “Zaragoza Gastronómica” en 2011. La Segunda fue presentada con motivo del festival de “Zaragoza Gastronómica”<sup>7</sup> en 2013. Elaborada con 10 variedades de lúpulos y un 10º de contenido alcohólico.

### ***AMBAR sin alcohol***

- *Ambar Green*: Apareció en 1976 y fue la primera cerveza sin alcohol española. Su nombre pionero fue *Ámbar sin*, aunque en 1993 paso a denominarse de esta manera. Es una cerveza muy lograda, pues a pesar de no tener alcohol, la gran variedad de malta y arroz empleadas en su elaboración le configuran un sabor, cuerpo y amargor muy similar a la cerveza normal.
- *Ambar 0,0*: El reinvento de la sin alcohol tiene el nombre de *Ámbar 0,0*. En su elaboración se ha utilizado por primera vez en España la palatinosa (isomaltuosa), un carbohidrato de absorción lenta que proporciona un suministro de energía durante más tiempo.
- *Ambar Lemon*<sup>8</sup>: Sin alcohol, con todo el frescor del zumo de limón, y el recuerdo a sabor de cerveza, *Ámbar Lemon* es un refresco adulto muy agradable en nariz y al paladar-
- *Ambar Manzana*: Una cerveza 0,0 pensada para refrescar de manera natural. Sin azúcares añadidos y sin alcohol, puede ser una alternativa divertida a la cerveza tradicional o simplemente la elección predilecta. Fue la primera cerveza en la que utilizó la fibra como complemento dotando

<sup>7</sup> <https://www.conmuchagula.com/ambar-10-una-cerveza-exclusiva-para-zaragoza-gastronomica/>

<sup>8</sup> <https://ambar.com/cervezas/lemon/>

de funcionalidad a este refresco. Una alternativa saludable y adulta que más de un cervecero probó por casualidad y acabó haciendo un hueco en primera línea de la despensa. Aunque algún adepto todavía lo niega.

- *Ambar 0,0 Celiacos<sup>9</sup>*: Es la primera cerveza 0,0% de alcohol sin gluten que garantiza un contenido inferior a 6 partes por millón. Ámbar 0,0 Sin Gluten se convierte en la única alternativa sin alcohol para los celíacos que no quieren renunciar a tomar una cerveza en determinadas ocasiones.

Como hemos podido observar, una de las características principales de Ámbar es la gran variedad de cervezas. Cada una con un sabor y gradación especial. En el siguiente gráfico se observan los logos de las diferentes cervezas producidas por la marca.

**Gráfico 1:** Tipos de cervezas producidas por Ámbar



Fuente: Informe socio económico de la cerveza en España 2017. Cerveceros en España

## LA ESTRATEGIA MISIÓN, VISIÓN Y OBJETIVOS

A la hora de crear una nueva compañía hay que definir una identidad que marcará el devenir de la compañía y la forma de hacer las cosas. Estos parámetros fijos son la misión y la visión. La misión y visión definen la base de la compañía, representan el porqué y para qué existe dicha firma y todas las líneas empresariales se trazan con relación a estas definiciones. Su definición debe ser breve y específica. A continuación, se detalla cual es la misión, visión y objetivos de La Zaragozana.

<sup>9</sup> <https://ambar.com/cervezas/celiacos-00/>



## MISIÓN

"Ofrecer a nuestros clientes la más amplia y cuidada gama de cervezas en España" Enrique Torguet, director de marketing de La Zaragozana

## VISIÓN

La Zaragozana se apoya de forma continua en el pasado, en las economías de experiencia, utilizándolo como fuente inagotable de ideas para que el producto sea exactamente lo que el consumidor final espera, y su visión describe a la perfección la importancia que le dan al producto y a satisfacer las necesidades de los clientes más exigentes; *"nos apasiona la cerveza y queremos ser los mejores especialistas cervecedores"* Enrique Torguet, director de marketing de La Zaragozana

## OBJETIVOS

Actualmente la compañía se encuentra sumergida en un plan de expansión que tiene como objetivo alcanzar el 4% de la cuota de mercado a nivel nacional, aumentar la producción, seguir siendo líder en su ámbito regional, y internacionalizarse progresivamente aprovechando su ventaja competitiva.

## ESTRATEGIA COMPETITIVA DE DIFERENCIACIÓN

Las decisiones estratégicas tienen como precedente un amplio conocimiento de la industria en la que nuestra empresa opera, hemos de conocer los factores externos e internos a los cuales me referiré en los siguientes epígrafes.

Una vez que hayamos analizado todos los aspectos referidos al análisis externo e interno de la empresa, el siguiente paso es desarrollar una estrategia, un plan de acción que lleve a cabo la empresa utilizando los recursos con los que cuenta con el fin de lograr una ventaja competitiva, diferenciarse de sus competidores y lograr sus objetivos.

Según Porter las estrategias genéricas describen cómo una compañía puede lograr ventaja competitiva frente a sus competidores obteniendo un rendimiento superior al de ellos. Para ello diferencia dos ventajas competitivas (bajos costes y diferenciación), que se pueden dividir en tres o cuatro mediante la segmentación de mercado.

La Zaragozana actúa en un sector muy competitivo en el cual los tres grandes grupos empresariales representan cerca del 90% de la producción de cerveza en España. Así, la Zaragozana plantea una estrategia competitiva de diferenciación, con la cual trata de diferenciar

sus productos de los competidores y esto repercute en el mercado con constantes descuentos, introducción de nuevos productos, campañas de promoción, marketing y publicidad, e innovación tecnológica constante de cara a mejorar los productos ofrecidos.

La industria en la que compete la Zaragozana es madura, con lo cual la entrada de nuevos competidores es casi imposible, de igual manera que la innovación en el proceso de fabricación, con lo cual la mejor forma de crecer y expandirse es a costa del resto de 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.

En el análisis realizado por OCU<sup>10</sup> (Organización de Consumidores y Usuarios), Ámbar 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.

De esta manera la Zaragozana centra sus esfuerzos en proyectos de I+D que buscan la creación de nuevos productos, como la cerveza sin gluten o sin alcohol, mejorando constantemente la fórmula empleada de esta última. AMBAR ha sido pionera al conseguir introducir AMBAR 0,0 apta para celíacos, una innovación a nivel mundial, ya que fue la primera cerveza del mercado sin alcohol y sin gluten. Además, AMBAR también fue la primera cervecera en lanzar en España una cerveza sin alcohol en el año 1976.

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, 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

---

<sup>10</sup> [https://elpais.com/economia/2016/06/01/actualidad/1464786263\\_567880.html](https://elpais.com/economia/2016/06/01/actualidad/1464786263_567880.html)

que perciben los consumidores aragoneses. En definitiva, la alta concentración del sector industrial en la que se encuentra esta empresa y el reducido número de competidores han sido determinantes para que la diferenciación del producto sea la principal herramienta para fidelizar a un cliente cada vez más exigente<sup>11</sup>. Mientras las “marcas blancas”<sup>12</sup> han optado por dirigir su estrategia en ofrecer una cerveza de menor calidad a un menor precio, las principales empresas han optado por una estrategia en la que la innovación y el marketing tienen un peso primordial.

Dentro de la estrategia de diferenciación del producto, AMBAR ha destacado por su innovación, pues, tal y como hemos indicado, ha sido pionera implementando nuevos productos. Además, en el apartado publicitario también se encuentra a la vanguardia de sus competidores más directos. Así pues, en 2015 AMBAR produjo una miniserie de 8 capítulos, todos ellos bajo el nombre “Haciendo Cerveza”, siendo la primera campaña de carácter nacional de AMBAR, y por ello han optado por contratar a creativos y actores de reconocido prestigio con el fin de asegurar el éxito de dicha producción<sup>13</sup>.

#### Los vínculos con empresas

La Aragonesa está vinculada con Bebinter, ambas empresas pertenecen al holding empresarial Ágora S.A. Así, la empresa ha optado por un proceso de integración vertical hacia delante, ya que cuenta con sus propios canales de distribución. Además, en 2016 decidió unirse con la empresa aragonesa cafés El Criollo<sup>14</sup> para compartir estrategia de distribución y logística, lo que le permite aprovechar sinergias y controlar el proceso productivo y de comercialización desde que la materia prima entra en la fábrica, hasta que el producto terminado se comercializa. Este es un factor que la diferencia de otros competidores directos, por lo que podríamos considerarlo como algo valioso y difícil de imitar por el resto de los competidores, como veremos más adelante.

En definitiva, la Aragonesa lleva a cabo una estrategia competitiva en diferenciación que le permite “arrasar” en Aragón. 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.

---

<sup>11</sup> <https://www.periodistadigital.com/economia/empresas/2012/05/09/consumidor-cerveza-espanol-exigentes-mundo-heineken-eduardo-zaldivar-cruzcampo-consumo-responsable-alcohol.shtml>

<sup>12</sup> Carrefour, mercadona, lidl, Día

<sup>13</sup> <https://ambar.com/haciendocerveza/>

<sup>14</sup> <https://www.europapress.es/aragon/noticia-cervezas-ambar-cafes-criollo-comparten-estrategia-distribucion-logistica-20160421174336.html>

## LA INDUSTRIA

Por industria se entiende el entorno y conjunto de factores específicos que van a afectar a la empresa en el momento de producir, tomar decisiones y de comportarse respecto a todo aquello que le rodea. Tomando como referencia el criterio de clasificación del CNAE-2018, La Zaragozana pertenece a la sección C (Industria manufacturera), división 11 (Fabricación de bebidas), grupo 110 (Fabricación de bebidas) clase 1105 (Fabricación de cerveza), que recoge tanto la elaboración de bebidas alcohólicas de malta y cerveza, incluidas las variedades sin alcohol.

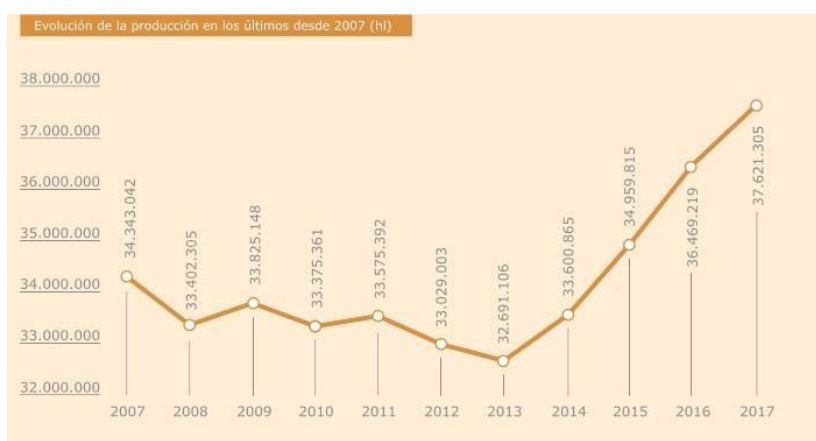
Nos encontramos ante una industria madura. Primero por que las grandes empresas tienen más de 100 años de historia, con las grandes barreras que economías de escala y experiencia suponen. Esto ha generado costosas campañas de diferenciación por parte de las marcas, que intentan diferenciar su producto (cerveza sin alcohol, sin gluten, artesanal, etc.) con objeto de fidelizar a un cliente cada vez más exigente en un sector en el que hay gran competencia. En los últimos años se ha experimentado una estabilidad a nivel nacional y a nivel empresa que hace que año a año las cuotas de mercado de los grandes competidores apenas varíen.

Además, para situar la industria cervecera en España, hemos de desarrollar la evolución y tendencias de las variables producción, consumo y ventas en nuestro mercado, para después hablar de cuáles son los principales competidores a los que se enfrenta Ámbar y que características tienen. Además, también concretaremos los mercados donde compite Ámbar y sus características.

## PRODUCCIÓN

En el siguiente gráfico se muestra la evolución de producción de cerveza en los últimos años a nivel nacional.

**Gráfico 2:** Evolución de la producción en España



Como vemos en el gráfico, fue en 2013 cuando la evolución tocó fondo. Esto fue a consecuencia de la gran crisis económica iniciada en 2008 que desencadenó en una recesión de la economía y afectó a todos los sectores productivos de la economía. A pesar de ello, a partir de 2013 la tendencia ha sido ascendente hasta lograr un máximo como se observa en el gráfico en 2017 con una producción total de 37,6 millones de hectolitros, un 3,2 % más respecto del año anterior.

Los buenos resultados que el sector viene experimentando en los últimos años van en paralelo con el crecimiento de las compañías cerveceras prueba del arraigo de esta bebida en nuestro país. Así, en 2017 fueron 521 las cerveceras inscritas en el Registro general Sanitario.

## CONSUMO

El consumo de cerveza en España, como consecuencia de la crisis económica que azotó nuestra economía hasta hace relativamente poco, sufrió al igual que la producción un importante estancamiento durante esos años. En este sentido, se alcanzó un máximo –en el consumo y en la producción– en el ejercicio 2007, y estas cifras no volvieron a alcanzarse hasta el año 2015. Así, vemos como la demanda de cerveza es elástica, pues no es un bien de primera necesidad, y el consumo fluctúa en paralelo con la fluctuación de la economía. Todos los datos que utilizamos en este epígrafe se han obtenido de la patronal de la cerveza en España, que elabora el Informe Socioeconómico de la Cerveza en España cada año.

En el gráfico 5 podemos apreciar la evolución del consumo de cerveza en España. Se alcanzó un máximo en el año 2007, año previo al inicio de la crisis económica; desde 2008 hasta 2013 se redujo el consumo, manteniéndose estable en torno a los 35 millones de hectolitros; y a partir de 2014 ha vuelto a experimentar un repunte.

En 2017 (último año con datos) el consumo de cerveza ha continuado creciendo hasta los casi 40 millones de hectolitros. Este se ha visto incrementado en un 3.7% respecto del año anterior. Como causas principales podemos destacar: la recuperación económica iniciada en 2012, el récord de turistas en España (82 millones de personas) y la estabilidad fiscal<sup>15</sup>. Según el informe socioeconómico de la cerveza, el Turismo y la hostelería son los grandes impulsores del consumo de cerveza en España. En 2018 se batió el record de turistas<sup>16</sup> en España, con 86 millones de turistas extranjeros, un 1% más que el año anterior. Además, el 40% de dichos turistas son de origen británico, los cuales sienten predilección por la cerveza.

---

<sup>15</sup> <http://www.revistahosteleria.com/es/notices/2018/06/el-turismo-y-la-hosteleria-impulsan-el-consumo-de-cerveza-en-espana-66564.php#.XLTL4C8RH-Y>

<sup>16</sup> [https://www.hosteltur.com/126215\\_espana-cerro-2018-con-826-millones-de-turistas-extranjeros-un-09-mas.html](https://www.hosteltur.com/126215_espana-cerro-2018-con-826-millones-de-turistas-extranjeros-un-09-mas.html)

En cuanto a la forma que tiene el consumidor y usuario de consumir la cerveza podemos hablar de dos canales diferentes. Por un lado, la hostelería y por otro lado la compra en superficies de distribución alimentaria y posterior consumo en el hogar. En el gráfico número 5 podemos apreciar que durante los años de crisis económica (2008- 2013), mientras se reducía el consumo, aumentaba el porcentaje de la cerveza que se consume en los hogares (pasando del 31% en 2008 hasta el 38% en 2013), debido al ahorro que esto supone para el consumidor. Por lo tanto, la crisis económica, además de haber frenado el consumo de cerveza, ha modificado en cierta medida los patrones de conducta de los consumidores.

A pesar de ello variables como el masivo turismo mediterráneo, así como la recuperación económica han hecho reducir respecto de 2016 el consumo de cerveza en los hogares en detrimento del consumo en la hostelería.

**Gráfico 5:** evolución del consumo de cerveza



Informe Socioeconómico de la Cerveza en España. Año 2017. Cerveceros de España.

## VENTAS

El 2017 ha sido un año muy bueno en cuanto a volumen de negocio para las principales empresas cerveceras en España. Se han comercializado 35,7 millones de hectolitros de cerveza a lo largo del año 2017, tras un incremento del 3,8% respecto del año anterior. Echando la vista atrás vemos como el consumo y las ventas se incrementaban en España por primera vez en 2014 desde 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 2017 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.

## COMPETIDORES

Seis son las grades productoras de cerveza en España, y forman parte de la Asociación Nacional Empresarial de la Industria Cervecera en España, que se agrupan en dicha patronal. Nos encontramos ante un sector caracterizado por la gran presencia de capital extranjero, que lo ha convertido en un sector dinámico, competitivo y de alto valor añadido en los últimos veinte años. Las principales empresas son Mahou-San Miguel, Heineken España, S.A, Grupo Damm, Hijos de Rivera y Cía Cervecera de Canarias.

### MAHOU- SAN MIGUEL:

Es el grupo cervecero que ocupa el primer puesto en cuanto a producción y venta de cerveza en nuestro país. Su estrategia corporativa ha basado su expansión principalmente en la adquisición de competidores directos. Así, Mahou adquirió San Miguel en el año 2000 y cervezas Alhambra en 2007.

En 2017 tuvo una producción de 12,3 millones de hectolitros de cerveza. Actualmente Mahou tiene una cuota de mercado del 32,7% (ver gráfico 7), y tal es la posición de liderazgo que además de controlar el mercado nacional, es el máximo exportador del país de cerveza, y está presente en más de 50 países.

### HEINEKEN ESPAÑA, S.A:

Pertenece al grupo neerlandés Heineken International. Y en España su estrategia corporativa de expansión se ha basado en la fusión de las dos empresas cerveceras más importantes de España. El Aguila-Heineken y Grupo Cruzcampo.

En 2017 tuvo una producción de 10,5 millones de hectolitros de cerveza. Que resultó en una cuota de mercado del 27,96 % (ver gráfico 7). La pasión, compromiso y la valentía son los valores que han hecho llegar al grupo cervecero Heineken N.V a ser el más internacional del mundo, pues está presente en más de 170 países. Son muy conocidos por las campañas publicitarias que aúnan diversión y emotividad.

#### GRUPO DAMM:

Es la compañía cervecera catalana por antonomasia. Fundada en 1876 es la compañía cervecera más antigua de España. En 2017 tuvo una producción de 9,6 millones de hectolitros de cerveza. Su política estratégica se basa en tejer una amplia red de atributos y características a través de un programa estratégico de *branding asociativo*. El producto que se ofrecía hasta el momento (cerveza) va a pasar a “un segundo plano” mientras que los conceptos emocionales van a crear un estilo de vida, una estética determinada, una experiencia única (marca). Con su primer spot, *Mediterráneamente*, la marca trabajó algunos de sus valores más importantes y empezó a construir una nueva personalidad y posicionamiento que la situaban más allá del producto, en una actitud, en un estilo de vida.

#### HIJOS DE RIVERA:

Es la cuarta empresa cervecera en España. Fue fundada en 1906 por José Rivera. Su sede se encuentra en La Coruña, igual que su única fábrica.

En 2017 tuvo una producción de 2,7 millones de hectolitros, lo que se traduce en 7,41% de cuota de mercado. Su éxito en el norte de España se entiende por la fidelización que logra del cliente. Es la única compañía junto con la Zaragozana que sigue produciendo la cerveza de manera artesanal. Inmersa en un plan de expansión<sup>17</sup> que, unido a la participación en diversos proyectos y fundaciones, así como los diversos galardones recibidos hacen que la compañía esté creciendo a un ritmo muy elevado.

#### CIA. CERVECERA DE CANARIAS:

Esta empresa fue fundada en 1939 empezando a fabricar una cerveza que se llamaría Dorada. Pese a ser uno de los productores más pequeños de España, es uno de los principales motores del desarrollo económico y social de Canarias. Comercializa cuatro tipos de cerveza diferentes (Dorada, Dorada Especial, Dorada Sin y Tropical). En 2017 tuvo una producción de 1 millón de hectolitros, que se traduce en 2,87% de cuota de mercado en el ámbito nacional.

Podemos decir que en un sector tan maduro como el de la producción de Cerveza las estrategias de diferenciación son claves para lograr una ventaja sostenible con el paso del tiempo. En ello se basan las estrategias de las marcas Ámbar, Estrella Galicia y grupo Damm ofreciendo las dos primeras una cerveza artesanal con el sello de su región, mientras que la segunda lo hace intentando que su cerveza se asocie directamente con el mediterráneo, la playa, y en definitiva el

---

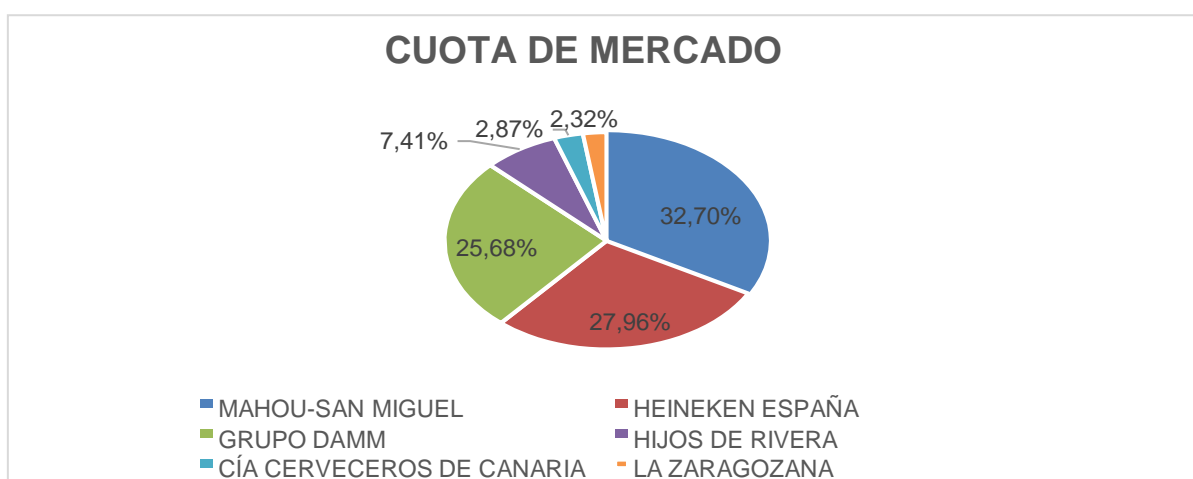
<sup>17</sup> <https://www.elmundo.es/economia/2018/04/27/5ae34ad1ca4741992a8b467f.html>



turismo. Por otro lado, Mahou-San miguel ha decidido basar su estrategia corporativa en la fusión de ambas, que les permita aprovechar sinergias y aumentar el nivel de producción disminuyendo el coste unitario.

En función de la producción de cada uno de los principales competidores de la industria, se ha elaborado un gráfico que representa que porcentaje de cuota de mercado tiene cada una de ellas:

**Gráfico 7:** Cuota de Mercado de los principales grupos en el sector cervecero a nivel nacional



Fuente: elaboración propia

Como vemos, Mahou-San Miguel, Heineken España y el Grupo Damm absorben aproximadamente el 90% del mercado. Sin embargo, vamos a servirnos de métodos cuantitativos más precisos para detectar esta concentración.

En primer lugar, el **índice Herfindhal** permite detectar el grado de concentración en función del valor que tome. A grandes rasgos, valores por debajo de 0,2 indicarán mercados en competencia perfecta, entre 0,2 y 0,6 oligopolios y si son superiores a 0,6 estaremos ante monopolios. Sumando las cuotas de mercado al cuadrado, obtenemos un índice Herfindhal de 0,257. Un valor entre 0,2 y 0,6 indica que se está ante un oligopolio. Sin embargo, antes de extraer unas conclusiones más precisas vamos a servirnos de otros dos índices. Como vemos, es un número que no se aleja especialmente de la realidad, pues estamos ante un mercado formado por 6 empresas, 3 de las cuales producen casi la totalidad. El **número equivalente de empresas** nos da el número de empresas del mismo tamaño que darían lugar a una industria de concentración **0,25**. Su fórmula es 1 entre el valor obtenido en el índice Herfindhal, que aplicándola a nuestro caso nos da un valor de 3,87. Esto supone que el grado de rivalidad de este sector equivaldría al de uno en el que hubiese 3,87 empresas, cada una con una cuota de mercado del 25,78%.

Una vez expuestos todos los índices, vemos claramente como el mercado de la cerveza en España se encuentra bastante concentrado, absorbiendo las tres empresas más grandes el 86,34% de la demanda. Dadas las diferencias de tamaño que se dan entre estas tres empresas y el resto y los valores obtenidos para el índice Herfindahl, podemos afirmar que estamos ante un oligopolio. La empresa más fuerte (el grupo Mahou– SanMiguel) tiene una cuota del 32,7%, 5 puntos por encima de la segunda y 7 puntos por encima de la tercera. Por ello, aunque existen diferencias entre estos 3 grupos, no son lo suficientemente notables como para considerar el oligopolio como asimétrico, pues entendemos que la posición de Mahou–San Miguel no es 100% dominante. De este modo, consideramos que no existe un líder claro en el sector, sino que hay 3 grandes grupos con una posición bastante equiparable.

La causa de esta distribución del mercado es la presencia nacional de estas tres grandes empresas, que están extendidas por todo el territorio nacional. Por el contrario, Hijos de Rivera, Compañía de Cerveceros de Canarias y La Zaragozana, aunque tienen importantes cuotas de mercado en sus respectivos ámbitos regionales, en los que son muy fuertes, no gozan de la misma expansión por el territorio nacional que las tres empresas grandes.

A pesar de que la Zaragozana tiene una reducida presencia a nivel nacional, en Aragón acapara la mayor cuota de mercado. Dentro de la Comunidad autónoma de Aragón, tiene un 50% de cuota de mercado, disparándose al 80% en la provincia de Zaragoza. De aquí se extrae la conclusión de que la Zaragozana ha logrado fidelizar al consumidor de su tierra, y ahora en su plan de expansión esta intentando hacer lo mismo con el consumidor nacional.

## GRUPOS ESTRATÉGICOS

No todas las empresas que compiten en un determinado sector tienen las mismas características o intereses. Por grupo estratégico<sup>18</sup> se entiende: “el conjunto de empresas que siguen una estrategia similar dentro de una misma industria”. El análisis de grupo estratégico pretende identificar las empresas que tienen características análogas, estrategias parecidas o compiten sobre bases similares. Las variables que vamos a utilizar para diferenciar los grupos estratégicos en el sector cervecero son, el número de trabajadores, volumen de producción, alcance geográfico y gamas de producto.

### Cerveceras que tienen su principal ámbito de actuación en toda España

---

<sup>18</sup>[http://diccionarioempresarial.wolterskluwer.es/Content/Documento.aspx?params=H4sIAAAAAAAEAMtMSbF1jTAAASMTA3NDtbLUouLM\\_DxbIwMDS0NDA1OQQGZapUt-ckhlQaptWmJOcSoAw7Xa8DUAAAA=WKE](http://diccionarioempresarial.wolterskluwer.es/Content/Documento.aspx?params=H4sIAAAAAAAEAMtMSbF1jTAAASMTA3NDtbLUouLM_DxbIwMDS0NDA1OQQGZapUt-ckhlQaptWmJOcSoAw7Xa8DUAAAA=WKE)

Las principales empresas con presencia nacional dentro del sector cervecero son: El grupo Mahou-San Miguel, El grupo Heineken España Y Estrella Damm.

El grupo Mahou-San Miguel cuenta con 29 variedades de cerveza, mientras que Damm tiene 25 y Heineken 35. Las tres tienen un volumen de producción y de trabajadores similar.

#### Cerveceras que centran su actuación en el ámbito regional.

El resto de las cerveceras nacionales se coloca a gran distancia de los tres grandes por tener unos mercados más locales o regionales, como Hijos de Rivera, la Compañía Cervecera de Canaria, y La Zaragozana. Estas tres empresas son líderes en sus mercados locales (Galicia, Canarias y Aragón respectivamente) pero en cambio tienen muy poca presencia a nivel nacional.

Paradójicamente Ámbar es la empresa cervecera con mas variedad de cervezas fabricadas en una misma Fábrica (17 variedades) a pesar de ser la mas empresa mas pequeña de las 6 grandes.

#### Empresas pequeñas que fabrican artesanalmente cerveza en cantidades limitadas

##### (Microcervecerías)

En los últimos años en España ha surgido un nuevo fenómeno emprendedor. Se trata de la proliferación de decenas de nuevos negocios dedicados a la fabricación artesanal y a la venta de cerveza casera. Son las nuevas microcervecerías que están en pleno apogeo y en detrimento de las grandes empresas del sector se están haciendo un hueco en el mercado.

Una microcervecerías<sup>19</sup> es una fábrica de cerveza donde se hace una producción limitada de cerveza, es decir, una cantidad de cerveza mucho mas pequeña comparada con las cerveceras industriales grandes. Las microcervecerías no deben pertenecer ni estar controladas por los grandes fabricantes de cerveza industrial, es decir, deben ser totalmente independientes.

En conclusión, podemos decir que las tres empresas con mayor presencia nacional y las otras con mayor presencia local forman las seis principales empresas del sector, aunque recientemente ha surgido un nuevo fenómeno que está entrando “pisando fuerte”, las llamadas microcervecerías.

A parte de su alcance geográfico, las principales diferencias entre ellas son su tamaño y su nivel de expansión en el extranjero. Otro rasgo que diferencian a las tres grandes empresas del sector de las otras son las brillantes campañas publicitarias que realizan, las cuales tienen un gran impacto y difusión.

## **ANALISIS EXTERNO**

“El análisis externo, también conocido como análisis del entorno, evaluación externa o auditoría

---

<sup>19</sup> <https://www.gecan.info/?&id=10001308>

externa, consiste en la identificación y evaluación de acontecimientos, cambios y tendencias que suceden en el entorno de una empresa y que están más allá de su control<sup>20</sup>

En primer lugar, analizaremos el entorno general, donde encontraremos todos los factores que afectan a todas las empresas españolas, independientemente del sector en el que operen. Después, analizaremos el entorno específico de la industria, es decir todos aquellos factores que afectan al sector cervecero y, por ende, a La Zaragozana. Para analizar el entorno general utilizaremos el método PEST que analiza los factores políticos- económicos-socioculturales-tecnológicos que afectan a la empresa, mientras que para el específico utilizaremos el método de las Cinco Fuerzas de Porter.

### **ANÁLISIS DEL ENTORNO GENERAL: PEST**

Como hemos comentado anteriormente, el análisis PEST se centra en la influencia de 4 variables. No todas ellas afectan por igual a nuestra empresa, por lo que debemos determinar si lo hacen en mayor o menor medida, y dentro de los que afectan determinar si lo hacen de forma positiva o negativa. Como bien hemos apuntado antes, este análisis reconoce factores que afectan a todas las empresas de una misma industria, pero en este caso vamos a centrarnos en el desarrollo de aquellos que inciden con mayor fuerza en el sector en que opera La Zaragozana.

#### **Factores Político-legales**

La cerveza es un producto alimentario y, como tal, se encuentra sujeto a múltiples controles de tipo legislativo. En este apartado pretendemos mostrar, con la mayor simplicidad posible, el marco legal básico que rodea a nuestro producto y que abarca desde su fabricación hasta su puesta en el mercado:

- Se prohíbe la venta y consumo de productos alcohólicos en menores de edad, tal y como establece la ley 5/2018 de 3 de Mayo, de prevención del consumo de bebidas alcohólicas en infancia y adolescencia<sup>21</sup>. Dicha ley prohíbe la venta y consumo de alcohol por parte de las personas menores de edad, cómo su consumo en la vía pública y obliga a los establecimientos a tener una licencia específica. Se prohíbe la publicidad dirigida a los menores de edad, independientemente del canal comunicativo utilizado.
- La producción y comercialización de cerveza esta regulada en el código de la cerveza que data del 14 de Enero de 2019, por el que se aprueba la norma de

---

<sup>20</sup> <https://www.crecenegocios.com/analisis-externo-opportunidades-y-amenazas/>

<sup>21</sup> <https://www.boe.es/buscar/pdf/2018/BOE-A-2018-6941-consolidado.pdf>

calidad de la cerveza y de las bebidas de malta. También se regula por parte de la unión europea el etiquetado de los productos alimentarios. Y respecto a los envases, también hay normas que garantizan el contenido real de los envases, así como regulan las características de las botellas utilizadas como recipientes-medida.

- Normativa medioambiental: para la producción de cerveza, se necesitan la concesión de autorizaciones ambientales integradas para sus instalaciones. La asociación de cerveceros en España junto con el ministerio de medio ambiente ha redactado una guía de Mejores técnicas disponibles en el sector cervecero español, donde se recoge la información necesaria y disponible con gran claridad.
- Normativa relativa a seguridad e higiene: En cuanto a normativa de seguridad e higiene es directamente aplicable el Reglamento UE no 178/2002, del Parlamento Europeo y del Consejo, de 28 de enero de 2002. Dicha norma 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. Además, desde el 1 de enero de 2006, es también aplicable el Reglamento UE no 852/2004, del Parlamento Europeo y del Consejo, de 29 de abril de 2004, relativo a la higiene de los productos alimenticios.
- En nuestro país la Ley 38/1992, de 28 de Diciembre de 1992 sobre impuestos especiales recoge una serie de impuestos especiales<sup>22</sup>. Dicha ley tiene su ámbito de actuación sobre el consumo de determinados bienes, gravando su fabricación o su importación con impuestos indirectos. En el caso de la cerveza dependiendo de la graduación de alcohol que contenga se gravara con más o menos euros por hectolitro de cerveza, yendo desde 0 euros en cerveza con menos de 1.2% alcohol hasta 0,91 euros el hectolitro en cervezas con un grado superior a 19°.

Además, el consumo de cerveza está gravado por el Impuesto sobre el Valor Añadido, que, hoy en día, tras la subida del año 2014, se sitúa en el 21%, mientras que otras bebidas se benefician de una tasa reducida del 10%.

En definitiva, vemos como la legislación actual que rodea al sector cervecero va destinada a reducir el consumo de bebidas alcohólicas al menor posible. Los jóvenes se inician en el consumo de alcohol con cerveza y en la vía pública a través de los llamados botellones. Por lo que esta ley les va a suponer trabas a la hora de comprarla y consumirla. Los impuestos especiales se actualizan y van aumentando gradualmente lo cual repercutirá el vendedor en el precio y puede incentivar la reducción del consumo. Además, el hecho de que el ciclo de comercialización (producción,

---

<sup>22</sup><https://www.boe.es/buscar/pdf/1992/BOE-A-1992-28741-consolidado.pdf> de Impuestos Especiales

envase, etiquetado, etc) este tan regulado, produce en las empresas del sector la necesidad de adecuar los procesos para lograr los objetivos con el coste que ello supone. Por último, la sociedad cada vez está más concienciada con el desarrollo sostenible y busca reducir al mínimo la contaminación por lo que las fábricas de producción de cerveza han de adecuarse a los baremos establecidos por los organismos gubernamentales.

#### Factores económicos

La economía española sufrió una gran crisis económica como consecuencia de la crisis financiera de 2008, que hizo explotar la burbuja del ladrillo en España y que hizo que uno de los motores de la economía se desvaneciera de manera repentina y drástica (el PIB cayó un 4.2% en 2008)<sup>23</sup>. Así, en 2008 todos los sectores de la economía se vieron contraídos, incluido el sector cervecero, lo que generó un aumento de paro y una reducción de salarios.

El año 2015 fue primero en que los indicadores económicos apuntaban a una recuperación (Crecimiento del PIB en torno al 3%)<sup>24</sup>. En nuestro caso, se obtuvieron niveles productivos similares a los años previos a la crisis.

El PIB en 2017 creció un 3,1 %, mejoraron las exportaciones, y se redujo el paro<sup>25</sup> (tasa de paro entorno al 16.5%, la más baja desde la crisis). Además, el crecimiento se da de manera controlada, es decir, ha habido un cambio del modelo productivo, en el que las exportaciones adquieren mucha más importancia (crece un 8% del PIB en 2017) en detrimento del sector de la construcción<sup>26</sup>.

Además, como factores económicos con repercusión positiva en las empresas del país podemos destacar el bajo precio del petróleo<sup>27</sup>, que en un país energéticamente dependiente como el nuestro impulsa la actividad económica y por ende el PIB. Además, los tipos de interés se encuentran, actualmente a un nivel del 0%, que también permiten el aumento del consumo y de la inversión empresarial, pues facilita mucho la financiación de las empresas.

Como factor económico negativo muy notorio y reciente es la posible salida de Gran Bretaña de la Unión Europea. Gran parte del turismo en España procede de las islas británicas<sup>28</sup>, así que habrá que ver el efecto que esto tiene en la economía, y en el sector cervecero pues los británicos<sup>29</sup> adoran la cerveza lo que supone un gran motor para este sector.

En conclusión, los indicadores económicos aparentan ser positivos, y prevén un crecimiento

---

<sup>23</sup> <https://www.elmundo.es/mundodinero/2008/08/27/economia/1251356243.html>

<sup>24</sup> <https://www.elmundo.es/economia/2016/01/29/56ab1f2ce2704e62358b4646.html>

<sup>25</sup> <https://www.libremercado.com/2018-01-25/el-paro-bajo-en-471100-personas-en-2017-hasta-niveles-de-2008-1276612713/>

<sup>26</sup> <http://www.expansion.com/economia/2018/02/17/5a873ab3e5fdea442b8b4669.html>

<sup>27</sup> <https://datosmacro.expansion.com/materias-primas/opec>

<sup>28</sup> [https://www.hosteltur.com/126380\\_espana-recibio-19-millones-turistas-britanicos-2017-6.html](https://www.hosteltur.com/126380_espana-recibio-19-millones-turistas-britanicos-2017-6.html)

<sup>29</sup> [http://vertele.eldiario.es/perfida/television-britanica-muestra-Espana-espectacular\\_7\\_1895580424.html](http://vertele.eldiario.es/perfida/television-britanica-muestra-Espana-espectacular_7_1895580424.html)

gradual de la economía de la que se puede aprovechar el sector cervecero. Las tasas de intereses y el bajo precio del petróleo favorecen la disminución del coste unitario de la cerveza. Como amenaza mas importante, el posible Brexit y las consecuencias que esto puede tener en el turismo británico en España

## Socio-Culturales

El entorno socio-cultural está muy ligado al económico, la crisis que ya hemos comentado en el anterior apartado hizo que se produjera un pequeño cambio en los hábitos sociales y culturales a la hora de consumir cerveza. En el 2017 y actualidad, el canal de venta más utilizado es la hostelería (60% de la cerveza consumida), es decir que a pesar de que durante los años de crisis el aumento del consumo de cerveza en el hogar aumentó en detrimento del consumo en bares, con la recuperación económica hemos vuelto a niveles previos a la crisis.

La percepción social que se tiene sobre la cerveza es bastante diferente según la persona. Una parte de la población la ve como una bebida alcohólica al uso, sin embargo, otras personas la entienden como un refresco para compartir un momento agradable con personas cercanas. Así, desde el primer enfoque y junto cada vez más campañas de concienciación por una vida saludable, podría verse como un factor que influiría de manera negativa. En contraposición, la mayoría de las estadísticas destacan que la población percibe la cerveza como un aditivo más a la famosa dieta mediterránea o cultura del tapeo por lo que podría entenderse como un factor positivo<sup>30</sup>. En conclusión, la cerveza es una bebida cada vez mas arraigada a la dieta mediterránea, y mas consumida en España, por lo cual no aparece como una amenaza notoria el hecho de que el alcohol pudiera disminuir su consumo como norma general.

Además, la Zaragozana contribuye a la sociedad siendo patrocinadora de los principales eventos deportivos<sup>31</sup>, y colaborando en exposiciones, charlas y conferencias

## Tecnológicos

Hemos de entender la tecnología como innovación. Al hablar de la historia de la Zaragozana, ya se ha hecho referencia a que fue la primera empresa cervecera española en lanzar una cerveza sin alcohol, así como en llevar al mercado la primera sin gluten, lo que no hace sino reforzar la idea de que la innovación es algo primordial para ella, siempre desarrollando la cerveza mediante procedimientos artesanales.

Tampoco hay que olvidar que el sector cervecero participa activamente en Ecovidrio, una asociación que promueve y gestiona el reciclado de los residuos de envases de vidrio en toda

---

<sup>30</sup> [www.cervezaysalud.es/evidencia-cientifica/cerveza-dieta-mediterranea/](http://www.cervezaysalud.es/evidencia-cientifica/cerveza-dieta-mediterranea/)

<sup>31</sup> <https://www.lavanguardia.com/deportes/20180303/441218980128/la-industria-cerveceraespanola-apuesta-por-el-patrocinio-polideportivo.html>

España, cuyo objetivo es preservar el medio ambiente mediante la reducción del volumen e impacto medioambiental de los residuos de envases. En esta misma línea, el sector cervecero aparece como pionero en la reducción del impacto de los envases que utiliza. Dentro de su compromiso con la protección del medio ambiente, la industria cervecera trabaja en una continua mejora en la recuperación de los envases, ya sea mediante reutilización o reciclaje. Así, citando datos recogidos en el Informe socioeconómico del sector de la cerveza de 2017, el porcentaje de recuperación alcanzó el 84%, un 2% más que el año anterior.

Asimismo, Cerveceros de España apoya las actividades del Centro de Información Cerveza y Salud, entidad de carácter científico dedicada a fomentar el estudio y la investigación sobre las propiedades nutricionales del consumo moderado de cerveza, regido por un Comité Científico formado por profesionales procedentes del mundo académico, médico y nutricional que avalan todas las acciones que se llevan a cabo. Para su labor investigadora, el Centro colabora con universidades, entidades investigadoras y sociedades científicas.

En conclusión, podemos decir que los factores generales que rodean a nuestra empresa no generan desconfianza en un sector como el cervecero. La actual expansión que registra ahora la economía española da muestra de ello, al crecer a un ritmo similar que la producción de cerveza. Por otro lado, la sociedad cada vez concibe la cerveza como un añadido al ocio, con lo que deja de tener connotaciones de perjuicio a la salud, con lo cual es un buen indicativo a su prosperidad. La tecnología avanza, y Ámbar siempre ha sido pionera en esto, al ser la primera cervecera en ofrecer variedades sin alcohol, sin gluten, de trigo o para celíacos, lo cual significa que la inversión en tecnología es la correcta, y tienen que seguir por este camino, para satisfacer las necesidades de un consumidor cada vez más exigente.

## **ANÁLISIS DEL ENTORNO ESPECIFICO**

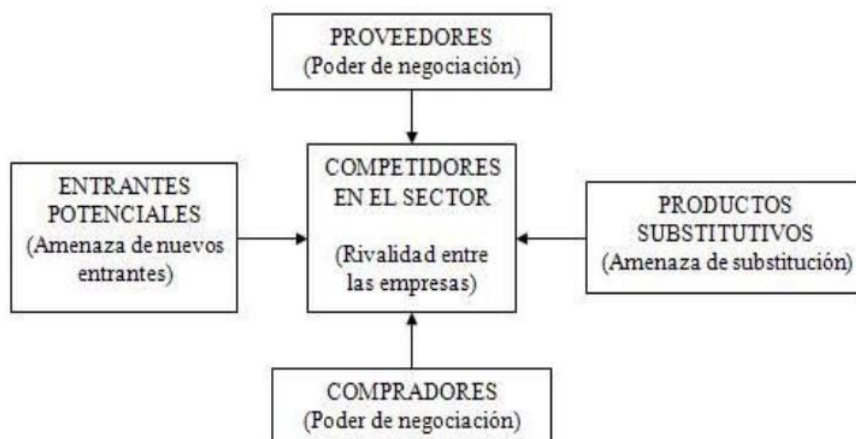
Una vez analizado el entorno general, en este apartado vamos a analizar el entorno específico, utilizaremos el análisis Porter con el fin de conocer los factores que afectan de manera específica en la industria cervecera y por ende a la Zaragozaana.

El análisis de las cinco fuerzas de Porter es un modelo estratégico elaborado por Michael Porter en el año 1979. Este modelo establece un marco para analizar el nivel de competencia dentro de una industria y poder desarrollar una estrategia de negocio. Este análisis deriva en la respectiva articulación de las 5 fuerzas que determinan la intensidad de competencia y rivalidad en una industria, y que determinan su entorno específico a la vez que influyen en la estrategia competitiva de una compañía determinando las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de un mercado, o algún segmento de este.



Las 5 fuerzas de Porter son el poder de negociación de los clientes, el poder de negociación de los proveedores, la amenaza de entrada de nuevos competidores, la amenaza de la aparición de productos sustitutivos y, por último, el grado de rivalidad entre los competidores. La influencia del sector público no debe verse como una sexta fuerza Porter pues su intervención es, a priori, neutral desde el punto de vista de la rentabilidad.

**Gráfico 8:** Las 5 fuerzas de Porter



Fuente: PORTER

## Poder negociador de clientes

Cuando hablamos de poder negociador de clientes hablamos de la mayor o menor posibilidad que tienen estos para influir en diferentes variables del mercado como los precios de los productos, los descuentos por pronto pago, los aplazamientos de pagos, etc.

Si los clientes tienen un alto poder de negociación se hacen con una mayor porción del valor de mercado mediante la presión de los precios a la baja o demandando una mayor calidad. Esta situación generalmente se traduce en un incremento de la rivalidad entre las empresas de la industria y en la limitación del potencial de la rentabilidad de la industria.

El poder de negociación de los clientes es alto si existen pocos clientes, o cada uno de ellos compra en grandes volúmenes, los productos de la industria se encuentran estandarizados, los compradores no incurrir en elevados costes por cambio de vendedor o si los compradores plantean una amenaza real de integración hacia atrás.

Sus principales clientes, Comercio (hipermercados, supermercados, tiendas de alimentación) y Hostelería que son el canal de consumo de cerveza mayoritario realizan compras en lotes de gran volumen. La hostelería representa el 63%<sup>32</sup> del consumo total de cerveza. Además, cuentan con una gran influencia sobre el consumidor final, puesto que pueden influir en las decisiones de

<sup>32</sup> Informe socioeconómico cervecero 2017

compra de los consumidores.

En este aspecto resulta destacable el desigual reparto del poder de negociación de los clientes, pues las grandes superficies como los supermercados al realizar encargos sustantivamente superiores que los del sector hostelero, pueden imponer con mayor facilidad sus condiciones. Aunque, por otro lado, el sector hostelero puede influir notoriamente en las decisiones de compra de los consumidores finales, con lo cual podría ser también importante.

### Poder negociador de proveedores

Cuando los proveedores tienen un amplio poder negociación se llevan una porción mayor del valor creado, a través de la fijación de precios más altos, la limitación de la calidad del producto que ofrecen o el traslado de los aumentos en los costes a los participantes de la industria.

En la industria de la fabricación de cerveza el poder de los proveedores es reducido pues el número de clientes potenciales es limitado. Si a esto le sumamos que las materias primas principales para la elaboración de la cerveza (malta, trigo, agua, lúpulo y levadura) son de fácil acceso y poco diferenciados, supone apenas coste de cambio en el cambio entre proveedores.

Otra circunstancia para tener en consideración es la concentración de empresas en la industria, que, si bien hacen que el poder de negociación de los clientes sea elevado, produce un efecto contrario en los proveedores. Por otro lado, la amenaza de integración hacia delante por parte de los proveedores es casi nula, debido a las barreras de entrada, económicas de experiencia, etc.

### Amenaza de entrada de nuevos competidores

La entrada de nuevos competidores en una determinada industria condiciona el beneficio potencial de esta. Cuanto mayor sean las barreras a la entrada de una industria, menor va a ser la amenaza de entrada de nuevas empresas, y, por tanto, menor va a ser la rivalidad y mayor va a ser la rentabilidad.

Las barreras de entrada son las condiciones dentro de un ambiente competitivo que afectan las decisiones de una empresa para entrar o no a un determinado mercado o industria, y suponen una ventaja de las empresas establecidas en relación con los nuevos entrantes.

En el sector de fabricación de cerveza se dan economías de escala, pues hasta la fecha ha requerido de grandes costes fijos y posee unos costes variables relativamente reducidos. Esto limitaba la entrada de nuevos competidores, pues necesitan una inversión inicial bastante grande y un aumento progresivo de la producción para reducir gradualmente el coste unitario. Así mismo, las empresas entrantes no cuentan con la fidelización de los clientes o la imagen de marca con la que

sí cuentan las ya establecidas, debiendo realizar estas primeras una mayor inversión en publicidad. Por otro lado, tal y como hemos comentado en los apartados anteriores, en el caso de la Zaragoza, la empresa con más de 110 años de historia, lo que genera un conocimiento y un efecto aprendizaje al que una empresa de nueva creación tendría difícil acceso. Otras barreras de entrada son las políticas gubernamentales restrictivas, pues la normativa relativa a seguridad e higiene es muy estricta en los países de la Unión Europea. El acceso a canales de distribución también es una barrera muy importante, ya que el consumidor final no tendrá posibilidad de adquirir el producto si no lo ve en el punto de venta. Y para una empresa nueva en el sector no es sencillo ocupar un lugar en los canales de distribución, los cuales están ocupados ya por las empresas conocidas (Mahou- San Miguel, Estrella Damm, Heineken, La Zaragozana )

Además, empresas nuevas no tienen esa relación de confianza con el vendedor final como para ocupar un puesto de privilegio en el lugar de venta. Un ejemplo de esto es lo que ocurre en los supermercados, donde el espacio está limitado al que ofrecen las estanterías, y que ya están ocupados por las empresas ya asentadas en el sector. Un ejemplo es La Zaragozana que dentro de su grupo empresarial cuenta con Bebinter que es el distribuidor que se encarga de distribuir las en el mercado. Y es que si se impide el acceso a los canales se imposibilita el éxito de la empresa por lo que si quieren triunfar en el mercado tendrán que buscar posibles “socios” que les ayuden a ponerlas a disposición de los clientes.

Paradójicamente con todo lo anterior, en los últimos tiempos han surgido numerosas microcervecías. El radio de influencia de las microcervecías es reducido, pero la realidad es que poco a poco se están convirtiendo en una verdadera amenaza para las empresas del sector cervecero.

## Amenaza de la aparición de productos sustitutivos

Por productos sustitutivos entendemos aquellos que sirven para satisfacer la misma necesidad que otro bien o presentar una alternativa para satisfacer la demanda. La existencia de productos sustitutivos de fácil acceso hace menos atractivo el mercado.

Cuando la amenaza de la aparición de bienes sustitutos es elevada, la rentabilidad de la industria puede verse reducida. La amenaza de entrada en el mercado de bienes sustitutos es alta si estos ofrecen un atractivo binomio precio/resultados en relación con el producto ofrecido por la industria, o si los costes de cambio del consumidor en relación al producto sustituto son bajos.

En la industria cervecera los costes de cambio del consumidor son extremadamente bajos, sin embargo, pocas bebidas alcohólicas presentan mejor relación precio/resultados. Así pues, dentro de los productos que podrían sustituir a la cerveza encontramos refrescos como la Coca-Cola, o el Vino. La cerveza, a pesar de que la mayoría de sus modalidades contiene alcohol, es concebida dentro de la sociedad como una bebida refrescante, para disfrute de los amigos, y sobre todo de la época estival, así vemos que a pesar de no poseer exactamente las mismas características que una Coca-Cola, ambas se pueden tomar en un bar por un precio muy similar, con lo cual podría considerarse un producto sustitutivo. Por otro lado, creemos que el vino, a diferencia de la Coca-Cola es dirigido a otros ambientes (cenas, celebraciones, actos solemnes, etc). Además, este posee una gradación superior de alcohol que la cerveza, y así es concebido por el consumidor. A pesar de ello también podría considerarse un sustituto a la altura de la cerveza.

Una posible amenaza (aunque en reducidas ocasiones) sería un posible cambio de estilo de vida de la población hacia hábitos más saludables que hagan decaer la demanda de bebidas alcohólicas. A este respecto la industria ha reaccionado bien ante este riesgo al potenciar el consumo de cerveza sin alcohol. Ahora bien, dejando a un lado que existen personas con preferencias muy claras, las hay que en ocasiones prefieren una cerveza, y en ocasiones un refresco. En este contexto si pudiera significar una amenaza para la cerveza que apareciera por ejemplo un refresco que generara más simpatía por los consumidores (aunque dado que Coca-Cola es una de las marcas más valiosas del mundo, esto parece imposible).

En conclusión, nos encontramos (relativamente) ante una industria con riesgo de aparición de productos sustitutivos, como el vino o refrescos como la Coca-Cola. Aunque creemos que la amenaza es mínima gracias a la concepción que el consumidor tiene de la cerveza, o la popularidad de la cerveza sin alcohol y con diferentes sabores.

## Grado de rivalidad entre los competidores

En el sector cervecero existen una serie de factores estructurales que puede afectar a la rivalidad en la industria:

### **Competidores numerosos y equilibrados**

Nos encontramos con un gran número de competidores que dan lugar a un oligopolio. Cuando un pequeño número de empresas se reparten el mercado, las acciones o movimientos de una generan un gran impacto en las demás, dando lugar a inestabilidad de mercado.

### **Crecimiento lento de la industria**

El mercado cervecero es un mercado maduro, y de crecimiento lento, el cual suele ir a la par que el crecimiento de la economía. En 2019 se ha previsto una desaceleración de la economía, lo que puede suscitar un estancamiento del consumo<sup>33</sup> (que pasara de un 0,8% a un 0,5%). En este marco, las empresas sólo pueden crecer mediante la captura de la cuota de mercado entre sí, lo que conduce a una mayor competencia.

### **Altos costes fijos o costos de almacenamiento**

Como hemos dicho, los costes fijos en la producción de cerveza son muy altos. Estos crean presión en las empresas para llenar la capacidad, lo que reduce el precio cuando hay un exceso de capacidad. Los altos costos de almacenamiento empujan a las empresas a disminuir los precios para garantizar las ventas.

### **Falta de diferenciación**

En última instancia, la cerveza puede ser percibida por el consumidor como un producto básico y poco diferenciado (pues todas las marcas ofrecen ya cerveza sin alcohol o sin gluten) pudiendo determinar la elección el precio y el servicio, que a su vez conduce a una mayor competencia en precio y servicio.

### **Incrementos en la capacidad**

Cuando las economías de escala requieren grandes aumentos de la capacidad, causa trastornos en el equilibrio de oferta y demanda de la industria, que a su vez conduce a períodos de exceso de capacidad y la reducción de precios. Ámbar se sumergió en 2015 en un plan de aumento de capacidad productiva con objeto de aumentar su presencia a nivel nacional. Esto puede generar en el corto plazo un superávit en la oferta que haga reducir sus precios, veremos.

---

<sup>33</sup> <https://www.libremercado.com/2019-02-25/jose-maria-rotellar-aumenta-la-desaceleracion-economica-87282/>

### **Altas barreras de salida**

Los factores económicos y estratégicos pueden evitar que las empresas salgan de la industria, incluso cuando están con rendimientos bajos o negativos en las inversiones. Las principales barreras de salida son:

- Activos Especializados
- Los costos fijos de salida
- Interrelaciones estratégicas
- Las restricciones gubernamentales y sociales

En el caso del sector cervecero, la inversión en capital es muy importante. Así, la tenencia de activos especializados como son las fabricas, malterias, salas de fermentación que son grandes barreras de entrada, son a su vez altas barreras de salida, pues suponen un gran coste de salida en caso de que una cervecera quiera abandonar el mercado.

Además de todo lo anterior, creemos preciso comentar la diferente situación de rivalidad que existe a nivel nacional y regional.

Además de estos dos, también encontramos el internacional, pero dado el poco peso que tiene en el volumen de negocio total de la empresa, no entraremos a su valoración (El sector cervecero exportó<sup>34</sup> en el 7% de la producción total de cerveza)

### **Ámbito Nacional**

Esta rivalidad se ve acrecentada por la posición equilibrada de los competidores, pues a pesar de ser un mercado muy concentrado está compuesto por empresas similares en tamaño. Se trata de un sector muy competitivo en el que entre los tres grupos más importantes acaparan cerca del 90% de la producción de cerveza en España.

Nos encontramos ante un crecimiento lento dentro del sector industrial, pues se trata de una industria madura donde si se pretende crecer, se ha de hacer a costa de otros competidores.

Sin embargo, a pesar del alto grado de rivalidad entre los competidores de la industria, estas no han optado por una competencia en precios agresiva, sino que han centrado la competencia en diferenciar sus productos por medio de publicidad. De esta manera AMBAR participa activamente en eventos deportivos y culturales de la sociedad aragonesa, patrocinando a los principales equipos deportivos y eventos musicales, festivos y sociales de la comunidad.

Así mismo, La Zaragozana esta inmersa en un plan de expansión nacional y pone mucho énfasis

---

<sup>34</sup> Las exportaciones fueron e 2,9 millones y la producción total de 37,6 millones.

en campañas de marketing como por ejemplo “Haciendo Cerveza”, primera campaña de carácter nacional de AMBAR, para la cual ha contratado a creativos y actores de reconocido prestigio con el fin de asegurar el éxito de dicha campaña<sup>35</sup>.

### **Ámbito regional**

Ámbar cuenta con una fidelidad absoluta por parte del consumidor en Aragón, siendo líder del mercado cervecero a nivel local (80% de cuota en Zaragoza) y a nivel Regional (50% en Aragón) lo que, aunque a nivel nacional tenga debilidad frente a sus competidores se convierte en Aragón en una fortaleza frente a ellos.

## **ANALISIS INTERNO**

Hasta aquí se ha analizado el entorno externo que afecta a la Zaragozana, tanto general como específico. A partir de aquí, nos centraremos en analizar el entramado interno de la empresa. Con dicho análisis conoceremos los recursos, factores, medios, habilidades, capacidades, debilidades y oportunidades de los que dispone la empresa, empleados en la creación de valor en sus productos. Este análisis nos permitirá concretar cual es la estrategia que más se identifica con las singularidades de la empresa.

Para realizar el análisis interno de la empresa es preciso utilizar dos herramientas: la cadena de valor y la teoría de recursos y capacidades. En los siguientes apartados, diferenciaremos cuales son los recursos de la empresa, que integrados en la cadena de producción de la cerveza, se convierten en valiosos y difíciles de imitar, generando una situación de ventaja competitiva sostenible. Estos recursos valiosos habrán de ser explotados y potenciados, lo que, por otro lado, nos permitirá también saber cuales son los aspectos para mejorar por la compañía.

## **CADENA DE VALOR Y TEORIA DE RECURSOS Y CAPACIDADES**

El concepto de la cadena de valor fue introducido por Michael Porter en 1985, en su libro “Ventaja competitiva”. Es un modelo teórico que gráfica y permite descubrir las actividades de una organización para generar valor al cliente final y a la misma empresa. Mediante el análisis de la cadena de valor vamos a descomponer las actividades estratégicas relevantes de la empresa, con el fin de comprender el comportamiento de sus costes, así como las posibles fuentes de diferenciación. En la medida en que la empresa desarrolle una actividad mejor que la de los competidores, podrá alcanzar una ventaja competitiva. Además, muchas de esas actividades tendrán la consideración de recursos valiosos y diferenciadores respecto de la competencia. A través de esta teoría se plantea que las distintas organizaciones son diferentes entre sí en función

---

<sup>35</sup> <https://blog.birrapedia.com/haciendo-cerveza-ambar-presenta-la-primera-serie-sobre-el-oficio-de-hacer-cerveza/>

de los recursos y capacidades que poseen en un momento determinado, ya que estos recursos y capacidades no se encuentran disponibles para todas las empresas en las mismas condiciones.

Esta combinación entre recursos y capacidades permitirá diseñar la estrategia competitiva a llevar a cabo por la empresa.

Los recursos se integran en procesos y rutinas operativas y administrativas que dan lugar a las capacidades. Esto nos va a permitir conocer las fortalezas y debilidades de la empresa, lo cual nos resultará útil cuando realicemos un análisis DAFO más adelante.

A pesar de que vamos a realizar el estudio conjunto de ambos métodos, parece conveniente mostrar un pequeño gráfico que ilustre como son el esquema de dichos análisis.

En el gráfico 9 que encontramos a continuación podemos ver el esquema del análisis de la cadena de valor.

**Gráfico 9:** Cadena de valor de Porter



Fuente: Michael Porter

Dentro de todas estas actividades, se realizará un análisis específico que dejará claro cuales son las actividades que integran la cadena de valor de la compañía, se convierten en capacidad, y dan lugar a un recurso valioso y difícil de imitar.

### *Actividades Primarias*

Las **actividades primarias**<sup>36</sup> son el grupo de acciones enfocadas en la elaboración física de cada

<sup>36</sup> <https://ambar.com/fabrica-cerveza/>



producto y su transferencia al comprador. Estas actividades primarias se subdividen en otras: logística interna, operaciones, logística externa, marketing y ventas y servicio postventa.

Logística interna: La elaboración de la cerveza comienza con la selección de la materia prima. La Zaragozana las obtiene de varios y distintos proveedores. De entre las principales materias primas podemos destacar, la cebada de la cual se obtendrá la malta, el cereal, la levadura, el lúpulo, y el agua, que se obtiene de la red de suministros de agua de la que dispone la compañía.

Como hemos enunciado antes, la Zaragozana lleva más de 100 años produciendo y comercializando cerveza, con lo cual la logística interna supone una ventaja fundamental respecto de las nuevas empresas que quieran acceder a la industria.

Operaciones o fabricación: La Zaragozana sigue elaborando su cerveza en la fábrica situada dentro de la ciudad de Zaragoza, en el mismo lugar donde nació en el año 1900. La Zaragozana elabora su malta propia, con el propósito de conservar íntegro el carácter propio de sus cervezas, dentro de su propia sala de maltarías donde se utilizan máquinas de madera originales de principios del siglo pasado accionadas por poleas (ejemplo de la artesanía de la fabricación). Posteriormente, en la sala de cocida, es donde toma relevancia el papel del maestro cervecero, ya que es en ese lugar donde pone en práctica sus recetas, aplica fórmulas, mezcla ingredientes y toma las decisiones que considera convenientes.

Más tarde, en la sala de fermentación la levadura realiza su trabajo. A cero grados y en completa oscuridad, la maduración de las cervezas de La Zaragozana ronda aproximadamente un mes en la bodega, proceso fundamental para que el gusto de la cerveza se clarifique, se atenúe y se afine, así como su aroma.

Logística externa: Una vez que el proceso de fabricación de la cerveza ha finalizado, a través de camiones cisterna se traslada a la planta de envasado de barriles en La Cartuja que se puso en marcha en 2013, donde se encuentra la embotelladora y el almacén. Desde este lugar, a través de un gran centro logístico con tecnología muy avanzada, se distribuye el producto a todos los clientes (contando con todas las ventajas que un almacén de estas características permite en cuanto al proceso de distribución).

Marketing y ventas: En periodos anteriores, La Zaragozana se ha centrado en campañas que conectasen con la forma de pensar y sentir de los aragoneses, campañas que han sido efectivas y han repercutido enormemente en sus ventas.

En los últimos 2-3 años las áreas de marketing y comercial se han reforzado, así, se ha cambiado la imagen Cervezas Ámbar para adaptarse a un nuevo posicionamiento de la marca. La imagen se actualiza, en aras de alcanzar a un público mayor y de carácter nacional, pero sin embargo no

se dejan de resaltar puntos clave de la compañía como autenticidad, tradición, independencia y origen aragonés.

Se trata de una vía muy adecuada para desarrollar su estrategia de marketing, en la que deberían incidir en los próximos años.

Servicio post-venta: La cerveza es un producto de consumo frecuente, por lo que no nos encontramos un servicio post-venta como tal o de gran importancia, pero La Zaragozana sí que atiende a los consumidores, tanto a través de un servicio telefónico de atención al cliente como con el contacto a través de su página web para aclarar cualquier tipo de duda o consulta o enviar cualquier queja o reclamación.

Estas actividades forman parte de los recursos físicos de la empresa, desde la recepción de la materia prima hasta la puesta a la venta al consumidor.

Hay que señalar además las **actividades de apoyo**, actividades que pese a no formar parte del proceso productivo ayudan a las actividades primarias o principales en forma de apoyo, ya sea en casos de emergencia o en su normal funcionamiento, para que la empresa se encuentre bien estructurada y se produzca la normal continuidad de sus actividades.

*Infraestructura de la empresa:* Hace referencia a la capacidad que tiene la empresa de responder a los compromisos que se hacen con los clientes. La Zaragozana cuenta con su propia fábrica en la que dispone de la maquinaria suficiente para llevar a cabo su proceso de elaboración de cerveza. Además de la fábrica, La Zaragozana dispone de su planta embotelladora y de su propio almacén. Esto permite a La Zaragozana controlar el proceso de producción en todas sus fases.

La empresa cuenta con un sistema de distribución y almacenamiento que supone una ventaja competitiva, ya que se trata de una estrategia clave para poder satisfacer rápidamente las necesidades del cliente, cumpliendo con exactitud la entrega y conociendo en todo momento con que cantidad de mercancía cuentan y en qué tiempo. Dentro de este sector (el de la cerveza) un buen sistema de distribución resulta vital para superar las expectativas del cliente, además de suponer una barrera de entrada de nuevos consumidores.

*Recursos humanos:* Actualmente, debido al proceso de expansión de la marca en el que se encuentra inmersa La Zaragozana, se están tomando una serie de medidas en cuanto a la formación y la explotación de las capacidades de los trabajadores. Debemos tener en cuenta que una de las principales características de La Zaragozana es su consideración como empresa cercana y familiar, con una tradición de más de 100 años, por lo que resulta fundamental el cuidado de los trabajadores y su consideración como pieza clave del proceso productivo.

Contando con todas las sociedades participantes forman un capital humano de aproximadamente 1.100 trabajadores que se distribuyen entre los diferentes departamentos de la compañía.

*Recursos financieros:* Se trata tanto de la capacidad de endeudamiento como de la generación interna de fondos de la empresa, capacidad que se puede medir a través de varios indicadores, contando La Zaragozana con unos índices de rentabilidad económica y financiera similares a los de las empresas de mayor tamaño del sector. En el gráfico 11 se ha elaborado una pequeña tabla con unos ratios representativos que nos permiten obtener conclusiones sobre la situación financiera de la empresa.

#### **Tabla principales ratios financieros de la empresa**

	<b>2017</b>	<b>2016</b>	<b>2015</b>	<b>2014</b>
<b>Liquidez</b>	0,74	0,79	1	1
<b>Autonomía Financiera m/l plazo</b>	2,84	3,57	4,64	7,55
<b>Solvencia</b>	0,89	0,87	1,09	1,12
<b>Coefficiente de Solvencia</b>	55,38%	46,05%	51,96%	58,85%
<b>Apalancamiento (%)</b>	47,50%	36,99%	25,26%	18,08%

Fuente: Elaboración propia a partir de la plataforma SABI.

A pesar de que en los últimos años venía siendo una empresa con una liquidez total, esta se ha visto reducida por la gran inversión acometida en 2015, la eliminación de recursos ociosos, así como por la disminución de la partida de créditos contra deudores a corto plazo que aparece en el balance de situación (ANEXO). De todas formas, la empresa sigue teniendo una buena posición en cuanto a liquidez se refiere.

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.

También vemos que el apalancamiento financiero es cada vez mayor. Esto significa que la empresa estima conveniente financiar sus inversiones con deuda, lo cual es por un lado positivo, en cuanto la rentabilidad obtenida es mayor. Pero también puede generar en el medio largo plazo pérdidas consecuencia de una inversión truncada.

*Tecnología:* Podemos considerar La Zaragozana como una empresa pionera y destacada en el

sector en cuanto a tecnología e investigación. La maquinaria de las distintas empresas fabricantes de cerveza es bastante semejante, sin embargo, La Zaragozana ha realizado varias inversiones en I+D que han repercutido en productos novedosos y que han logrado destacar como la cerveza sin gluten, además de avances tecnológicos como el moderno almacén mencionado anteriormente. Esta es una característica de La Zaragozana por la que deberían apostar en los próximos años dentro del proceso de expansión nacional en el que se encuentran inmersos.

*Reputación:* Este apartado haría referencia a la opinión y prestigio que tanto los clientes, proveedores, consumidores y el resto de las empresas tienen de La Zaragozana. Podemos hablar de una empresa que cuenta con una gran reputación, en aumento fuera de Aragón debido al proceso de expansión que está llevando a cabo, y que alcanza su máximo en nuestra comunidad y en concreto dentro de la provincia de Zaragoza, con unos productos que son altamente valorados y con una fidelidad a la marca notoria.

*Cultura:* En este sentido, La Zaragozana tiene una implicación cada vez mayor con el medio ambiente, siendo su defensa una apuesta firme por parte de la empresa, aplicando la tecnología de la que disponen de la forma más eficiente para preservarlo.

*Aprovisionamientos:* En cuanto a la obtención de las materias primas (cereal, lúpulo, levadura y agua) se obtienen en su mayoría a través de proveedores con los que se establecen relaciones sólidas. Además, todos estos materiales pasan por unos estrictos controles de calidad.

La Zaragozana mantiene relaciones con proveedores que les suministran materias primas de primera calidad de manera que el producto obtenido sea capaz de satisfacer de manera adecuada las necesidades y deseos de sus clientes.

Una vez enunciados cuales son las actividades, recursos y capacidades que forman parte de la cadena de valor de la compañía, una herramienta que resulta fundamental para analizar dichos recursos y capacidades es el **análisis VRIO**.

La elaboración del análisis VRIO nos permite determinar que recursos y capacidades de la empresa nos van a aportar una ventaja competitiva sostenible, y a través de esta ventaja es como la empresa va a ser capaz de diseñar una estrategia que el resto de los competidores no sean capaces de imitar y así lograr un buen posicionamiento en el mercado.

### Recursos Valiosos

La mayoría de los recursos de la Zaragozana son valiosos. Por encima de todos destaca la reputación<sup>37</sup>, labrada por la trayectoria de una empresa centenaria, que cuida especialmente a sus

---

<sup>37</sup> <https://www.heraldo.es/noticias/gastronomia/2016/05/31/ambar-especial-lager-mejor-cerveza-segun-ocu-887815>

trabajadores y de una gran importancia tanto empresarial como social en Aragón y especialmente en la provincia de Zaragoza, sin olvidarnos de la calidad y tradición de su producto. No obstante, no debemos desdeñar la importancia de los recursos tecnológicos de La Zaragozana, tanto en la producción como la distribución de la cerveza.

#### Escaso

No podemos incluir aquí los recursos físicos, pues también se encuentran al alcance del resto de empresas del sector, aunque la experiencia con la que cuenta la Zaragozana no está al alcance de todas. En cuanto a la tecnología, La Zaragozana como hemos mencionado sí que tiene una ventaja en cuanto al resto de empresas, ya que el personal técnico y científico altamente cualificado del que disponen y que forma parte de su plantilla no está al alcance de todas las empresas del sector de igual forma.

#### Difícil de imitar

Además de la experiencia y tradición de La Zaragozana, el hecho de contar con personal especializado y sumamente cualificado que permita obtener una cerveza de calidad cada vez mayor es algo extremadamente complicado y muy difícil de imitar, por lo que es un aspecto en el que La Zaragozana debería mantener. El contar con una distribuidora propia es algo que también es muy escaso y difícil de imitar para sus competidoras.

#### Estructura Organizativa Adecuada

Tratándose de un aspecto muy relevante dentro del Análisis VRIO, podemos concluir que siendo una empresa que lleva a sus espaldas una actividad ininterrumpida de más de cien años, se encuentra bien organizada y cuenta con una estructura adecuada, contando con recursos de valor, escasos y difíciles de imitar, consiguiendo que esta ventaja en cuanto a los recursos repercuta en el propio beneficio de la empresa.

En conclusión, podemos decir que la Zaragozana cuenta con una **ventaja competitiva** respecto de sus competidores por lo siguiente:

- La Zaragozana tiene una relación sólida con sus proveedores. Además, uno de los cultivos que más abundan en Aragón es la cebada, lo cual facilita mucho las relaciones de la empresa con el proveedor y abarata costes.
- La fabricación artesanal de una cervecera independiente es su sello de identidad, y no todas las cerveceras lo tienen, esto es concebido por el cliente como aspecto muy positivo, pues entiende la marca como sinónimo de autenticidad.
- La empresa cuenta con una fábrica, embotelladora, almacén y distribuidora que le

permite tener controlado todo el proceso de producción y distribución, aprovechando sinergias y abaratando costes, lo cual supone una barrera muy elevada para futuras cerveceras.

- Sus altas inversiones en tecnología la hacen pionera en la fabricación de cervezas sin alcohol y sin gluten, lo que le permite llegar a todo tipo de consumidores con diferentes necesidades.

## ANALISIS DAFO

El análisis DAFO es una herramienta de estudio de la situación de una empresa o un proyecto, analizando sus características internas (Debilidades y Fortalezas) y su situación externa (Amenazas y Oportunidades) en una matriz cuadrada.

Es una herramienta para conocer la situación real en que se encuentra una organización, empresa o proyecto, y planear una estrategia de futuro.

Para unir el análisis externo e interno y tratar de aproximarnos a la situación real de la empresa consideramos adecuado realizar una matriz DAFO y desarrollar los 4 apartados de los que consta: Debilidades (D), Amenazas (A), Fortalezas (F) y Oportunidades (O) de la Zaragoza

### Oportunidades

Las oportunidades son aquellos factores, positivos, que se generan en el entorno y que, una vez identificados, pueden ser aprovechados. Algunas oportunidades de La Zaragoza son:

- **Recuperación económica.** Tras la caída y posterior estancamiento del consumo de cerveza en el período 2008-2013, consecuencia de la crisis económica, la recuperación ha permitido volver a niveles de consumo previos a la crisis. De esta manera, en el año 2017 se registraron valores superiores a los de 2007 en lo que a consumo se refiere <sup>39</sup>. Como se ha comentado en apartados anteriores del trabajo, la demanda de cerveza es elástica. Desde 2015, el crecimiento (mayor o menor) del PIB es real, lo que se traduce en una oportunidad para Ámbar para seguir creciendo.
- **España, potencia turística mundial.** Todo parece indicar que el récord de turistas se superará en el año 2018, pues se ha experimentado un crecimiento cercano a un 8,9% con respecto a los mismos periodos del 2017<sup>38</sup>. Atraídos por el sol, la playa y la gastronomía española, el sector

---

<sup>38</sup> Informe Alimarket gran consumo 2017 y Información de la organización [Turespaña](#) y las estadísticas que aportan las encuestas FRONTUR y EGATUR del Instituto Nacional de Estadística

hostelero es uno de los más beneficiados por la llegada de turistas extranjeros. En el siguiente gráfico se aprecia como valoran los turistas extranjeros a España como destino.

- **El buen estatus de la cerveza** y gran acogida por parte de los consumidores de las nuevas variedades ofertadas (la cerveza artesanal es cada vez más popular); el consumo<sup>39</sup> de cerveza se incrementó un 3,7% en el año 2017 último ejercicio recogido en el informe de Cerveceros de España
- **Conciencia hacia estilo de vida saludable (dieta mediterránea)** La creciente preocupación por la salud de la población supone una oportunidad para potenciar el consumo de cerveza sin alcohol o introducir variedades de cerveza artesanal. La cerveza se produce con ingredientes totalmente naturales, y su consumo responsable, moderado y en adultos es uno de los alimentos que la Sociedad Española de Nutrición Comunitaria incluye dentro de la pirámide de alimentación saludable<sup>40</sup> tal y como vemos en el siguiente gráfico:

## Amenazas

Las amenazas son aquellos aspectos que pueden tener alguna consecuencia negativa para la empresa, la cual tiene que estar muy atenta y precavida para diseñar una estrategia que minimice al máximo el número de amenazas e incluso una estrategia para no verse afectada por ellas.

- **Cambios en el grado de rivalidad entre los competidores.** Nos encontramos ante un sector muy competitivo en el que entre los tres grupos más importantes acaparan cerca del 90% de la producción de cerveza en España. Existe la posibilidad de que las empresas del sector opten por una competencia en precios agresiva, relegando a la competencia, basada en diferenciar sus productos por medio de publicidad, a un segundo plano.
- **Introducción de productos sustitutivos.** Si bien es verdad que el consumo de cerveza ha aumentado en detrimento del consumo de vino, esta tendencia puede variar. Asimismo, es posible un cambio de estilo de vida de la población hacia hábitos más saludables que haga disminuir la demanda de bebidas alcohólicas (las de mayor grado de alcohol), circunstancia que también se presenta como una oportunidad. Las campañas por parte del Estado contra el consumo de alcohol en los últimos años han crecido de manera progresiva la siniestralidad en las carreteras como consecuencia del alcohol. Esto ha propiciado que cada vez sean más las campañas publicitarias que incitan a no consumir alcohol que da lugar a una sociedad más concienciada.

---

<sup>39</sup> consumo aparente de cerveza: suma de la producción y las importaciones restando las exportaciones

<sup>40</sup> (<http://www.nutricioncomunitaria.org/es/noticia/se-presentan-las-nuevas-guias-alimentarias-para-la-poblacion-espanola-elaboradas>)

- **Existencia de cerveceras extranjeras:** Del informe de la Unión Europea<sup>41</sup> vemos como España se encuentra en la media en cuanto a importaciones de cerveza se refiere. Con la mejora de la economía en los últimos años, las importaciones han crecido, aunque a un ritmo menor que las exportaciones de las compañías españolas (lo cual es positivo) pero también genera una amenaza en cuanto a que las empresas extranjeras puedan aumentar su notoriedad (hasta el momento menor) en España
- **Posible imposición de una legislación restrictiva.** En los últimos tiempos, existe la posibilidad de la implantación de una legislación restrictiva en cuanto a los productos alcohólicos, o incluso establecer impuestos aún mayores a los actuales para este tipo de bebidas.
- **La salida de Reino Unido de la Unión europea.** Como hemos anticipado, gran parte del turismo en España procede de las islas británicas. La futura posible salida de UK de la Unión podría tener consecuencias muy negativas para el sector turístico español pues todos los tramites burocráticos (obtener un visado principalmente) podrían afectar muy negativamente a este sector de la economía y en consecuencia a el consumo de cerveza.

## Fortalezas

Hablamos de fortalezas para referirnos a todos aquellos elementos internos y positivos que diferencian a la empresa de otras de igual clase.

- **Amplia cartera de productos.** La Zaragozana produce y comercializa una amplia gama de productos –más de 20-, siendo la empresa cervecera con mayor variedad de oferta.
- **Imagen de marca.** La Zaragozana, debido a su presencia constante en eventos de todo tipo –deportivos, conciertos, etc.-, cuenta con una gran imagen de marca en Aragón. Ha patrocinado a los dos clubes deportivos más importantes en Aragón, el Real Zaragoza y el Cai. Además, las fiestas del pilar siempre han ido de la mano de Ámbar. Por otro lado, se dio a conocer internacionalmente como patrocinador en la Expo 2008.
- **Cuota de mercado en Aragón.** En Aragón, La Zaragozana cuenta con una cuota de mercado del 50%, ampliándose ésta al 80% en Zaragoza. Por lo tanto, La Zaragozana cuenta con una posición estratégica en Aragón, muy difícil de ser sustituida por otra empresa. Lo que supone una gran fidelización del cliente aragonés.
- **Experiencia.** Con más de 100 años como productores de cerveza, esto se convierte en una gran fortaleza, pues la empresa ha aprendido de la experiencia y de los errores cometidos en todos estos

---

<sup>41</sup> (<https://brewersofeurope.org/uploads/mycms-files/documents/publications/2017/Statistics-201712-001.pdf>)



años. Además, esto afecta también a su reputación.

- **Distribución.** Gracias a BEBINTER, distribuidora de productos que es propiedad de La Zaragozana, la empresa cervecera no tiene que negociar con empresas ajenas al grupo, por lo que obtendrá precios mucho más competitivos. Y en su objetivo por expandirse a nivel nacional, tener una estrategia de distribución propia, puede resultar muy ventajoso.

## Debilidades

**Poca presencia a nivel nacional.** Dicha circunstancia, además de ser una oportunidad, es una debilidad. Las ventas de La Zaragozana se producen mayoritariamente en Aragón, siendo sus ventas a nivel nacional reducidas. De esta manera, el mercado nacional es acotado por 3 grandes empresas que cuentan con más del 90% de la cuota de mercado, lo que les da grandes poderes de negociación.

**Menor capital:** La Zaragozana posee menor capital y menores recursos financieros que las tres principales marcas del sector. Es por ello por lo que en algunas áreas como en el marketing no pueda hacer frente a las poderosas e impactantes anuncios que realizan marcas como San Miguel-Mahou, Estrella Damm y ese menor capital es una de las causas de que La Zaragozana no pueda expandirse con más éxito más allá de las fronteras aragonesas.

## Matriz Dafo

<b>DEBILIDADES</b>  Impopularidad en ámbito nacional Empresa pequeña dentro de las grandes	<b>AMENAZAS</b>  Mayores restricciones a la venta de alcohol Aumento de gravámenes Estancamiento de la economía Salida de UK de la UE
<b>FORTALEZAS</b>  Amplia cartera de productos Fidelización e imagen de marca Experiencia y distribución Líder absoluto en Aragón	<b>OPORTUNIDADES</b>  Aprovechar el aumento del turismo

Fuente: elaboración propia

## CONCLUSIONES Y FUTURO

En este último apartado se va a exponer una serie de conclusiones en función de los apartados que hemos ido desarrollando a lo largo del trabajo, además de hacer una valoración en cuanto al porvenir de la compañía.

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 más 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.

La industria cervecera a nivel nacional es un sector maduro, empresas con mucha historia donde las altas barreras de entrada y de salida hacen casi imposible la entrada de nuevos competidores. Esto hace que nos encontremos, en un oligopolio asimétrico, que nos permite diferenciar tres grupos estratégicos con aptitudes diferentes.

La zaragozana, es una empresa solvente con unos ratios económicos en buena posición, se enfrenta a nivel nacional a competidores más grandes que ella, pero hay que decir que ha sido pionera en España en introducir las variedades sin alcohol y sin gluten, por lo que la tecnología la diferencia de sus competidores.

El mercado está en alza, puesto que el consumo de cerveza crece a un ritmo similar que el PIB. La economía española lleva varios años creciendo, y AMBAR lo tiene que aprovechar. Así, como hemos dicho está inmersa en un exigente Plan Estratégico por el que pretende duplicar su cuota de mercado a nivel nacional, hasta llegar a niveles del 4%. Creemos que se trata de un Plan exigente, pues el plan comenzó en 2015 y tenía como objetivo lograrlo en 2019. En 2017, último año con datos, la cuota de mercado se aleja todavía bastante del 4% expectante. Para ello, La Zaragozana ha realizado importantes inversiones, tanto en capacidad productiva como en marketing, estando hasta el momento, los resultados por debajo de las expectativas.

Aunque la cultura actual, basada en una vida sana y deportiva, intenta reducir el consumo de alcohol por sus efectos nocivos para la salud, no consideramos que sea una gran amenaza para AMBAR. Ello se debe a que tanto la cerveza como el vino son considerados productos que, con un consumo moderado, pueden llegar incluso a ser saludables. De hecho, infinidad de médicos recomiendan un consumo moderado de vino cada día, para prevenir y reducir el colesterol. Más

aún, la existencia de productos 0,0 y sin gluten amplían el abanico de potenciales consumidores. Además, el boom turístico en el que se halla inmerso nuestro país, incrementado año a año de forma exponencial el número de visitantes supone una nueva oportunidad para La Zaragozana. La empresa, en su Plan de expansión, puede incrementar su exposición a áreas turísticas para incrementar su cuota de mercado. No podemos olvidarnos tampoco de la posibilidad de la internacionalización de AMBAR, que podría convertirse en un buen medio para ampliar horizontes y ventas, si bien todavía las exportaciones son muy pequeñas.

En definitiva, creemos que AMBAR tiene un futuro prometedor, pudiendo crecer en el ámbito nacional e internacional y seguir liderando el mercado regional aragonés, si hace bien las cosas, diferencia su cerveza del de sus competidores a nivel nacional, y consigue fidelizar al consumidor.

## **BIBLIOGRAFÍA**

<http://ambar.com>

[https://www.mahou.es/?gclid=EAIaIQobChMIw\\_rEitbW4AIVAQDTCh3rvA\\_7EAAYA\\_SAAEgLAkPD\\_BwE&gclsrc=aw.ds](https://www.mahou.es/?gclid=EAIaIQobChMIw_rEitbW4AIVAQDTCh3rvA_7EAAYA_SAAEgLAkPD_BwE&gclsrc=aw.ds)

[https://www.sanmiguel.es/cervezas/san-miguel-selecta/?gclid=EAIaIQobChMIisu-hNbW4AIVQojVCh2EHwmgEAAAYASAAEgL6m\\_D\\_BwE&gclsrc=aw.ds](https://www.sanmiguel.es/cervezas/san-miguel-selecta/?gclid=EAIaIQobChMIisu-hNbW4AIVQojVCh2EHwmgEAAAYASAAEgL6m_D_BwE&gclsrc=aw.ds)

<https://cerveceros.org/uploads/5b30d4612433a> Informe\_Cerveceros\_2017.pdf

<https://www.bolsamania.com/noticias/empresas/los-cerveceros-de-espana-mahou-heineken-y-damm-acaparan-cuatro-de-cada-cinco-can-as--2749412.html>

<https://www.marketingdirecto.com/marketing-general/marketing/7-lecciones-aprendidas-heineken-conquistar-consumidores>

<https://www.elpublicista.es/articulos/estrella-damm-caso-exito-gestion-marca-10-anos-mediterraneamente>

<https://ipmark.com/enrique-torguet-director-marketing-ambar/>

<https://www.europapress.es/aragon/noticia-zaragoza-zaragozana-amplia-instalaciones-centro-cartuja-construccion-planta-ensvasado-20080120171630.html>

<https://www.arento.es/historia-y-razon-de-ser/>

<https://www.alimarket.es/envase/empresa/3235864/rpc-envases--s-a->

<http://lanochedelosinvestigadores.esciencia.es/la-zaragozana-cervezas-ambar-112-anos-de->

[calidad-y-tradicion/](#)

<http://www.lrq.es/certificaciones/BRC-norma-seguridad-alimentaria/>

<https://ctcalidad.blogspot.com/2016/12/qfd-y-la-casa-de-la-calidad.html>

[Dispuesta a lo largo del trabajo](#)

## **ANEXOS**

### **ENTREVISTA A JONATHAN STORDY: DIRECTOR GENERAL DE LA ZARAGOZANA**

**Hace poco más de un año que desembarcó en La Zaragozana. ¿En qué ha centrado su trabajo?**

Primero en conocer a la gente, a la empresa, en conocer Aragón y a Zaragoza, y después en construir con la sociedad y el equipo el plan a cinco años, presentarlo al consejo y tenerlo aprobado, porque nos da la visión de nuestro largo plazo. Si tienes una meta clara y una gente motivada que sabe dónde va, podrás aspirar al éxito.

**El plan incluye una inversión de 100 millones que ya anunciaron en 2015 y que tenían previsto terminar este año. ¿Será así? ¿Se están cumpliendo los plazos?**

Se están cumpliendo perfectamente todos los plazos. Es una maravilla trabajar en un proyecto con inversión industrial, inversiones en marcas y con una familia de seis generaciones que está apostando por el futuro. Normalmente en un proyecto siempre te falta algo, la cultura, la inversión, la gente, pero aquí tenemos todos los ingredientes. Tenemos gente con elevadísimo talento, inversión, marcas y un mercado cervecero que crece al 4%. Hay un gran interés por el mundo cervecero y nosotros estamos combinando la artesanía de nuestra historia con la modernidad de nuestra inversión. Pretendemos crecer a doble dígito todos los años y afianzarnos en el mercado nacional con Ámbar, que es la clave del negocio.

**¿Cuándo estará operativa la nueva planta?**

Preveamos que este operativa este año. Movimos el envasado el año pasado, ahora estamos con la filtración y la fermentación y lo último será la cocción. En la fábrica situada en el barrio de San José nos enfocaremos en especialidades y queremos que sea un foco turístico para los ciudadanos.

**La compañía que agrupa las marcas Ambar y Moritz se llama ahora Ágora. ¿Que se quiere transmitir con esta decisión?**

Es un cambio que propusimos porque, aunque nuestro corazón está en Zaragoza con La Aragonesa, somos una compañía que tiene un carácter único: somos fabricante-distribuidor, gracias a Bebinter, que incluye en su portfolio muchos productos aragoneses, como café o vino, pero también Coca Cola. Queríamos comunicar nuestro carácter de grupo y elegimos el nombre de Ágora porque en griego significa mercado de intercambio. Mi trabajo es modernizar la empresa pero afianzada siempre en su fantástica autenticidad e historia. Siento una gran responsabilidad en entender esa historia y aprovecharla para el futuro, porque el consumidor compra cervezas auténticas y con historia y esa es nuestra gran fuerza.

**Llegó a la compañía cuando el país comenzaba a dejar a atrás la crisis ¿Encontró que la difícil situación económica había hecho mella en la empresa?**

Lo que distingue a la empresa familiar de sexta generación como esta es que no cuenta con esa presión trimestral de rendir cuentas que tienen las multinacionales. La empresa familiar ha podido ser mucho más largoplacista, le ha avalado una gran estabilidad durante la crisis por su fuerza en Zaragoza e incluso pudo lanzar el proyecto de inversión en los difíciles momentos económicos. Eso muestra una visión sobre el mercado tremendamente correcta.

**Aragón fue el pasado año la Comunidad que más creció en España. Con esta recuperación ¿se ha brindado también con más cerveza?**

Por supuesto, ha sido un gran año. Hemos crecido un 10% en ventas, hemos alcanzado una facturación de 190 millones, hemos aumentado un 10% en rentabilidad y hemos incrementado el 30% la inversión en marcas. Esto se llama en ingles un 'High Quality Result' (resultado de alta calidad), porque cualquiera puede crecer recortando costes un par de años, lo que es difícil es crecer en rentabilidad cuando estás invirtiendo más. Y ese es nuestro proyecto.

**El corazón de Ambar está en Aragón, pero tiene raíces en Cataluña. ¿Se ha notado la incertidumbre política de esa Comunidad?**

Claramente no está ayudando, pero la marca Moritz es muy prestigiosa, tiene mucho arraigo en Cataluña. Ahora tenemos planes para incrementar la inversión en la marca y en nuestro maravilloso bar Moritz, que factura 7 millones de euros al año.

**¿La expansión en producción va acompañado con algún proyecto de expansión comercial?**

Con pasos pequeños muy seguros. Sé lo costoso y retador que es afianzar un proyecto de estas características y por eso hemos ido dando pasos muy bonitos en los últimos años con una

distribución en Escocia, también en Italia y tenemos ahora una nueva relación con Estados Unidos porque vamos a distribuir Sierra Nevada, la marca californiana de Ken Grossman, el Steve Jobs de la cerveza. Aunque estamos en 25 países, la clave internacional es profundizar tu presencia en dos o tres. Eso es lo que haremos, pero la prioridad absoluta es expandirnos en España, donde la oportunidad es mucho mayor.

### **¿Cuáles son las perspectivas para este año?**

Estamos creciendo más que el mercado en los primeros tres meses, aunque hay que reconocer que en el incremento ha sido más lento por el clima. El mercado crecía al 4% y en el primer trimestre ha crecido un 1%, pero tenemos muy buena perspectiva para el verano, estamos muy preparados porque hemos trabajado muy bien en promoción y distribución y estamos convencidos de seguir creciendo. Además, en los próximos días vamos a lanzar Ambar IPA, una Pale Ale, un producto que en el siglo XVIII se exportaba desde Inglaterra a la India con altos niveles de alcohol para que durara todo el viaje. Es una cerveza muy lupulada con carácter cítrico que sorprende mucho al consumidor. Y seguiremos innovando, lanzaremos cuatro o cinco Ambiciosas al año, todas distintas, de libre creación de Antonio Fumanal, nuestro brillante maestro cervecero.

### **¿Y en el empleo?**

Será estable. Es verdad que la modernización de la planta de la Cartuja implica más eficiencias pero el empleo será estable, ahora estamos creciendo más en promoción. Seguirá rondando la plantilla actual que agrupa a 1.000 trabajadores, de los cuales un 22% son mujeres, una cifra que queremos ampliar en el futuro.

### **Enamorado de Aragón**

Británico, aunque nació en Roma, donde su padre trabajaba en la embajada, Stordy es un apasionado de España, donde vive desde hace dos décadas. Este directivo, graduado en la Universidad de Edimburgo en Business y Literatura Española y con experiencia en grandes multinacionales del sector, reconoce que no conocía mucho de Aragón y su capital, pero ahora «me he enamorado», dice. Muy interesado por la historia de la Corona de Aragón –"he leído el libro de José Luis Corral", señala– a Stordy le gusta recorrer la plaza del Pilar y visitar el foro romano que tanto le recuerdan a la ciudad de su infancia.

De las virtudes de Aragón destaca que «está tremendamente bien conectada», aunque señala que espera que "las iniciativas **de conexión con el Pirineo** encuentren más apoyo en el futuro porque es muy importante solidificar la reputación de Aragón como un lugar muy bien comunicado con el resto de Europa". Sabe que el reto de la Comunidad es la despoblación. Por eso se muestra orgulloso de que el grupo que lidera tenga, a través de su distribuidora Bebinter, 21 centros "con los que llegamos a muchísimas localidades". Y siente que su "gran responsabilidad" es que la empresa que dirige juegue "un papel positivo en Aragón, un papel de inversión y de crecimiento".