



Universidad de Jaén

Facultad de Ciencias Sociales
y Jurídicas

Trabajo Fin de Grado

ANÁLISIS Y FORMULACIÓN ESTRATÉGICA: HEINEKEN ESPAÑA S.A.

Alumno: Almudena Bellido García.

Julio, 2019.

ÍNDICE.

RESUMEN.....	4
SUMMARY.	5
1. INTRODUCCIÓN.....	7
2. DESCRIPCIÓN DE HEINEKEN ESPAÑA S.A.	8
2.1. ¿QUÉ ES HEINEKEN ESPAÑA?	8
2.2. ORÍGENES.....	9
2.3. PROPÓSITOS DE LA ORGANIZACIÓN: MISIÓN, VISIÓN, VALORES, OBJETIVOS Y METAS.....	11
3. OBJETIVOS EMPRESARIALES Y ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE LA EMPRESA.....	15
3.1. OBJETIVOS EMPRESARIALES.	15
3.2. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE LA EMPRESA.....	20
4. ANÁLISIS EXTERNO.....	21
4.1. ANÁLISIS DEL ENTORNO GENERAL.....	21
4.1.1. ANÁLISIS DEL PERFIL ESTRATÉGICO DEL ENTORNO.	22
4.1.2. ANÁLISIS DEL ENTORNO ESPECÍFICO.	30
4.1.2.1. DELIMITACIÓN DEL ENTORNO COMPETITIVO.	30
4.1.2.2. DETERMINACIÓN DEL ATRACTIVO DE LA INDUSTRIA: MODELO DE FUERZAS COMPETITIVAS DE PORTER.....	31
4.1.2.3. ESTUDIO DE LA COMPETENCIA.	41
4.2. ANÁLISIS INTERNO.....	46
4.2.1. IDENTIDAD DE LA EMPRESA	46
4.2.2. ANÁLISIS INTERNO FUNCIONAL DE LA EMPRESA.	46
4.2.2.1. PERFIL ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA.	46
4.2.3. ANÁLISIS DE LOS RECURSOS Y CAPACIDADES.	50
4.3. ANÁLISIS DAFO.	53
5. ELECCIÓN DE LA ESTRATEGIA.....	54

6. RECOMENDACIÓN ESTRATÉGICA.	58
7. CONCLUSIONES.	59
8. BIBLIOGRAFÍA.....	61

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES.

Ilustración 1: Portfolio de marcas de Heineken España.	8
Ilustración 2: Cronología Heineken España.	10
Ilustración 3: Misión, visión y estrategia. Fábrica de Jaén.....	15
Ilustración 4: Objetivos y metas.	16
Ilustración 5: Curva de Bradley.....	17
Ilustración 6: Heineken Life Saving Rules.....	18
Ilustración 7: Áreas de actuación.....	19
Ilustración 8: Organigrama.	20
Ilustración 9: Esperanza de vida en España.....	26
Ilustración 10: Perfil estratégico del entorno.....	30
Ilustración 11: Modelo de las 5 fuerzas.....	31
Ilustración 12: Centros de producción de cerveza en España.	33
Ilustración 13: Cruzcampo APA, Trigo e IPA.	35
Ilustración 14: Ranking del sector Fabricación de cerveza. Facturación año 2017.	42
Ilustración 15: Ventas Mahou 2017.....	43
Ilustración 16: Ventas Damm 2017.	44
Ilustración 17: Ventas Estrella Galicia 2017.	45
Ilustración 18: Reconocimientos a nivel nacional e internacional.	47
Ilustración 19: Perfil estratégico de la empresa.	50
Ilustración 20: Balance Heineken. En millones de euros.	51
Ilustración 21: Matriz DAFO.	54
Ilustración 22: Estrategia "Pasión por ganar".....	54
Ilustración 23: Tercio de Ladrón de Manzanas.	57
Ilustración 24: The SUB.....	57

ÍNDICE DE GRÁFICOS.

Gráfico 1: Contribución en el año 2017.	14
Gráfico 2: Áreas de actuación.	14

Gráfico 3: Contribución reflejada en ODS.	14
Gráfico 4: Consumo anual de cerveza. 1995-2017.....	24
Gráfico 5: PIB en millones de euros.....	25
Gráfico 6: Tasa de paro.	25
Gráfico 7: Pirámide de edad. Año 2019.	26
Gráfico 8: Tasa de Natalidad. Año 2017.	27
Gráfico 9: Gasto en I+D. Año 2019.	28
Gráfico 10: Distribución de energías renovables y no renovables.	29
Gráfico 11: Consumo de bebidas 2018.	39
Gráfico 12: Producción de cerveza en España (hl). Año 2017.....	42
Gráfico 13: Distribución por edad de la plantilla.	49
Gráfico 14: Número de empleados.....	52
Gráfico 15: Ratios de innovación junto a sus contribuciones.	56

RESUMEN.

El objetivo que se pretende alcanzar con la realización de este trabajo es el análisis y la formulación de la estrategia de la cervecera Heineken España S.A. Para ello, se realizará un estudio en profundidad del entorno interno y externo de la empresa.

Dicho análisis podrá dividirse en las siguientes partes:

Se comenzará con una descripción sobre la empresa objeto de estudio, dando a conocer tanto su campo de actividad como visión, misión, valores y objetivos empresariales, finalizando con una breve explicación sobre su estructura organizativa.

A continuación, se procederá al análisis externo de Heineken España y se tratará de elaborar el perfil estratégico del entorno mediante una serie de variables, las cuales resultarían ser las más interesantes. Junto a ello, analizando el entorno específico de la empresa, se pretenderá definir el entorno competitivo a través del Diagrama de Abell y el modelo de las fuerzas competitivas de Porter. A ello se incluirá un estudio exhaustivo de sus competidores más relevantes.

Respecto al análisis interno, se procederá a la realización del perfil estratégico de la empresa junto con el estudio de sus recursos y capacidades, finalizando con una matriz DAFO.

Por último, se procederá a la elección de la mejor estrategia posible para la empresa junto con una serie de recomendaciones y las conclusiones del proyecto.

SUMMARY.

The aim of this work is to analyse and formulate the strategy of the Heineken Spain S.A. brewery. To this end, an in-depth study of the internal and external environment of the company will be carried out.

This analysis can be divided into the following parts:

It will begin with a description of the company under study, making known both its field of activity as vision, mission, values and business objectives, ending with a brief explanation on its organizational structure.

Then, the external analysis of Heineken Spain S.A. will be carried out and the strategic profile of the environment will be elaborated through a series of variables, which would be the most interesting. Together with this, analysing the specific environment of the company, the aim will be to define the competitive environment through the Abell Diagram and Porter's model of competitive forces. In addition to an exhaustive study of its most relevant competitors.

With regard to the internal analysis, the strategic profile of the company will be carried out together with a study of its resources and capacities, ending with a SWOT matrix.

Finally, the strategy chosen by the company will be chosen together with a series of recommendations and the final conclusions of the project.

PALABRAS CLAVE.

Heineken España, Heineken K.V, Estrategia, análisis externo, análisis interno, misión, visión, entorno competitivo, perfil estratégico del entorno, perfil estratégico de la empresa, DAFO, fuerzas competitivas de Porter, diagrama de Abell, sector cervecero, industria, producción, hectolitros.

KEYWORDS.

Heineken Spain, Heineken K.V, Strategy, external analysis, internal analysis, mission, vision, competitive environment, strategic profile of the environment, strategic profile of the company, SWOT, competitive forces of Porter, Abell diagram, brewing sector, industry, production, hectolitres.

1. INTRODUCCIÓN.

La empresa objeto de análisis será Heineken España S.A. Esta empresa cuenta con una gran historia y años de tradición los cuales le preceden. Su elección viene dada gracias a la cantidad de información útil, de relevancia y de interés que dicha es capaz de proporcionar.

El principal propósito con el que se lleva a cabo el estudio de Heineken España es el análisis tanto de su ámbito externo como interno y de su estrategia empresarial.

Para comenzar, el análisis externo de la empresa nos proporcionará la información necesaria para identificar las principales amenazas y oportunidades (entorno genérico) que rodean a Heineken España mediante la realización del perfil estratégico del entorno. Esto vendrá acompañado por el análisis del entorno específico en el que se determinará el atractivo de la industria a través del modelo de las fuerzas competitivas de Porter, el diagrama de Abell y el estudio exhaustivo de los principales competidores de Heineken España.

Por el contrario, el análisis interno de la empresa nos proporcionará las principales fortalezas y debilidades a las que la empresa deberá de hacer frente y corregir, o mantener en el caso de las fortalezas tras la elaboración del perfil estratégico de la empresa. Por último, se procederá al estudio de los recursos y capacidades en posesión de la empresa y la agrupación en la matriz DAFO de sus amenazas, oportunidades, fortalezas y debilidades.

Para finalizar se evaluará la estrategia seguida por Heineken España en estos últimos años y a su vez se le ofrecerá una serie de recomendaciones desde un punto de vista externo. Concluyendo el proyecto con una serie de conclusiones fruto de la elaboración del mismo.

2. DESCRIPCIÓN DE HEINEKEN ESPAÑA S.A.

2.1. ¿QUÉ ES HEINEKEN ESPAÑA?

Heineken España es una de las compañías líderes del sector cervecero a nivel nacional. Pertenece al grupo Heineken NV, al que le preceden 150 años de historia. Tiene presencia en más de 70 países en todo el mundo, 165 fábricas, alrededor de 80.000 empleados y un portfolio de 250 marcas en su totalidad.

En el territorio nacional cuenta con más de 100 años de historia. En España podemos ubicar cuatro fábricas situadas en Jaén, Madrid, Sevilla y Valencia. Dichas instalaciones produjeron un total de 10,5 millones de hectolitros en el ejercicio del año 2018.

Además de ser una de las compañías líderes del sector, Heineken España es líder en innovación. En una aproximación un 10% del total de su volumen de ventas viene dado del lanzamiento de una serie de nuevos productos al mercado tales como Cruzcampo Especial, Cruzcampo sin Gluten, Radler, gamas 0% como; Heineken® 0,0, Amstel 0,0 o Cruzcampo 0,0 o Ladrón de Manzanas®. En España nos encontramos con un amplio número de marcas como Heineken®, Cruzcampo®, Amstel®, Buckler 0,0®, Desperados®, Affligem®, Guinness® y Paulaner®.

Ilustración 1: Portfolio de marcas de Heineken España.



Fuente: <http://www.heinekenespana.es>

A su vez, dicho grupo otorga gran importancia a su entorno social y medioambiental mediante acciones tales como la Escuela de la Hostelería y de la Fundación Cruzcampo.

Fuente: Información recogida en la página Web de la empresa:
<http://www.heinekenespana.es>

2.2. ORÍGENES.

El Águila.

Cervecera fundada por Augusto Comas y Blanco.

En 1903 se sitúa su primera fábrica en Madrid. Durante los años 20 y 30 se construyen nuevas salas, tanques, laboratorios y una nueva maltería lo que supuso un gran avance para la marca. En los años posteriores adquieren dos malterías, una fábrica en la capital cordobesa y poco después conseguirían hacerse con una fábrica en Valencia.

A partir de los años 50 la cerveza “El Águila” comienza su expansión por el norte del país, Extremadura, Murcia y el levante. En 1984 es adquirida por Heineken N.V (el cual, nace en 1972), pero antes de ello vuelve a adquirir dos nuevas fábricas situadas en San Sebastián de los Reyes y Zaragoza. Tras la adquisición de “El Águila” por el grupo holandés, en 1994 tiene lugar el cambio de marca de “El Águila” a la actual “Amstel”. En el año 2000 tendría lugar el nacimiento de HEINEKEN España S.A.

La Cruz del Campo.

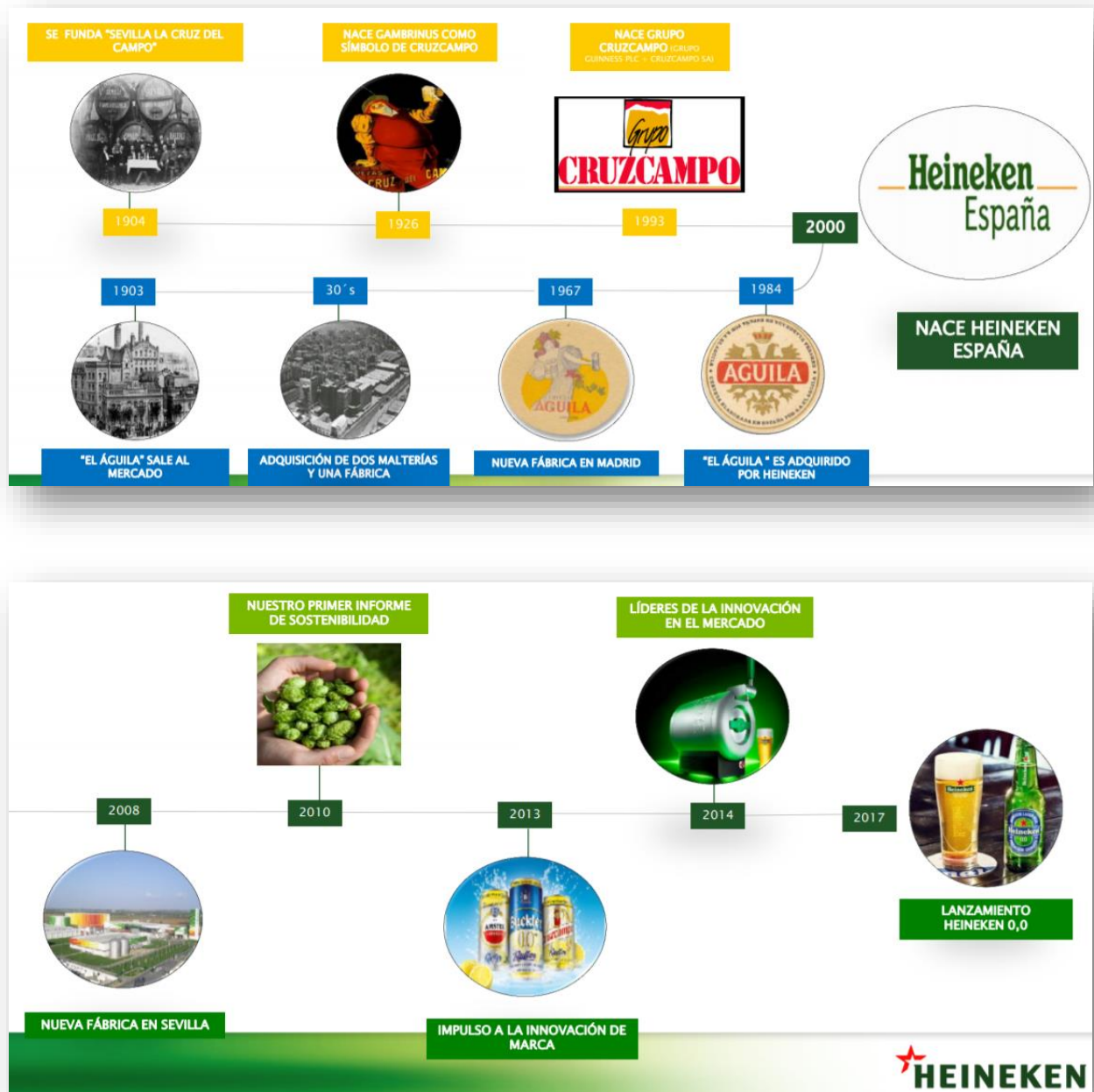
Cervecera fundada por los hermanos Tomás y Roberto Osborne.

En 1904 se funda en Sevilla la actual sede central de Heineken España. Durante los años 20 y 50 surge el emblemático símbolo de la “Cruzcampo”, el Gambrinus. La marca toma participación en la Expo de Sevilla del 29 convirtiéndose pocos años después en sociedad anónima. Al finalizar la guerra civil la producción de cerveza se vería afectada tras el bloqueo de las importaciones por parte de los aliados. A partir de los años 60 poseen uno de los departamentos de calidad e investigación europeos más modernos hasta la fecha. En 1965-1966 se constituye Cerveceras Asociadas S.A tras la unión de “Cruzcampo” con Jos. Schlitz Brewing Co. A su vez, compran Henninger Española S.A.

En los años venideros cercanos a la compra del grupo holandés, Cruzcampo:

- Adquiere Industrial Cervecera Sevillana (1975)
- Sale al mercado la primera cerveza sin alcohol de la marca (1976)
- Adquiere “El Alcázar” (Jaén, 1985)
- Pasa a formar parte del Guinness PLC.
- Grupo Cruzcampo S.A en 1993 y a continuación en 1995 aparece la Fundación Cruzcampo
- En el 2000 tiene lugar nacimiento de la Escuela de Hostelería Gambrinus y Heineken España S.A adquiere al Grupo Cruzcampo.

Ilustración 2: Cronología Heineken España.



Fuente: Heineken España.

2.3. PROPÓSITOS DE LA ORGANIZACIÓN: MISIÓN, VISIÓN, VALORES, OBJETIVOS Y METAS.

Misión.

Existen numerosas definiciones para el concepto de misión empresarial, sin embargo, todas ellas están de acuerdo en que la misión es la razón de ser, fin o motivo de existencia de una empresa.

Autores como Emilio Díez de Castro, Julio García, Francisca Martín y Rafael Periañez, la definen como: *"misión o propósito es el conjunto de razones fundamentales de la existencia de la compañía. Contesta a la pregunta de por qué existe la compañía"*. (Díez et al., 2001).

La misión empresarial ha de ser definida de manera fácil y concisa de forma que sea entendible para todos los miembros de la organización y exprese la ética de la empresa. A su vez, ha de ser factible y verse reflejados en ella los mercados, productos, objetivos financieros o el alcance geográfico de las operaciones, etc. Tiene un peso considerable en planificación estratégica por lo que debería de ser actualizada o revisada anualmente debido al dinamismo del entorno.

Para no caer en confusión con la visión empresarial, la misión se centra en el presente y será la línea a seguir para llegar a conseguir la visión como meta.

De este modo Heineken ESPAÑA define su misión mediante la siguiente premisa:

"Mejorar continuamente la calidad, la productividad y los costes, siempre teniendo en cuenta la seguridad y el medio ambiente como primera prioridad". HPO (High Performing Organización Model) de Heineken España.

La empresa persigue una mejora constante no solo de sus productos, sino también de su sistema productivo teniendo siempre presente su compromiso con el medio ambiente.

Visión.

Al igual que para la misión empresarial gran número de autores han aportado diversas definiciones, aunque similares al concepto de visión. En el caso de Bengt Karlof, al que tomamos a modo de ejemplo, la define como *“una concepción del futuro distante, según la cual los negocios se desarrollan de la mejor manera posible y de acuerdo con las aspiraciones de sus propietarios o líderes.”* Karlof, B. (1993). *Práctica de la estrategia: el desarrollo de la capacidad estratégica en esta década.*

En resumidas cuentas, la visión sería parecida a una brújula para la empresa que mira hacia el futuro (largo plazo). Trata de expresar lo que pretende llegar a ser en el largo plazo y hacia qué punto se dirige. Por lo que una buena visión ha de ser capaz de dar respuesta a preguntas como: ¿Qué será la empresa al cabo de los años?; ¿Hacia dónde se dirige la empresa?; ¿Qué valores poseerá la empresa? o ¿Qué se espera conseguir?

Según Jhon Kotter la visión empresarial debe reflejar las siguientes características:

“Grafica, direccional, centrada, flexible, viable, deseable y fácil de comunicar” Kotter, J. P. (2012). *Leading change*. Harvard business press.

La visión en el caso de Heineken España es la siguiente:

“Queremos ser la Opco¹ de referencia en el grupo y la compañía de bienes de consumo más admirada en España, apoyándonos en nuestras marcas, nuestra gente y nuestra escala internacional para liderar el mercado y alcanzar el 20% de ROS². En 2020” HPO (High Performing Organisation Model) de Heineken España.

Podríamos decir que la visión de la empresa cumpliría con las características a tener en cuenta para una buena definición de la dicha. Como bien expresan, contesta a la cuestión de qué espera ser al cabo de los años y qué espera conseguir, buscando ser la empresa referencia y más admirada en bienes de consumo a nivel nacional y muestra la importancia de sus productos y personas que hay tras ella.

¹ Opco: Operating Company.

² ROS: Return on Sales.

Principios operativos y valores subyacentes.

“Pasión por la calidad, disfrute de la vida, respeto por las personas y el planeta”

Fuente: HPO

Son los valores que posee la compañía.

1. Pasión por la calidad:

La calidad ya es mencionada anteriormente en su misión empresarial. A lo largo del estudio de la empresa podremos ir dándonos cuenta de la importancia que supone la calidad para esta.

Tratan de que cada uno de los productos pertenecientes a su portafolio de marcas alcance la excelencia, por ello, Heineken invierte continuamente en su personal y tecnologías.

2. Disfrute:

Heineken España quiere hacer disfrutar a los consumidores con sus cervezas, siempre promoviendo un consumo moderado y responsable. De su informe de sostenibilidad de 2017 podemos recoger los siguientes 3 objetivos marcados para 2020:

- Generar alianzas para promover el consumo responsable.
- Asociar nuestras marcas al consumo responsable de alcohol.
- Hacer el consumo responsable aspiracional a través de nuestras marcas.

Por otro lugar, a través de las numerosas acciones siguientes, la empresa trata de promover hábitos de vida saludable y mostrar su compromiso con el consumo responsable:

- Ampliando el número de cervezas 0,0 y sin alcohol.
- Informando a sus consumidores a cerca del consumo responsable mediante diversas y originales campañas de marketing.
- Informado y concienciado a sus propios trabajadores sobre la importancia del consumo responsable y hábitos de vida saludables.

3. El Respeto por las personas y el entorno:

La empresa colabora y coopera con las comunidades en las que se encuentra, persiguiendo así, la creación de valor compartido y sostenibilidad a largo plazo tanto para la sociedad y el planeta.

Esta labor puede verse mediante la “Fundación Cruzcampo”, la “Escuela de Hostelería Fundación Cruzcampo” y todas las practicas llevadas a cabo en el ámbito de eficiencia energética, concienciación de un consumo responsable, desarrollo de proyectos sociales, etc.

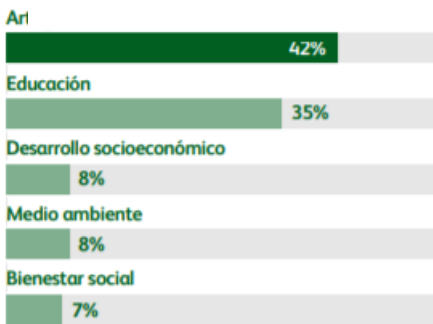
Gráfico 1: Contribución en el año 2017.



Gráfico 3: Contribución reflejada en ODS.



Gráfico 2: Áreas de actuación.



Fuente: Memoria de sostenibilidad 2017.

En España, cada una de las fábricas o centros de producción de la compañía además de seguir la misión, visión, y estrategias conjuntas de Heineken España S.A, poseen las suyas propias. Concretamente en la siguiente figura podemos encontrarnos con lo mencionado previamente en lo que concierne a la fábrica de Jaén.

Ilustración 3: Misión, visión y estrategia. Fábrica de Jaén.



Fuente: Elaboración propia a partir de datos proporcionados por dicha fabrica.

3. OBJETIVOS EMPRESARIALES Y ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE LA EMPRESA.

3.1. OBJETIVOS EMPRESARIALES.

Los objetivos empresariales son aquellos resultados hacia los que las compañías vuelcan sus esfuerzos. Estos se encuentran en sintonía con la misión, visión, valores y estrategia de la empresa y en ellos quedan reflejadas las metas perseguidas por las compañías. A su vez, también pueden servir para incentivar o motivar los empleados y que incluso tomen conciencia en variables relevantes para la empresa que también pueden llevar al terreno personal.

Dichos objetivos tienen suma importancia por lo que en las fábricas situadas en España todos los días se realiza una pequeña reunión llamada DCS. A esta reunión acuden todos los encargados de las diferentes áreas de la fábrica como pueden ser el de calidad, logística o producción, junto con el CEO correspondiente. Hacen que fluya la información

necesaria para el buen desarrollo del trabajo y que exista una constante retroalimentación de la información entre todas las áreas que podemos encontrar.

En este caso Heineken España concluye que sus objetivos y metas son los siguientes:

Ilustración 4: Objetivos y metas.



Fuente: High Performing Organisation Model by Heineken.

1. Seguridad y personas:

Con el objetivo de “Cero accidentes” y bajo la visión a 2020 “Safety First” la seguridad tanto dentro y fuera de fábrica es una prioridad para esta empresa. Todo empleado o persona que acceda al área de fábrica ha de hacerlo con un chaleco reflectante, casco, gafas y zapatos de seguridad. En general promueven una cultura de interdependencia que podríamos explicar brevemente mediante la Curva de Bradley (DuPont, 1994).

“En una cultura de seguridad madura (etapa interdependiente), la seguridad es realmente sostenible, con tasas de lesiones cercanas a cero. Las personas se sienten con la facultad para actuar según sea necesario para trabajar con seguridad...La organización advierte los beneficios empresariales significativos mediante una calidad mejor, productividad elevada y mayores ganancias.” <http://www.dupont.mx>

Ilustración 5: Curva de Bradley.



Fuente: <http://www.dupont.mx>

Para 2020 pretenden implementar sus planes de acción y disminuir en un 20% los índices de accidentabilidad. Para ello y conseguir su objetivo de “Cero accidentes” Heineken España cuenta con una estrategia de seguridad, las 5C.

1. Cumplimiento.
2. Cultura y liderazgo.
3. Competencia.
4. Control y registro.
5. Mejora Continua.

A su vez, se rigen por las siguientes tres políticas:

- **Política de Seguridad y Salud:**

Incluye el uso de la indumentaria correcta para garantizar la seguridad de la persona. Se dirige a todos los empleados, visitantes o proveedores que tengan acceso a las fábricas, tratando de brindar unas buenas condiciones de trabajo.

- **Política de Conducción Segura:**

Teniendo como objetivo que sus empleados adquieran actitudes para evitar o prevenir posibles accidentes.

- **Política de Alcohol:**

Se hace hincapié en la separación del alcohol y el trabajo. Pretenden alejar el alcohol de acciones como la conducción, el manejo de maquinaria, manipulación de sustancias, etc.

Ilustración 6: Heineken Life Saving Rules.



Fuente: Memoria de Sostenibilidad 2017.

2. Calidad:

Junto con el disfrute de la vida, el respeto por las personas y el planeta, la calidad, forma parte de los valores de la empresa. Tomando como referencia la propia memoria de sostenibilidad de 2017 “calidad” es una palabra clave que se repite constantemente. La reputación de la compañía haría la función de una variable independiente la cual vendría dada por la calidad.

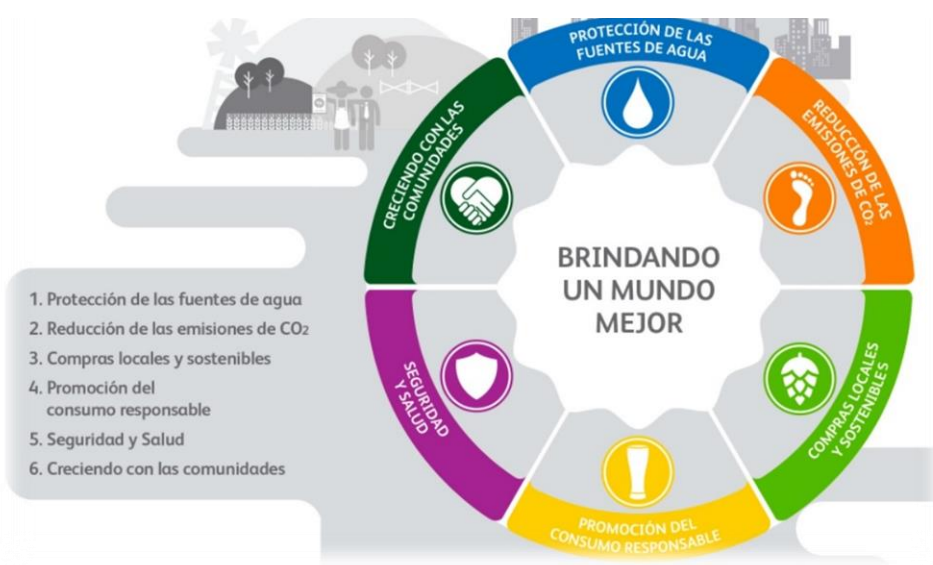
FTR o Firts Time Right, hace referencia a la entrada y salida de los productos terminados. Cuanto más cercano al 100% se encuentre este porcentaje, será un mejor indicador. Ejemplo: Si en el proceso entran 100 tercios y a la salida se obtienen 100 tercios de producto terminado, su FTR sería del 100% puesto que no ha habido ningún fallo y todos los tercios se encuentran en óptimas condiciones cumpliendo los estándares indicados. Por lo que un fallo reduciría el porcentaje de su FTR.

3. Responsabilidad social:

Desde el año 2010/2011 Heineken España decidió incluir la responsabilidad social como uno de sus objetivos primordiales. Para ellos, el crecimiento sostenible es algo fundamental a la hora de desempeñar su actividad. Bajo el lema o estrategia que acompaña a sus informes de sostenibilidad de “Brindando un mundo mejor” puede verse como esto forma parte de su estrategia de negocio y de este modo pretenden alcanzar el éxito a largo plazo.

En la siguiente imagen podemos ver las diferentes áreas de actuación que se encuentran bajo el lema de “Brindando un mundo mejor”.

Ilustración 7: Áreas de actuación.



Fuente: <http://www.heinekenespana.es>

Entre estas iniciativas nos encontramos con proyectos como Water Balancing tratando de proteger las fuentes de agua a través de la compensación hídrica Doñana, Olivo y Cañaveral. Programas de compra de materias primas españolas para de este modo, reducir las distancias de transporte que a su vez reducen los costes económicos para la empresa y medioambientales para la sociedad, creando así, mayor riqueza en los lugares donde se sitúan los centros productivos. A demás, la creación de una planta de biomasa en la fábrica situada en Jaén o el logro de una distribución sostenible mediante el uso de camiones híbridos en Madrid tratan de aportar su grano de arena a la reducción de la huella de carbono en el planeta.

4. Liderazgo en costes:

- **Embotellado OPI³ OW⁴: 72%.**

Conseguir un 72% de rendimiento en las líneas de envasado no retornables (One Way).

- **Pérdida de extracto: 6%.**

Tanto por ciento de Kilo extracto de pérdida en todo el proceso de la elaboración de la cerveza. Desde materia prima hasta producto terminado.

- **Material de embalaje OW pérdida: 0**

Tanto por cierto de pérdida en los materiales de envasado no retorno (botellas, latas, tapones, etc....)

3.2. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE LA EMPRESA.

Ilustración 8: Organigrama.



Fuente: Presentación corporativa Heineken España.

Heineken España desarrolla su actividad siguiendo una estructura divisional. Este tipo de estructura emplea las unidades autónomas para la división del trabajo correspondiendo cada división a una unidad. Aquí nos encontramos con un presidente ejecutivo o CEO de la organización el cual tiene bajo su responsabilidad llevar en buena dirección a la compañía, tanto a los objetivos marcados a largo plazo y la buena gestión de la misma. Bajo el presidente nos encontramos con los directores pertenecientes a todas las divisiones/áreas de la empresa; Servicio al cliente y logística; Marketing; Relaciones

³ OPI: Indicadores de rendimiento operacional.

⁴ OW: One Way. Un sentido, hace referencia a los materiales no retornables.

Corporativas y Legal, etc. Este organigrama podría extenderse aún mucho más puesto que sus ramas llegarían a comprender todas las fabricas situadas en España (Sevilla, Jaén, Madrid y Valencia) teniendo a su vez cada una de ellas el suyo propio.

La estructura divisional sería un acierto para Heineken España ya que esta estructura tiene como ventaja el aumento de la flexibilidad, descentralización en la toma de decisiones y además posee la capacidad de organizar las actividades de la empresa en estructuras de mercado, productos o geográficas.

Una desventaja para este tipo de estructura organizativa seria la necesidad de un mayor control por parte de la direccion y a su vez, el requerimiento de un mayor numero de personas capaces de gestionar y trabajar en las diferentes áreas.

4. ANÁLISIS EXTERNO.

4.1. ANÁLISIS DEL ENTORNO GENERAL.

Mediante el análisis del entorno general de Heineken España se pretende identificar el impacto que tendrán determinados factores del sistema económico, político, social, etc. De tal modo podrá verse como afectan a la actuación de la empresa. Tras el análisis del entorno, se podrá realizar un diagnóstico el cual nos ayudará a detectar las actuales y futuras oportunidades y amenazas que dicho entorno nos ofrece.

Para conocer la situación actual del entorno se pueden emplear diversas técnicas: los distritos industriales, el diamante de Porter y el perfil estratégico del entorno. Por el contrario, para conocer la actuación futura, se emplean: método de los escenarios y el método Delphi.

En este caso se procederá al estudio del perfil estratégico del entorno en el siguiente punto, siendo considerado el más relevante.

4.1.1. ANÁLISIS DEL PERFIL ESTRATÉGICO DEL ENTORNO.

Como ya se ha mencionado anteriormente, a través del estudio del perfil estratégico del entorno se pretende ofrecer un diagnóstico del entorno general. Aquí nos encontraríamos dos fases diferenciadas. López y Martín (1998)

1ª Fase: Elaboración de una lista de factores agrupados en dimensiones.

2ª Fase: Valoración del impacto de los factores anteriores en la forma de actuar de la empresa de modo que se logre identificar las posibles amenazas y oportunidades que ofrece el entorno.

- **Dimensión Político - Legal:**

- **Estabilidad del gobierno:**

En España se encuentra instaurada la forma de monarquía parlamentaria. Esto quiere decir que el poder legislativo y el control del poder ejecutivo lo ejercen las Cortes Generales, aunque la Jefatura del Estado resida en el Rey Felipe VI.

España es un país pluripartidista en el que desde el año 82 el gobierno ha ido permutando entre el Partido Popular (PP) y el Partido Socialista Obrero Español (PSOE). Desde el año 2015, tras las elecciones celebradas en el mes de diciembre, se han ido incorporando o creciendo diversos nuevos partidos al panorama político, llegando así a enterrar de cierto modo el bipartidismo.

Actualmente el país no goza de una buena estabilidad política, algo que se llevaba previendo años atrás. Factores como la subida del independentismo y el eurocepticismo, según ciertas fuentes, la moción de censura, el artículo 155, trasvases de votos, las elecciones andaluzas y la aparición de la extrema derecha o diversas tramas en los partidos políticos han llevado a provocar entre muchos más efectos un clima de desconfianza política por parte de los ciudadanos.

- **Nueva normativa:**

El 15/12/2018 se publicó en el Boletín Oficial del Estado la modificación del Reglamento de Impuestos Especiales (lo que afecta al Impuesto Especial sobre la cerveza). Esta modificación reconoce un nuevo escenario para los pequeños cerveceros, hacedores de cerveza artesanal o cerveceros independientes. Se fija una cantidad de 5.000 hectolitros de producción al año.

El Real Decreto reduce los tramites a llevar a cabo por estos pequeños cerveceros facilitando trámites administrativos en relación con los aspectos contables y aumentando su capacidad, pero hasta el momento el impuesto sobre el alcohol que permite la legislación europea a los cerveceros independientes de producir cantidades inferiores a los 200.000 hectolitros no varía siendo el tamaño que tenga. Cerveceros España (entidad que agrupa a los productores de cerveza de España) está de acuerdo con esta normativa. El Real Decreto 678/2016 es completado por esta normativa. En él tratan de establecer una norma de calidad para las cervezas producidas a nivel nacional y una estabilidad que ayude a mejorar el desarrollo, la competitividad del sector y proporcionar más información al consumidor.

Esta normativa supondría una amenaza para las empresas ya instauradas en el sector debido a que la modificación del reglamento supone un impulso para los cerveceros independientes, los cuales podrían llegar a convertirse en grandes competidores para las empresas en un futuro.

○ **Comisión Nacional de los Mercados y la Competencia:**

La CNMC es el organismo encargado de velar por los intereses de los empresarios y consumidores en los mercados. Este organismo público y con personalidad jurídica propia se encuentra sometido bajo el control parlamentario y es totalmente independiente del gobierno.

Según su propia página web (<https://www.cnmc.es/sobre-la-cnmc/que-es-la-cnmc#funcionamiento>) sirve para:

- Como comprador puede beneficiarse de una mayor variación de ofertas, precios más baratos y una mejora en la calidad.
- Como empresario puede ayudar al buen funcionamiento y prosperidad del negocio por sus propios recursos, capacidades y esfuerzos en lugar de que se produzcan trabas por parte de competidores con un mayor poder en el mercado.

Para mejorar la competencia el CNMC lleva a cabo numerosas acciones, de las cuales podríamos destacar:

- La sanción de prácticas anticompetitivas por parte de las empresas.
- La supervisión de los comportamientos de las mismas.
- La autorización de fusiones entre empresas y realización de un seguimiento.

- **Dimensión Económica:**

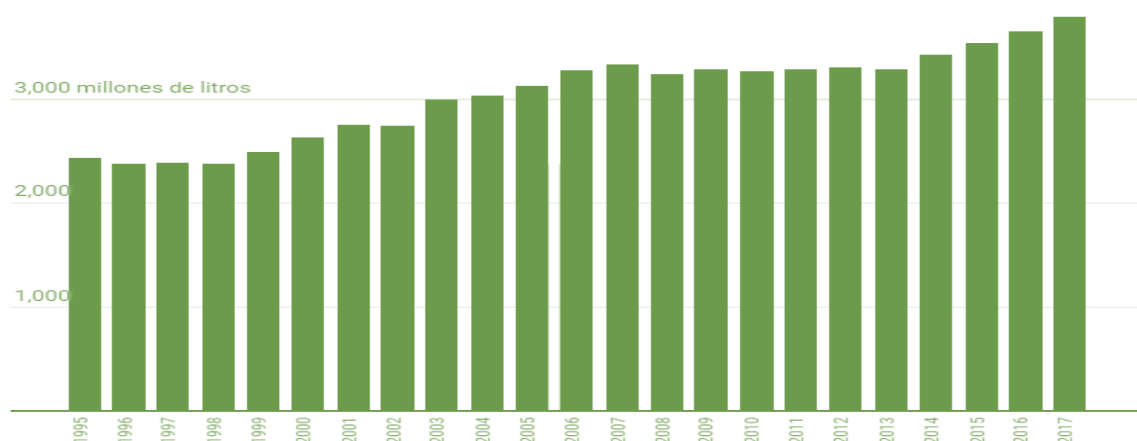
- **Crisis económica:**

Al igual que sucedió en el año 2008 con la crisis, España crece a un ritmo considerable, pero a su vez es bastante vulnerable frente a shocks externos. Cualquier movimiento de los mercados financieros puede provocar un efecto negativo en el marco económico español debido al monto de deuda que posee el país.

Por otro lugar, en época de crisis suelen resentirse el consumo de tabaco, bebidas alcohólicas de alta graduación o de la cerveza. En este caso, aunque parezca sorprendente el consumo de cerveza en España en los años 2017 y 2018 alcanzó niveles históricos.

El ritmo de consumo de cerveza se ha acelerado en estos últimos años y parece no verse afectado por las crisis económicas.

Gráfico 4: Consumo anual de cerveza. 1995-2017.

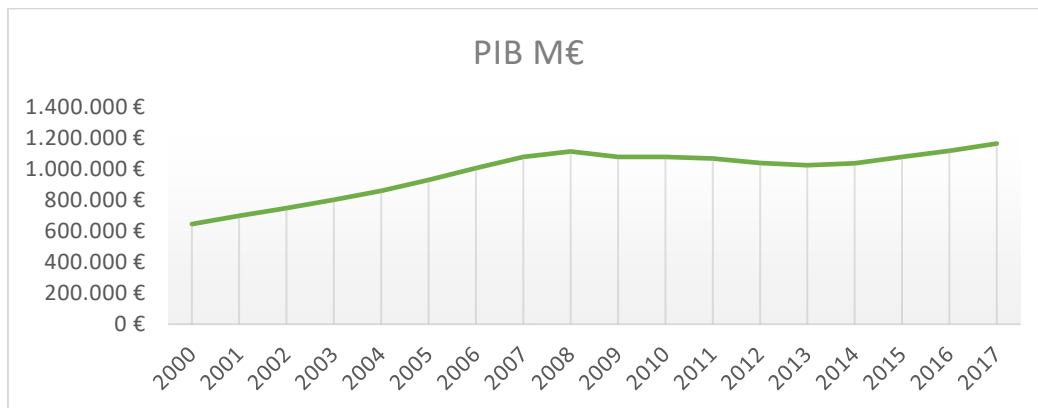


Fuente: El PAIS. 2017.

- **Tendencia del PIB:**

El producto interior bruto logró crecer más de un 2% del año 2017 al 2018. En el pasado año el PIB ascendió a 1.208.248 millones, creciendo 41.929 millones con respecto al año 2017. Se prevé que este crecimiento sea sostenible y a su vez, esto impulse al país a salir de la recesión en la que se encuentra.

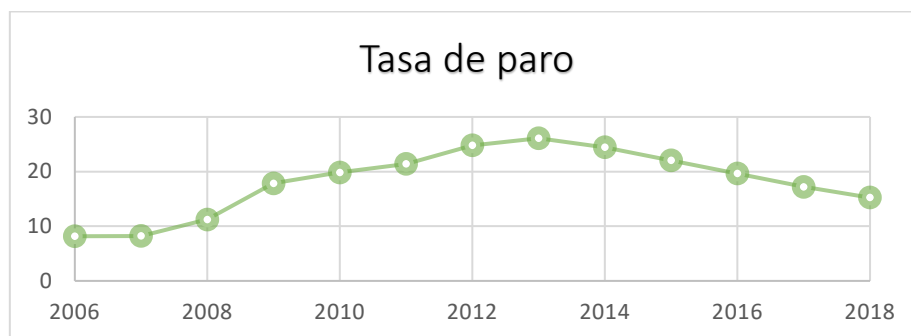
Gráfico 5: PIB en millones de euros.



Fuente: INE datos 2017.

- **Tasa de paro:**

Gráfico 6: Tasa de paro.



Fuente: INE datos 2018.

A través de este gráfico podemos ver reflejado como después de un periodo de crecimiento comprendido entre los años 2008 y 2013, se produce paulatinamente un descenso en la tasa de paro tras superar en 2013 el 25%.

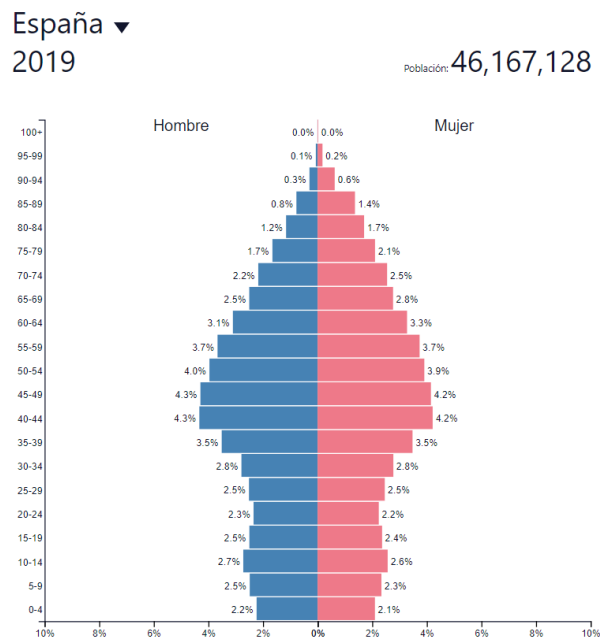
- **Dimensión Demográfica:**

- **Pirámide de edad:**

Actualmente la población española está sufriendo un envejecimiento. A su misma vez, el porcentaje de defunciones de personas en edad superior a los 60 años es mayor que el número de nacimientos producidos.

Por lo que un país envejecido se encontrará con una serie de problemas tanto económicos (pagar las pensiones, agravamiento del desempleo), sociales o culturales (falta de población pone en riesgo la transmisión de la cultura o patrimonio, etc).

Gráfico 7: Pirámide de edad. Año 2019.



Fuente: <https://www.populationpyramid.net/es/esp%C3%B1a/2019/>

○ Esperanza de vida:

Ilustración 9: Esperanza de vida en España.

Sexo	Años
Hombres	80,4
Mujeres	85,7
Ambos sexos	83,1

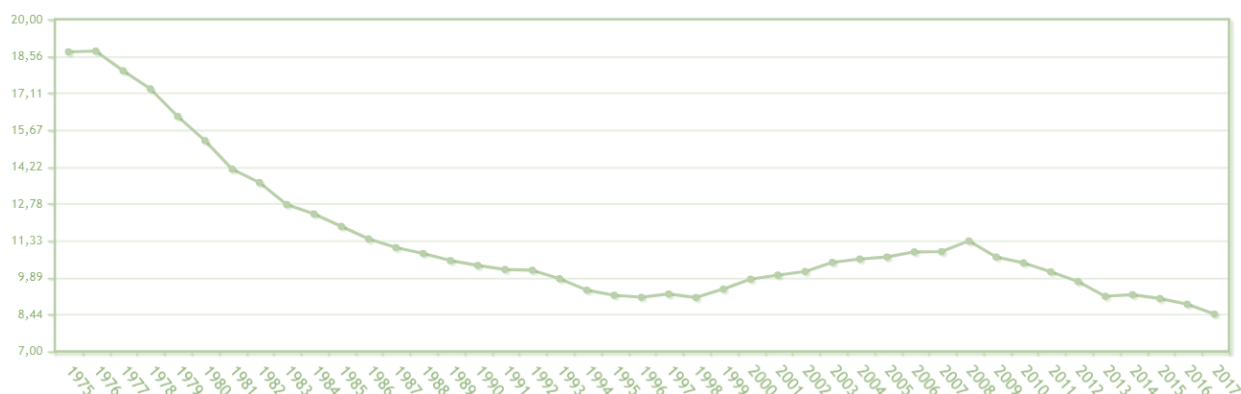
Fuente: INE (2017) *últimos datos publicados

La esperanza de vida española supera la media mundial. La esperanza del género masculino continúa siendo inferior a la del femenino, aunque por pocos años en comparativa con años anteriores. Según un estudio realizado por la Universidad de Washington (EE. UU), se afirma que para el año 2040 España será el país más longevo del mundo si las tendencias de salud continuasen al ritmo actual.

○ Tasa de natalidad:

Como puede observarse a simple vista, la natalidad continua en detrimento. Tras una aparente tendencia alcista desde el año 1998 hacia al 2008, la natalidad vuelve a caer en picado en España superando a los años con menor natalidad desde 1975.

Gráfico 8: Tasa de Natalidad. Año 2017.



Fuente: <http://www.ine.es/jaxiT3/Datos.htm?t=1381>

- **Dimensión Socio – Cultural:**

- **Auge del turismo en España:**

La mayor parte de los turistas que deciden visitar España suelen venir de países con una importante tradición cervecera a sus espaldas como Alemania o Reino Unido. En el año 2017 España batió otro récord acompañando al de consumo de cerveza, el de visitantes.

Aproximadamente $\frac{1}{4}$ del consumo de este producto en nuestro país es a manos de turistas. Alrededor del 99% de estos visitantes que superan la edad permitida para el consumo de bebidas alcohólicas en España consume cerveza. Para ellos supone una gran atracción el hecho de poder disfrutar de una buena cerveza junto con una tapa y a su vez esto beneficia positivamente a la hostelería y al país.

- **Aumento de la cultura cervecera:**

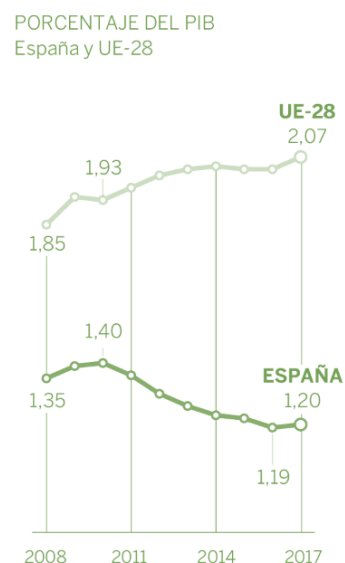
El consumo de cerveza se ha disparado en estos últimos años. Como ya se ha visto reflejado en el gráfico 4 el consumo de cerveza es el que más ha crecido en un 20,2%. El boom de las cervezas artesanales, cervezas premium, empleo exhaustivo de campañas de marketing cubriendo eventos o los patrocinios junto con la hostelería han animado más que nunca al consumidor a tener presente este tipo de bebida.

- **Dimensión Tecnológica:**

- **Inversión en I+D:**

La investigación no se encuentra en uno de sus mejores momentos. Según la FEDEA (Fundación de Estudios de Economía Aplicada), España ha vuelto a los niveles del año 2004. Es decir, el gasto total efectuado por parte del país ha continuado su descenso después de alcanzar pico (1,40% del PIB) para volver a alcanzar las cifras de hace más de diez años (1,20% del PIB). Estos datos alejan a nuestro país de los resultados obtenidos por otros miembros de la Unión Europea situando a España en las últimas posiciones de diversos rankings.

Gráfico 9: Gasto en I+D. Año 2019.



Fuente: <https://elpais.com>

- **Nuevas tecnologías:**

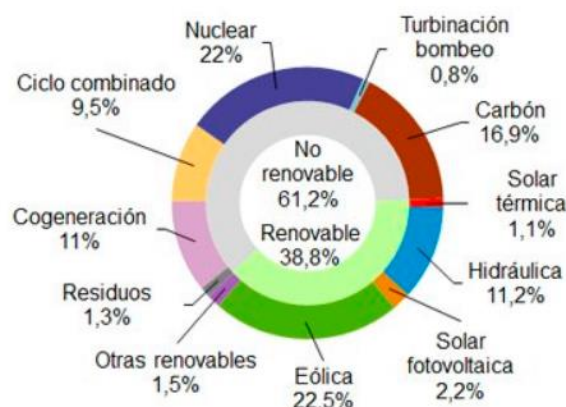
En el panorama actual cada año que transcurre emergen nuevas tecnologías a partir de las ya existentes. El aumento de avances tecnológicos es un factor generalmente positivo para una industria. La aparición de nueva maquinaria o líneas de producción capaces de reducir los costes de producción y aumentar la eficiencia y eficacia de una planta es un hecho a la vista de todas empresas. A su misma vez, la aparición de softwares especializados como SAP capaces facilitar y reducir los costes en comunicación de las empresas a través de la planificación de los recursos empresariales ayudan a las empresas a volcar toda la información ateniendo a esta y puede ser compartida de manera fácil y rápida por los miembros de las organizaciones.

- **Dimensión Ecológica:**

- **Consumo de energías renovables:**

En comparación con otros muchos países, el peso de las energías renovables en España es aún muy reducido. Sin embargo, en el 2018, se consiguió aumentar la inversión en este tipo de energías llegando a más de 6.000 millones de euros en comparación con poco más de 1.000 millones en el año 2017.

Gráfico 10: Distribución de energías renovables y no renovables.



Fuente: <https://www.fenieenergia.es/cual-es-la-situacion-de-las-energias-renovables-en-espana/>

- **Cambio climático:**

Según la revista National Geographic, España es cada vez más vulnerable al cambio climático. El aumento del nivel del mar afectaría gravemente a ciudades desde Galicia, Valencia o Málaga, haciéndoles perder parte de sus calles. La aparición de especies invasoras, sequía y desertificación serían otro gran problema junto con las olas de calor las cuales como ya se ha podido comprobar son más frecuentes. Por ello es necesaria una acción rápida por parte de no solo el país, si no del resto del mundo y tratar de frenar así las emisiones de gases de efecto invernadero.

Finalmente se procederá a la realización y explicación del perfil estratégico del entorno:

A la izquierda se situarán los factores clave del entorno (bajo sus dimensiones correspondientes), mientras tanto, a la derecha nos encontraremos con una escala tipo Likert en la que se apreciarán cinco atributos. Estos atributos serán los encargados de indicar si el impacto de los factores a estudiar es positivo o negativo dentro de cada una de las dimensiones en las que se encuentran.

Por lo tanto, la interpretación del perfil se realizará en base a los resultados de los atributos considerando como una amenaza los factores que a los que se les otorgue un impacto muy negativo y negativo (NM y N) y como una oportunidad aquellos con un impacto muy positivo y positivo (MP y P).

Ilustración 10: Perfil estratégico del entorno.



Fuente: Elaboración propia.

4.1.2. ANÁLISIS DEL ENTORNO ESPECÍFICO.

4.1.2.1. DELIMITACIÓN DEL ENTORNO COMPETITIVO.

Mediante el Diagrama de Abell se pretende definir el entorno competitivo a partir de las siguientes tres dimensiones:

- Grupo de clientes: A quién o quienes se dirige el producto.

El producto se destina a:

1. Hostelería
2. Hogares

- Funciones que el producto cubre:

1. Placer
2. Ocio/Entretenimiento
3. Fisiológica. Calmar la sed

- Tecnología empleada:

Cruzcampo Especial	Heineken 0,0	Affliger
Cruzcampo sin Gluten	Amstel 0,0	Guinness
Radler,	Cruzcampo 0,0	Paulaner
Alcázar	Buckler 0,0	Shandy
El Águila	Ladrón de Manzanas	Sol
Heineken	Desperados	

4.1.2.2. DETERMINACIÓN DEL ATRACTIVO DE LA INDUSTRIA: MODELO DE FUERZAS COMPETITIVAS DE PORTER.

Para Michel Porter el grado de atractivo de una industria depende de la acción de cinco fuerzas competitivas. Estas fuerzas en su conjunto indican la posibilidad que tiene una empresa de obtener rentas más elevadas al resto de los competidores en una industria.

Ilustración 11: Modelo de las 5 fuerzas.



Fuente: Porter (2009:44). Elaboración propia.

La estructura de costes, barreras de entrada y salida, diferenciación de productos o las políticas gubernamentales junto con otros diversos factores modifican el comportamiento de las cinco fuerzas mencionadas anteriormente. Según el modelo, estos factores influyen en las fuerzas aumentándolas o disminuyéndolas lo que lleva a su vez al aumento o disminución del atractivo de la industria.

1) Intensidad de la competencia actual:

Cuanta más competencia exista, se reduce la posibilidad de obtener rentas más elevadas y a su vez, el atractivo de la industria es menor.

Dado que la intensidad de la competencia viene dada por distintos factores estructurales, procedemos al estudio de algunos de ellos:

A. Número de competidores y el equilibrio existente entre ellos:

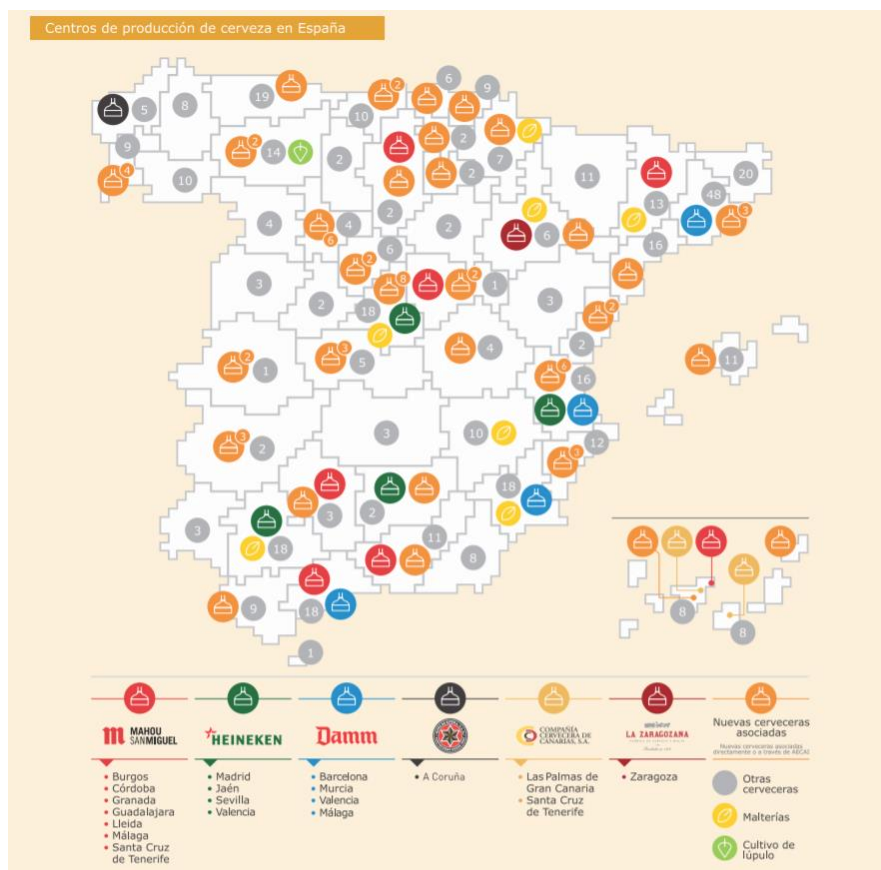
Según un estudio realizado por la Universidad de La Rioja para el análisis estratégico del sector cervecero en España afirman que: *“Esta industria es una de las que mayor grado de concentración empresarial presenta en el país”*.

Esto se debe a la existencia de unos pocos oferentes con un producto “relativamente” poco diferenciado. Por ello se da lugar a la aparición de un oligopolio asimétrico ya que se puede observar como las diferentes empresas rivales poseen diferencias de tamaño entre ellas.

Como puede verse en la ilustración 12, en España nos encontramos con las siguientes empresas dedicadas al sector cervecero y, a su vez, los diversos centros de producción distribuidos a lo largo de todo el territorio español.

En el año 2016 (recogiendo los datos del informe socioeconómico del sector cervecero en España) Mahou, Heineken y Damm eran los líderes (y continúan siéndolo) del mercado el cual superaba los 15.000.000.000 €, un 1,4% del PIB. Estos datos también se deben a que la gran mayoría (entre un 90% - 95%) de la cerveza que se consume en España a su vez se produce en el territorio. En este mismo año comenzaron a reducirse las importaciones de cerveza procedente de los principales países exportadores como Alemania u Holanda en un 6%.

Ilustración 12: Centros de producción de cerveza en España.



Fuente: Informe Cerveceros 2017.

Al encontrarnos con un mercado principalmente dominado por tres compañías como Mahou, Heineken, Damm y Estrella Galicia en cuarto puesto, las empresas tienden a participar en un mayor número de batallas competitivas en busca de liderar el mercado incurriendo en guerras de precios (pueden llegar a ser perjudiciales para las mismas) o invirtiendo grandes cantidades de dinero en campañas publicitarias las cuales suelen reportar buenos resultados.

B. Falta de diferenciación y costes de cambio de proveedor.

En el apartado anterior se mencionaba la cerveza como un producto “relativamente poco diferenciado”. En la actualidad tal vez decir que la cerveza es un producto poco diferenciado puede ser poco acertado o arriesgado ya que últimamente las empresas líderes de este sector se encuentran continuamente elaborando y llevando al mercado nuevas variedades y tipos de cervezas. Tal vez para muchas personas la cerveza es simplemente cerveza, pero para los verdaderos amantes de ella la variación del nivel de malta, lúpulo, cebada, o la misma procedencia del agua tiene un fuerte impacto. La

diferencia en las proporciones o el tipo de malta y lúpulo hacen que las distintas marcas tengan un sabor, textura y cuerpo distintos.

Sin ir más lejos a principios de este año 2019, Heineken España a través de su marca Cruzcampo ha lanzado al mercado tres tipos de cervezas diferentes:

- Cruzcampo APA - Andalusian PALE ALE:

Malta: Pilsen, Caramel, Munich.

Lúpulo: Perle, Mosaic, Citra.

“De cuerpo ligero, sabor refrescante y con toques cítricos. Arreglá, pero informal. Su aroma frutal la dota de una enorme bebestibilidad y un no sé qué que sé yo”

Fuente: <https://birrapedia.com/cervezas/cruzcampo-apa>

- Cruzcampo Trigo:

Malta: Pilsen, Munich, trigo.

Lúpulo: Nugget, Saphi.

“Redonda en boca y trigonométrica en nariz. De estilo alemán y de bajo amargor, con una elevada presencia de aromas a clavo proporcionados por la levadura. Ideal para tomarla con los pies encima de la mesa”

Fuente: <https://birrapedia.com/cervezas/cruzcampo-trigo>

- Cruzcampo IPA:

Malta: Pilsen, Caramel, Biscuit.

Lúpulo: Nugget, Perle, Citra, cascade.

“De color oro, con una combinación de maltas caramelizadas equilibradas que hará que se te levante el dedo meñique mientras te la tomas. De elevado amargor -sin llegar a drama- y con ecos de maltas y lúpulos, pulos, los, los... Balanceada en boca y un aroma frutal que pa qué”

Fuente: <https://birrapedia.com/cervezas/cruzcampo-ipa>

Ilustración 13: Cruzcampo APA, Trigo e IPA.



Fuente: www.urbanexplorers.es

C. Barreras de salida:

Siendo aquellas las que dificultan el abandono de una industria por parte de una empresa. La producción de cerveza requiere de numerosa maquinaria. Dicha maquinaria se espera que tenga la mayor vida útil posible ya que su coste es elevado. En numerosos casos los centros productivos suelen establecer contratos de leasing o arrendamiento de determinadas máquinas para reducir los gastos que supondría la compra e instalación de una propia. Por ello esto supondría una problemática a la hora del abandono de la industria como rescindir un contrato de arrendamiento o los elevados costes que suponen el haber incorporado la maquinaria.

D. Capacidad productiva instalada:

Un exceso de capacidad productiva lleva a trastornos o desajustes de la oferta y la demanda de la industria. Debido a esto las empresas cerveceras en este caso realizan movimientos más agresivos como la reducción de precios para poder dar salida a los grandes volúmenes de producción.

Posibles estrategias que puede llevar a cabo la empresa:

- Reducir los costes fijos.
- Proporcionar al cliente nuevos productos.
- Crear valor añadido.
- Alianzas con otras empresas.
- Aumento de la inversión en publicidad.
- Aumento de la calidad del producto.
- Reducción del precio del producto.

2) **Entrada de competidores potenciales:**

Es decir, las nuevas empresas que quieren hacerse un hueco en el sector.

En este caso el grado de atractivo de la industria se reduciría si los competidores potenciales tuviesen las mismas condiciones de entrada que las que ya poseen los competidores actuales. En el caso opuesto tendría el efecto contrario.

Para dificultar la entrada de nuevos competidores a la industria, existen una serie de factores capaces para los pies o aumentar el grado de complejidad para el acceso, esto son las barreras de entrada.

Se puede diferenciar entre dos tipos de barreras de entrada:

1. **Barreras de entrada absolutas:** Estas son imposibles de superar. Se encuentran relacionadas concesiones administrativas como por ejemplo el caso de las farmacias. Por el contrario, la industria cervecera no se topa con ninguna puesto que cualquier compañía con capital y recursos suficientes puede poner en marcha un proyecto de este tipo sin necesidad de ningún tipo de concesión.
2. **Barreras de entrada relativas:** A diferencia de las anteriores y como ya se dice, son aquella que pueden llegar a ser posibles de superar si la empresa cuenta con los recursos y las capacidades adecuadas costando un grado mayor o menor de dificultad.

En lo referente a la industria cervecera algunas de las barreras de entrada serian:

A. **Economías de escala:**

Las fábricas de cerveza producen en gran volumen y esto les permite reducir los costes unitarios.

B. **Economías de alcance:**

Heineken España posee varios centros de producción e infraestructuras, esto, junto con el continuo intercambio de información entre las diferentes localizaciones de los centros productivos hace que entre todos puedan compartir recursos.

C. **Diferenciación del producto:**

Las empresas dedicadas a esta industria en el panorama actual, en su mayoría, poseen una marca ya reconocida por el consumidor, clientes asegurados y cierto prestigio sobre todo dependiendo de su situación geográfica.

D. Acceso a los canales de distribución:

Los canales de distribución son algo crucial para que el producto pueda llegar a las manos del consumidor. Suelen estar ocupados por las empresas ya afianzadas en este sector y a su vez han podido crearse ciertos vínculos con los propios distribuidores llegando a dificultar la entrada de nueva competencia e incluso beneficiando a las empresas ya instaladas y con la que poseen relación con algunos privilegios.

E. Política gubernamental.

Como quedó reflejado en el análisis PESTEL, las nuevas normativas, el Reglamento de Impuestos Especiales o las actuales normativas que se han de llevar a cabo en los centros productivos pueden resultar ser una barrera para la entrada de nuevos competidores.

Posibles estrategias que puede llevar a cabo la empresa:

- Aumento de los canales de venta.
- Aumento de la calidad/ precio del producto.
- Aumento en campañas publicitarias.
-

3) **Amenaza de nuevos productos sustitutivos:**

Cuanto mayor sea el número de productos sustitutivos, menor será el grado de atractivo de la industria.

Existen diversas opiniones con relación a la apreciación de los posibles productos sustitutivos de la cerveza. En muchos casos se piensa que el vino es el mayor producto sustitutivo de esta. Una característica diferenciadora de la cerveza respecto al vino y el resto de las bebidas espirituosas es la variedad sin alcohol que ofrece la cerveza. Por lo que su consumo seguiría siendo apto incluso si una persona se dispone a conducir un vehículo.

En otros muchos se mencionan los refrescos azucarados como sería el caso de la Coca-Cola® u otros refrescos de naranja o limón.

Por último, y con menos menciones que los anteriores, también se dice que bebidas espirituosas como la Ginebra, Ron o el Vodka son productos sustitutivos de la cerveza.

Aunque también cabe destacar el aumento del consumo de agua en los españoles que continua en crecimiento desde el pasado año (2018). Según el portal efeagro.com,

aseguran que el descenso del consumo en los productos mencionados anteriormente es una realidad dado el actual interés de la sociedad por el consumo y compra de agua embotellada.

Como podemos ver en el gráfico 11, en el pasado 2018 el consumo en vino, refrescos, zumos y bebidas espirituosas desciende considerablemente mientras que el consumo y agua embotellada y cerveza crece. Esto como puede suponerse, es un buen indicador para el sector cervecero.

Para reducir la amenaza de cualquiera de estos productos se ha de tener en cuenta:

A. Relación calidad precio de los productos sustitutivos:

Ya que, si superan en calidad a nuestro producto y a su vez, es más económico para el consumidor, este sin duda recurrirá a él.

B. Costes de cambio de un producto a otro:

Son relativamente bajos ya que en casi todos los supermercados, bares, restaurantes o pubs podemos encontrar como mínimo una marca de cerveza vino u refrescos, aunque por lo general la cerveza suele tener el precio más bajo.

C. Procedencia de productos sustitutivos de industrias de alta rentabilidad:

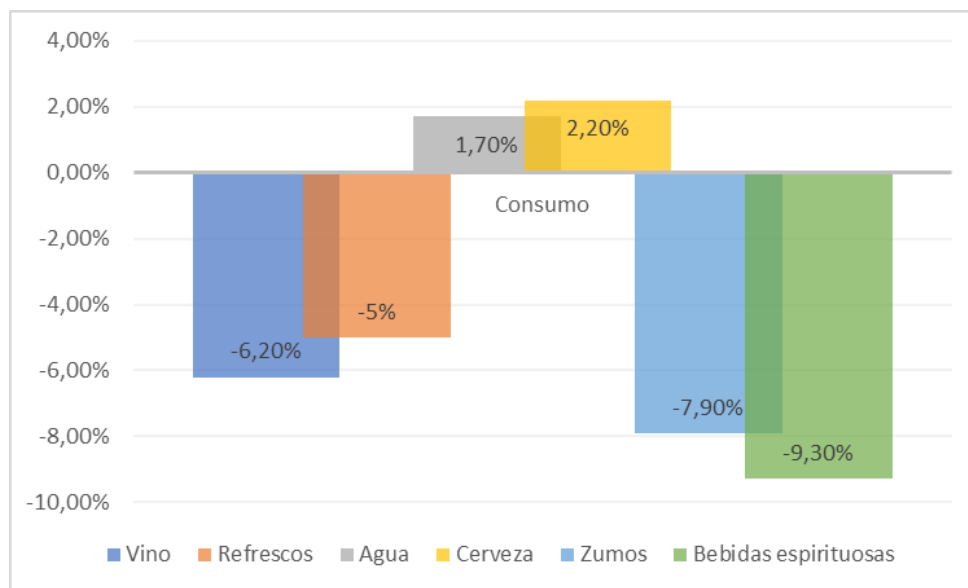
Pueden suponer un problema ya que las empresas pertenecientes a estas industrias con capaces y pueden llegar a renunciar a una parte de sus beneficios reduciendo precios y así competir con el resto de las empresas.

En resumen, como dijo Grant “*la eficacia de las barreras depende de los recursos y capacidades que tengan los nuevos entrantes*”. Grant (2014).

Posibles estrategias que puede llevar a cabo la empresa:

- Aumentar los canales de venta.
- Aumentar la inversión en publicidad.
- Diversificar la producción elaborando productos sustitutivos.

Gráfico 11: Consumo de bebidas 2018.



Fuente: efeagro.com. Datos 10/07/2018. Elaboración propia.

4) **El poder de negociación de los clientes:**

Hace referencia a la capacidad que poseen los clientes de imponerse ante las empresas de la industria. Lo que lleva a que, si el poder de negociación de los clientes es elevado, el atractivo de la industria se verá reducido.

Si hablamos de clientes nos referimos a supermercados, hipermercados, tiendas de barrio o todos los comercios en lo que el consumidor final pueda obtener el producto. En estos lugares ellos deciden la disposición del producto lo cual puede ser beneficioso o perjudicial para el mismo. El emplazamiento del producto puede facilitar su venta lo que convierte al “visual merchandising” como una oportunidad. A través de los siguientes cuatro emplazamientos se pueden aumentar las ventas de un producto, siendo los clientes más sensibles y sintiendo una mayor atracción por los productos situados a la altura de los ojos y eludiendo a los productos situados a nivel del suelo o por encima de la cabeza.

- Nivel Superior (nivel de los ojos)
- Nivel Intermedio (nivel de las manos)
- Nivel Inferior (nivel del suelo)
- Nivel de la cabeza.

El poder de negociación será alto siempre y cuando:

- A. El coste de cambio de una marca a otra de otra empresa sea bajo.

- B. Exista una concentración de compradores o nos encontremos con una situación de pocos compradores y muchos vendedores (lo que en este momento no ocurre en el sector cervecero por lo que no corren un futuro riesgo)
- C. Peligro de integración hacia-atrás. En la actualidad el número de consumidores de cerveza que han querido experimentar elaborando cervezas artesanales y creando sus propios mini-alambiques se ha incrementado.

A las empresas no les conviene hacer caso o caso de las exigencias de los clientes ya que el coste de sustitución es muy bajo debido a la existencia de una gran variedad de marcas de cerveza en España y también se pueden encontrar a nivel internacional.

El sector hostelero junto con el de los supermercados nombrado al principio también posee un gran poder de negociación.

Los comerciales de todas las marcas siempre trataran de posicionar su marca cervecera en el mayor número de establecimientos posibles, por lo que un mal trato por parte de un comercial hacia el encargado del establecimiento, malas entregas o productos defectuosos pueden influir negativamente. Hay que añadir la influencia que la hostelería posee ante el consumidor ya que una recomendación o el servicio del producto puede influir en la decisión de los consumidores.

Posibles estrategias que puede llevar a cabo la empresa:

- Mejora de los canales de distribución.
- Nuevos productos, proporcionar un valor añadido.
- Aumento de la inversión en marketing.

5) El poder de negociación de los proveedores:

Al igual que ocurre con el poder de negociación de clientes, si el poder de negociación de los proveedores es elevado supondrá la reducción del atractivo de la industria.

Uno de los aspectos positivos en la industria cervecera es la fácil accesibilidad u obtención de la materia prima para su producción. La cerveza tiene un fuerte vínculo con el sector agrícola ya que esta, en su totalidad, está elaborada con ingredientes totalmente naturales: agua, lúpulo, malta y cebada.

Según el Informe Socioeconómico del Sector de la Cerveza en España (2017), el 90% de la materia prima que emplea el sector cervecero tiene origen español.

Los proveedores cuentan con asociaciones como la AETCM (Asociación española de técnicos de cerveza y malta) mediante las cuales pueden aumentar su capacidad de negociación. A su vez, para ellos el sector cervecero resulta muy atractivo puesto que la elaboración del producto precisa de sus materias primas.

Aun así, los proveedores tendrían un poder débil de negociación debido a la alta concentración de la industria por lo que estos no cuentan con un amplio abanico de clientes como el que podrían tener otros productos agrícolas, pero sí con grandes volúmenes de ventas.

Posibles estrategias que puede llevar a cabo la empresa:

- Establecimiento de alianzas a l/p.
- Plantación y obtención de la propia materia prima.

4.1.2.3. ESTUDIO DE LA COMPETENCIA.

En la actualidad nos encontramos principalmente con tres grandes empresas líderes en el sector cervecero. Como ya se ha mencionado, Mahou, S.A, Heineken España S.A y la sociedad anónima Damm son los reyes de la cerveza en España. Hijos de Rivera, SA con su cerveza Estrella Galicia se está abriendo paso poco a poco entre ellos. Estos cuatro productores de cerveza controlan el 93% de la producción de española.

Según el ranking del sector de fabricación de cerveza en España para el año 2017, en el primero puesto se encuentra Mahou con una facturación de 1.128.968.874 €, le sigue por menos de 125 millones de euros Heineken España con una facturación de 1.008.651.663 €. En tercer lugar, y con una mayor diferencia, nos encontramos con la sociedad anónima Damm con una facturación superior a los 700 millones de euros. Por último, cerrando el Top 4, se encuentra Estrella Galicia con una facturación 300 millones de euros menor a la de Damm.

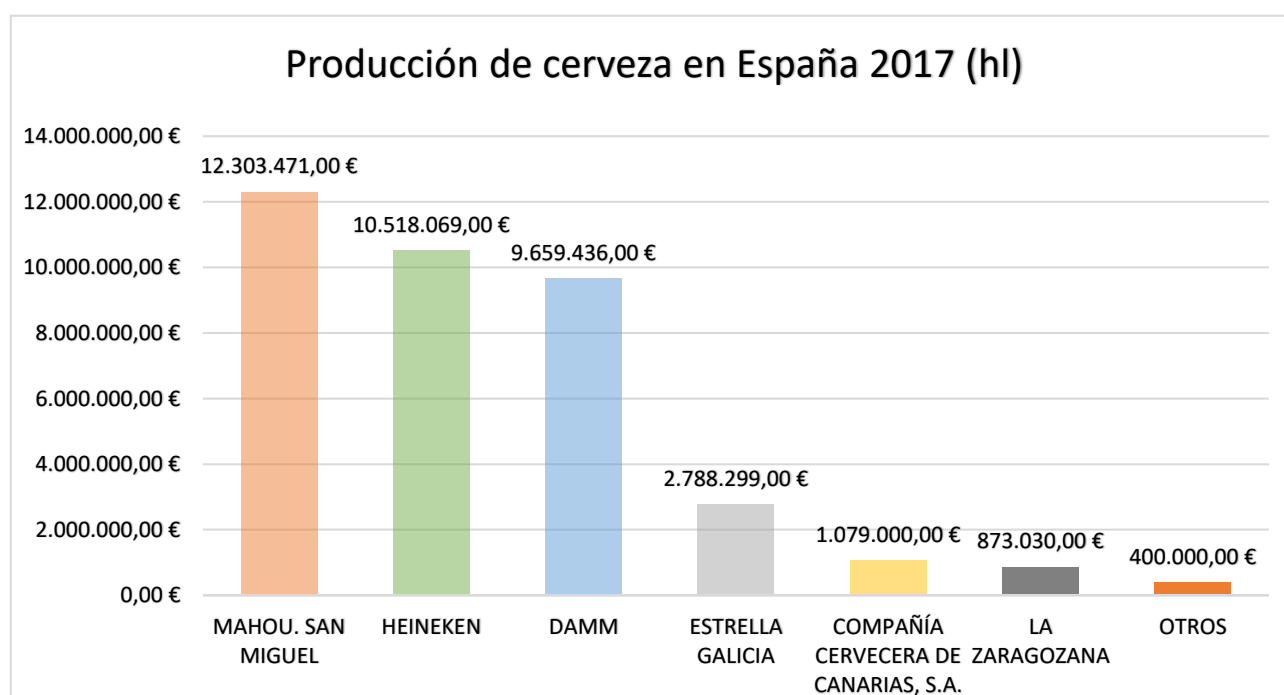
Ilustración 14: Ranking del sector Fabricación de cerveza. Facturación año 2017.

Posición Sector	Evolución Posiciones	Nombre de la empresa	Facturación (€)	Provincia	
1	0 ➡	MAHOU, SA	1.128.968.874	Madrid	Ver más
2	0 ➡	HEINEKEN ESPAÑA SA	1.008.651.663	Sevilla	
3	0 ➡	SOCIEDAD ANONIMA DAMM	734.096.792	Barcelona	Ver más
4	0 ➡	HIJOS DE RIVERA, SA	434.326.834	Coruña	Ver más
5	0 ➡	FONT SALEM SL	229.281.000	Valencia	Ver más
6	0 ➡	COMPAÑIA CERVECERA DAMM SL	205.378.462	Barcelona	Ver más
7	1 ⬆	LA ZARAGOZANA SA	94.058.518	Zaragoza	Ver más

Fuente: <https://ranking-empresas.eleconomista.es/HEINEKEN-ESPANA.html>

Respecto a la producción del año 2017, como puede verse reflejado en el grafico 15, Mahou se posiciona como líder. Tras él con poca diferencia se sitian Heineken España y Damm. En el caso de Estrella Galicia, la Compañía cervecera de Canarias o La Zaragozana la diferencia con respecto a las tres empresas líderes es mayor y puede verse a simple vista.

Gráfico 12: Producción de cerveza en España (hl). Año 2017.



Fuente: Informe cerveceros 2017.

A continuación, se procederá a un estudio más detallado sobre los tres principales competidores para Heineken España:

MAHOU

Objetivos estratégicos:

- Consolidarse y expandirse su liderazgo cervecero en España.
- Internacionalizar el negocio para tener el 20% de su producción en exportación.

Claves:

- Centrarse en su marca Mahou 5 estrellas.
- Estrategia de portafolio:
 - o Estrategia de Pull con foco en Mahou 5 estrellas y San Miguel 0,0.
 - o San Miguel como marca de precio en el segmento con y Carrier.
 - o Uso de Alhambra como estrategia táctica en el Sur.
 - o Desarrollo de especialidades como la Alhambra 1925.

Estrategia de diferenciación de bebidas: Compra de Soldán de Cabras.

Expansion internacional: India, Founders, Wall-Mart.

Innovaciones: San Miguel Gluten Free.

Inversiones: Modernización de la fábrica de Granada el año 2016.

El pasado 2017, tras la obtención de unas ventas por valor de 1.128.968.874 €, se encuentra en el puesto 136 del Ranking Nacional de Empresas. Respecto al año 2016 baja 10 posiciones.

Ilustración 15: Ventas Mahou 2017.

Año	Valor	Variación
2015	1.079.596.074 €	
2016	1.099.049.475 €	1,8 %
2017	1.128.968.874 €	2,72 %

Fuente:<https://ranking-empresas.eleconomista.es/MAHOU.html>

Por otro lado, se mantiene respecto al año 2016 en primera posición Ranking de Empresas del Sector Fabricación de cerveza.

DAMM

Objetivo estratégico:

- Llegar a ser líder cervecero del Mediterráneo y diversificar sus negocios.

Claves:

- Estrategia de expansión de cerveza basándose en criterios de cercanía geográfica y poniendo su foco en Damm.
- Estrategia de portafolio:
 - o Mono marca Damm.
 - o Líderes en especialidades nacionales como Voll Damm.
 - o Uso táctico de marcas locales como Victoria, Keler, Calatrava...

Diversificación basada en:

- Mercado de marca blanca. Fábricas en Valencia y Portugal de refrescos y cerveza.
- Participación en cadenas de restauración como Rodilla o Dehesa Santa María.

Estrategia de marcas locales toma relevancia: Registro continuo de la Propiedad Industrial de marcas con nombres emblemáticos

Damm obtuvo unas ventas de 734.096.792 €, esto le hizo obtener la posición 213 en el Ranking Nacional de Empresas llegando a bajar a hasta 5 posiciones.

Ilustración 16: Ventas Damm 2017.

Año	Valor	Variación
2015	669.276.944 €	
2016	705.482.901 €	5,41 %
2017	734.096.792 €	4,06 %

Fuente: <https://ranking-empresas.eleconomista.es/DAMM.html>

En Ranking de Empresas del Sector Fabricación de cerveza se mantiene respecto al año 2016 en el tercer puesto.

ESTRELLA GALICIA

Objetivo estratégico:

- Convertirse en un operador de bebidas nacional e impulsar la internalización.

Claves:

- Simplificación y foco: Cerveza. Mono marca. Barril y botella a la hostelería como canal prioritario.

Búsqueda de valor:

- Marcas innovación Premium: 1906, Red vintage.

Sistema de peldaños:

- Ejecución gradual de la estrategia con resultados a medio plazo.

Crecimiento:

- Innovaciones en sin gluten y lanzamiento de ediciones especiales de botellas
- Producción de cerveza en Brasil y plan de entrada en México.

En el 2017 Hijos de Rivera obtuvo unas ventas por valor de 434.326.834 € mejorando en 10 posiciones los resultados respecto al año 2016 en el Ranking Nacional de Empresas.

Ilustración 17: Ventas Estrella Galicia 2017.

Año	Valor	Variación
2015	328.294.860 €	
2016	375.009.859 €	14,23 %
2017	434.326.833 €	15,82 %

Fuente: <https://ranking-empresas.eleconomista.es/HIJOS-RIVERA.html>

Respecto al Ranking de Empresas del Sector Fabricación de cerveza, se mantiene en la posición cuarta al igual que en el año anterior.

4.2.ANÁLISIS INTERNO:

Mediante la realización del análisis interno de Heineken España se pretende identificar las fortalezas y debilidades de la empresa para así poder llevar a cabo el desarrollo de su actuación contra la competencia. Las fortalezas y debilidades, al contrario que las oportunidades y amenazas, se encuentran bajo el control de la empresa.

4.2.1. IDENTIDAD DE LA EMPRESA:

Principales características de Heineken España:

- Edad: Heineken España nace en el año 2000 tras la adquisición del Grupo Cruzcampo por parte de Heineken N.V. La empresa podría decirse que se encuentra en una etapa equilibrada-madura.
- Tamaño: Cuenta con más de 500 empleados y a su vez su facturación es superior a 2.500.000€ por lo que podemos hablar de una empresa grande.
- Campo de actividad: Sector cervecero. Fabricación de cerveza.
- Tipo de propiedad: Privada. Heineken España forma parte de Heineken N.V. la que a su vez es propietaria generación tras generación una familia holandesa.
- Ámbito geográfico: Nacional.
- Estructura jurídica: Sociedad Anónima.

4.2.2. ANÁLISIS INTERNO FUNCIONAL DE LA EMPRESA.

4.2.2.1.PERFIL ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA.

Mediante esta técnica de análisis se pretenden identificar las principales fortalezas y debilidades que la empresa posee, de este modo se procede al análisis de cada una de las áreas funcionales que se encuentran en ella.

Área Comercial:

- Cuota de mercado:

Basándonos en cifras del año 2017(ya que en la actualidad no hay cambio significativo) Mahou era el líder del mercado con un 33%. Tras él se encuentra Heineken España, el

cual controla el 27% del mercado español. Como puede verse la diferencia con el líder del sector es de tan solo 6 puntos porcentuales.

- Imagen de la marca:

El consumidor por lo general tiene una buena imagen de la marca. Ya que como veremos en la siguiente variable, las campañas de publicidad, su relación con el medio ambiente y la seguridad, han contribuido a que además de por sus productos la empresa reciba más de un elogio a nivel nacional.

Ilustración 18: Reconocimientos a nivel nacional e internacional.



Fuente: Memoria de Sostenibilidad 2017.

- Publicidad y promoción:

La inversión en publicidad por parte de esta compañía es elevada. Suele llevar a cabo campañas de consumo responsable y el patrocinio de festivales como Primavera Saund, Bilbao BBK Live o Heineken Jazzaldia. También se han de destacar las alianzas con la liga de campeones de la UEFA, el rugby o con la Formula 1 y Formula E presentando estas últimas la oportunidad para la empresa de involucrarse en un mercado en crecimiento.

Área de Producción:

- Control de calidad:

En todos los centros de producción situados en la península se lleva a cabo un exhaustivo y meticuloso control de calidad de cada uno de los productos elaborados. Como ya se ha mencionado la calidad es una máxima para esta empresa por lo que tratan continuamente de mejorarla ya que ellos mismos mencionan que “*Heineken España construye su*

reputación sobre la base de la calidad del producto, obteniendo una valoración muy elevada en esta métrica” Memoria de sostenibilidad (2017).

- Productividad:

En estos últimos años la empresa ha logrado incrementar su productividad en un 8% y pretende que esta cifra continúe en aumento.

Área Financiera:

- Rentabilidad financiera:

Esta alcanzó un 70,23% en el 2017. Resultado positivo.

- La rentabilidad económica:

Ha aumentado en un 20,97%. Sin embargo, a causa de la rotación de activos, el crecimiento se ve negativamente afectado reduciéndose de un índice de 1,1 a 1,06.

Área Tecnológica:

- Inversión en I+D y asimilación de la tecnología:

Ambos factores clave pueden verse reflejados en las nuevas tecnologías en las que ha invertido la empresa. La salida al mercado de la nueva Heineken 0,0 vino de la mano de una tecnología especializada para mejorar la elaboración de la cerveza sin alcohol. A su vez, la empresa no cesa en investigar y aprovechar sus recursos. Como ejemplo a esto, nos encontramos con la tecnología Green, cuya misión fundamental es la de reducir las emisiones de CO₂. También se han de mencionar la tecnología Green Cooling y “Cool Flow.

Recursos Humanos:

- Sistema de incentivos:

El nuevo convenio colectivo acuerda proporcionar a los empleados 20 cajas de cerveza totalmente gratuitas o la parte proporcional que les corresponda a quienes posean un contrato inferior a 12 meses. Además, Heineken proporciona a sus empleados un cheque social por valor de 367 euros al año, cheque de transporte, cheque guardería y un seguro médico junto a un nuevo plan de pensiones.

- Edad de la plantilla:

La edad de los trabajadores podría ser un problema para la empresa ya que como se observa en el siguiente gráfico, la mayoría de sus empleados superan los 50 años. Dentro

de unos años cuando se proceda a la jubilación de estos empleados, la empresa perderá parte de ser sus recursos más preciados, por lo que han de contratar a personas las cuales estén capacitadas para continuar igual o mejor la labor de los empleados que se jubilan.

Gráfico 13: Distribución por edad de la plantilla.



Fuente: Memoria de Sostenibilidad 2017.

Dirección y organización:

- Cultura empresarial:

Seguridad, calidad y sostenibilidad. Como ya sabemos, Heineken España pone especial atención a todos los aspectos relacionados los anteriores nombrados. La sostenibilidad, además de ser algo esencial para la estrategia de negocio, también lo es para su cultura empresarial demostrándolo a través de su estrategia “*Brindando un Mundo Mejor*”

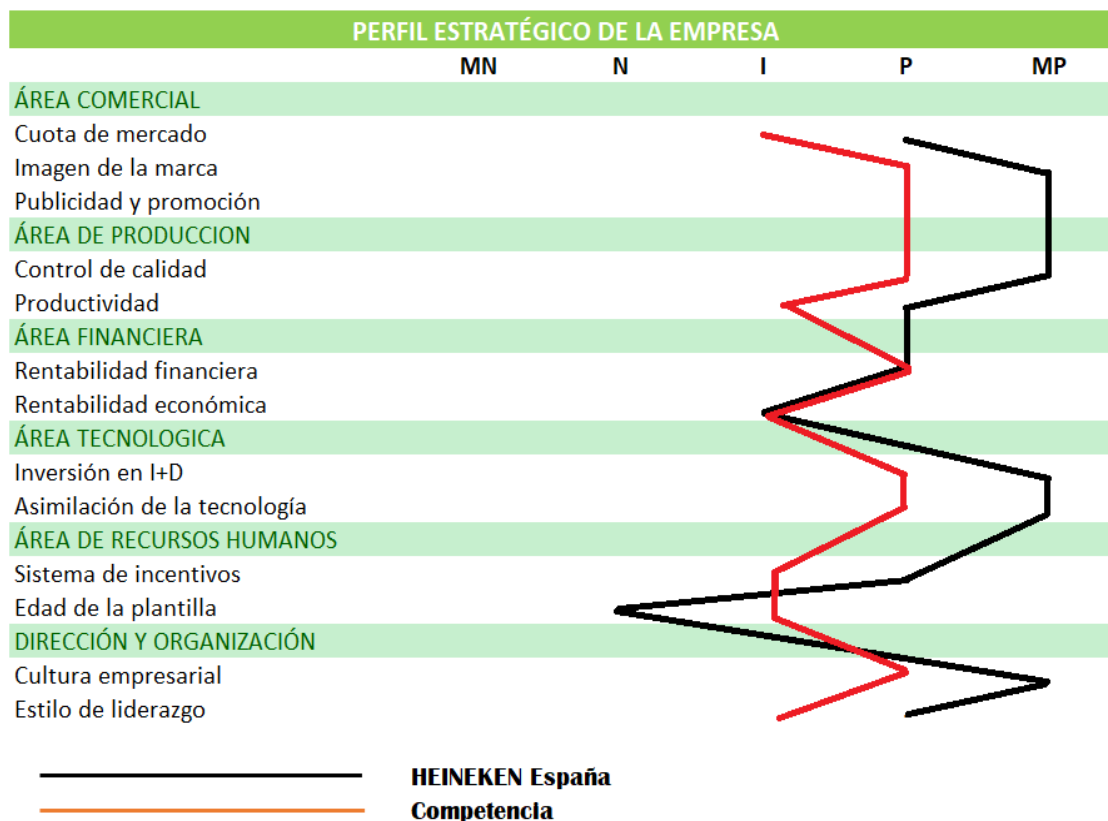
- Estilo de liderazgo:

A sí misma la empresa se define como exigente, pero a su vez, tratan de combinar toda su exigencia con un estilo de liderazgo que respeta totalmente a todo el personal, brindándoles total apoyo y ofreciendo oportunidades para todo aquel que desee promocionar en su carrera.

Al igual que el perfil estratégico del entorno, consta de dos partes:

- Lista de variables: Las variables se situarán bajo su respectiva área funcional ya que serán a la que afectarán.
- Valoración: En la parte superior del perfil estratégico de la empresa podrá verse una escala tipo Likert enumerada del 1 al 5. A cada uno de estos números se le atribuye un tipo de comportamiento, siendo 1 igual a muy negativo (MN), 3 indiferente (I) y 5 muy positivo (MP).

Ilustración 19: Perfil estratégico de la empresa.



Fuente: Elaboración propia.

Su interpretación es sencilla. La situación de la representación gráfica nos indica la situación favorable o desfavorable en la que se encuentra el perfil. Como puede apreciarse en la imagen inferior, Heineken España cuenta con un perfil favorable. La mayoría de las variables se sitúan en un comportamiento positivo o muy positivo, frente a una única variable la cual es negativa. Respecto a la competencia puede verse como el perfil mantiene un comportamiento/forma similar. Esto suele ocurrir en empresas que se encuentran en la misma industria.

4.2.3. ANÁLISIS DE LOS RECURSOS Y CAPACIDADES.

El análisis de los Recursos y Capacidades es esencial a la hora del análisis interno de una empresa y para la formulación de la estrategia a seguir.

La Teoría o Visión de los Recursos y Capacidades trata de dar explicación e identificar el potencial y las debilidades de una empresa. Mediante la identificación del potencial

que tiene la empresa, se trata de buscar una ventaja competitiva valorando estratégicamente los recursos y las capacidades que se encuentran en la misma. López y Martín (1998).

La teoría parte de dos premisas: Heterogeneidad e imperfecta movilidad.

- **Heterogeneidad:** Esto hace referencia al hecho de que cada empresa es diferente de las otras debido a los recursos y las capacidades que tiene en su poder.
- **Imperfecta movilidad:** Como es de suponer, no todas las empresas disponen de los mismos recursos y capacidades en igualdad de tiempo y condiciones.

Identificación de los Recursos y las Capacidades.

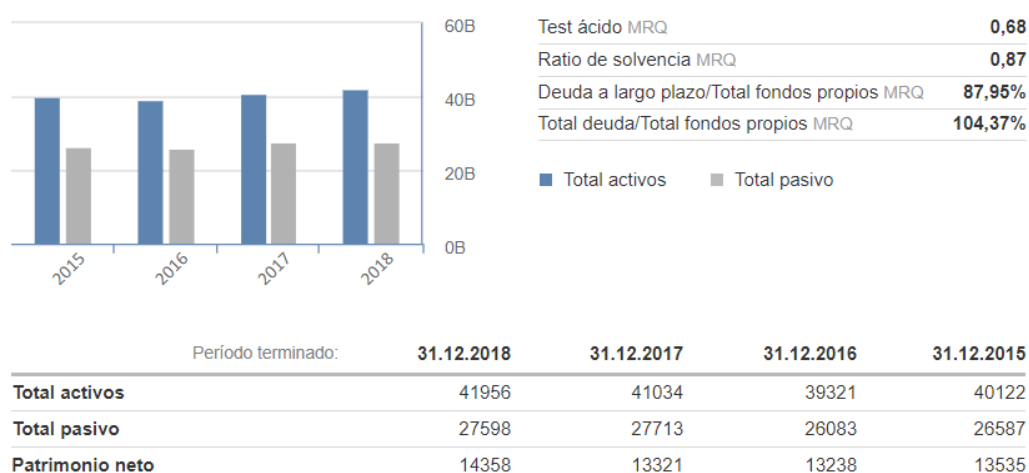
○ Recursos tangibles:

Activos físicos:

Heineken España cuenta con dos oficinas centrales situadas en Sevilla y Madrid. A su misma vez, nos encontramos con cuatro centros productivos situados en Sevilla, Jaén, Valencia y Madrid.

Activos financieros:

Ilustración 20: Balance Heineken. En millones de euros.



Fuente: <https://es.investing.com/equities/heineken-financial-summary>. Años 2015-2018.

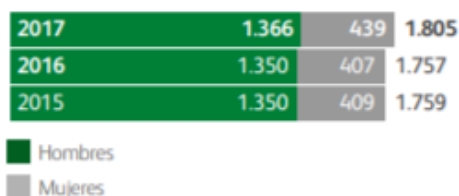
Como se puede observar la empresa se encuentra en buenas condiciones financieras. Además la empresa a 31.12.2018 cerró su ejercicio con un total de 22.471 millones de euros, 11.293 millones de euros de beneficio bruto y un resultado de explotación de 3.153 millones de euros.

○ **Recursos intangibles:**

Recursos humanos:

Desde 2017 la empresa trata de que el 100% de sus empleados estén recogidos en el nuevo convenio colectivo, que el 67% de las nuevas contrataciones que se realicen sean a personas menos de 30 años de edad y el aumento en hasta un 60% en lo referente a la ocupación de vacantes por parte de personal interno. Las cifras de empleados aumentaron en el 2017 tras pequeñas recaídas en los años anteriores. En esta empresa se lleva a cabo un Plan de Igualdad el cual se basa en los derechos de los trabajadores y las políticas de acoso laboral. A través de un Comité de Igualdad pretenden velar por el bienestar de sus trabajadores evitando todo tipo de discriminación por género, raza o discapacidad.

Gráfico 14: Número de empleados.



Fuente: Informe de sostenibilidad 2017.

La formación de su capital humano también resulta fundamental para la empresa. Mediante un Plan de Formación pretenden proporcionar a sus futuros trabajadores los conocimientos y habilidades necesarias para que puedan ejercer de mejor manera posible las actividades de cada puesto que vayan a ocupar con programas como IRON SALES (talento comercial), FLOW (liderazgo en líneas de envasado) o BET (formación de jóvenes con gran potencial a través de las distintas de la rotación entre las fabricas a nivel nacional). A todo esto, la empresa para continuar formando a sus empleados les ofrece una serie de actividades transversales para mejorar y aumentar sus conocimientos y habilidades.

Recursos no humanos:

- Marca:

Aunque en el perfil estratégico de la empresa ya se ha hecho referencia a la imagen de la marca de Heineken España, podemos añadir que esta empresa ocupa el puesto más alto (respecto a otras cerveceras) en el ranking RepTrack de Reputation Institute situándose incluso por delante de grandes empresas como Ikea, Nike o IBM.

- **Tecnológicos:**

Con la intención de reducir la huella de carbono en refrigeración, la empresa invirtió en el año 2017 en nuevos sistemas de refrigeración sostenibles: refrigeradores “Green” es decir, ecoeficientes.

Se continúa trabajando en la creación de circuitos de frío para enfriar barriles que logren un 25% de ahorro de energía en comparativa con el resto. Desde 2015 se ha llevado a cabo un plan para implementar la tecnología Cool Flow. Esta tecnología busca también incrementar el ahorro en energía y a demás como complementario, un nuevo grifo llamado “Heuitap” que se encarga de refrigerar la cerveza desde el principio hasta que se vierte.

- **Capacidades:**

Las capacidades con las que cuenta la empresa tienen un estrecho vínculo con sus recursos tangibles e intangibles. Al igual que ya se ha mencionado durante los diferentes puntos expuestos con anterioridad, la empresa Heineken España se caracteriza por una continua búsqueda de mejora en todas sus actuaciones. A través de la búsqueda de calidad; su estrategia de “Brindar por un mundo mejor”; acciones para desarrollar nuevas tecnologías; un constante flujo de movimiento de la información necesaria entre todos los trabajadores de la empresa; etc.

La buena reputación que precede a la marca proporciona un pilar sólido para la empresa junto al buen y aclamado funcionamiento de su cultura organizativa, responsabilidad social y ética empresarial.

4.3. ANÁLISIS DAFO.

El análisis DAFO nos muestra de forma conjunta las principales conclusiones derivadas del análisis externo e interno. Las oportunidades y amenazas han sido obtenidas a través de la realización del análisis del entorno general, teniendo las fortalezas y debilidades origen en el análisis interno de la empresa.

Gracias al análisis interno podemos apreciar como la empresa cuenta con un mayor número de fortalezas, las cuales, debe de mantener en su posesión frente a un número muy reducido de debilidades que habrá de corregir.

Respecto al análisis externo de la empresa, podríamos concluir un balance entre las oportunidades y amenazas presentes. La empresa deberá de explotar todas las oportunidades que se le presenten y a su vez, ser capaz de afrontar las amenazas que, en este caso, son fruto del país en donde se sitúa Heineken España.

Ilustración 21: Matriz DAFO.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Cuota de mercado Imagen de la marca Publicidad y promoción Inversión en I+D Asimilación tecnológica Cultura empresarial	Rentabilidad económica Edad de la plantilla
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Esperanza de vida Auge del turismo en España Aumento de la cultura cervecera Desarrollo de nuevas tecnologías	Nueva normativa Pirámide de edad Tasa de natalidad Inversión en I+D Cambio Climático

Fuente: Elaboración propia.

5. ELECCIÓN DE LA ESTRATEGIA.

Ilustración 22: Estrategia "Pasión por ganar"



Fuente: Datos proporcionados por la propia empresa.

Heineken España decide llevar a cabo una estrategia centrada en 6 pilares básicos. Esta estrategia bautizada como “Pasión por ganar” trata de dar respuesta y cumplir todos y cada uno de los objetivos propuestos por la empresa basándose en el desarrollo de mercado que ha llevado la misma en los últimos años enfocando esta estrategia hacia los años 2016, 2017 y 2018.

1. Reforzar el liderazgo en el Stronghold⁵ en hostelería y expandir proactivamente la categoría:

- Numéricas de barril: Continuar creciendo por encima del mercado (0.9%)
Mantener la cerveza Cruzcampo como opción prioritaria ante todo y continuar usando la cerveza Amstel como marca de precio para así defender a Cruzcampo.
- Continuar con la estrategia de protección del retornable (vidrio).

2. Crecer fuera de Andalucía en hostelería con foco en la marca Heineken.

- Numéricas de barril: Crecer en barriles por encima del mercado.
Heineken: Crecimiento de un 6%
Cruzcampo: Frenar caídas producidas en el año 2015 respecto a los futuros.
Amstel: Crecimiento por encima del mercado (0.8%)

3. Crecer rentablemente en alimentación.

- Acelerar el desarrollo en Premium:
Dirigida a Heineken, trata de reorientar la estrategia de crecimiento para recuperar a los hogares y aplicar recomendaciones.
- Valorizar sus mainstream para asegurarse el liderazgo en sus áreas de fortaleza:
Dirigida a Cruzcampo y Amstel, pretende ejecutar una estrategia de intercanales de la marca Cruzcampo y aumentar su competitividad en lata (Cruzcampo) y mejorar la rentabilidad de la gama Amstel
- Asegurar una cadena de valor sostenible a L/P y un foco en clientes clave en rentabilidad:
Pretende maximizar el desarrollo fuera de las áreas de fortaleza en las que se encuentra Heineken España como puede ser Cataluña, centro/noroeste de España.

⁵ Stronghold: Hace referencia a las fortalezas de la organización.

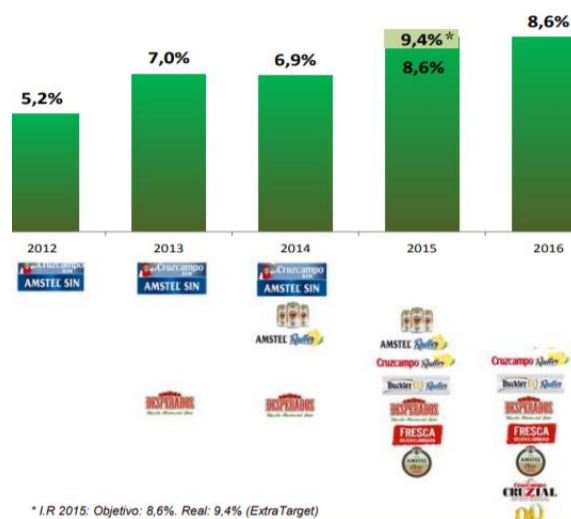
4. Crecer en el segmento Premium Internacional:

- Desperados: Consolidar el crecimiento en botella y lata.
- Amstel Oro & Cruzcampo: Continuar creciendo en barril y botella.

5. Acelerar la innovación de forma sostenible:

Como se verá, hay una estrecha relación entre los pilares 4, 5 y 6. Heineken España tiene a la innovación como clave para el crecimiento del segmento Premium con marcas como Desperados, Radler, Shandy, algunas especialidades o el Sub (barril para hogares).

Gráfico 15: Ratios de innovación junto a sus contribuciones.



Fuente: Heineken España.

- Ganar en Premium: Sofisticar la categoría de cerveza ganando en todos los segmentos Premium.

Ganar en Amstel Oro y Cruzcampo Cruzial

Crece selectivamente con The Sub.

- Reforzar la posición de mercados en segmentos clave:
Consolidar Radler y Shandy. Liderar la categoría sin.

- Reforzar mediante estrategias de diversificación.
Latino (Vino). Embotellado en la fábrica de Jaén.
Ladrón de manzanas (Sidra).

6. Ganar en el segmento Sin.

Innovación como fuente clave para construir una cuota de mercado con buen volumen. Para el año 2028 tenían previsto alcanzar una cuota de volumen del 28%, dicho objetivo fue logrado.

En definitiva, como puede verse en este epígrafe, Heineken España hace frente al entorno y el mercado a través de diversos tipos de estrategias.

Si no basamos en el reloj estratégico de Bowman se puede concluir que esta empresa sigue una estrategia híbrida u orientada a la relación calidad precio. Mediante gran variedad de sus productos como podrían ser las cervezas Amstel o Cruzcampo, pretenden proporcionar a los clientes un producto con un valor alto/medio añadido el cual ellos perciben y a su vez el precio suele ser relativamente bajo.

Sin embargo, Heineken España apuesta continuamente por la innovación y el desarrollo de nuevos productos. A través de la inversión y salida al mercado de sus productos 0,0 alcohol, cervezas sin gluten o su diversidad de cervezas premium como la propia Heineken o Desperados, trata de crear un valor alto añadido, el cual sea percibido por los consumidores y a su vez, mantener unos precios similares o un poco más altos. De este modo la empresa consigue cierto grado de diferenciación sin renunciar a su volumen de ventas.

Alejándonos del reloj estratégico de Bowman, también podemos encontrarnos con una estrategia de diversificación. Esta estrategia se lleva a cabo con la salida al mercado de productos como “Ladrón de Manazas” (Sidra) o con producto como The Sub que pretenden en este caso, dar la posibilidad de adquirir para los propios hogares un formato más reducido de lo que sería un grifo de cerveza convencional para que el consumidor pueda echar la “caña perfecta” en su propio hogar.

Ilustración 24: The SUB



Ilustración 23: Tercio de Ladrón de Manazas.



Fuente: Google.

6. RECOMENDACIÓN ESTRATÉGICA.

Una vez identificadas las estrategias seguidas por Heineken España, se procederá a una serie de recomendaciones propias.

Después de haber analizado y valorado la información presente, podría decir que Heineken España debería de mantener sus estrategias basadas en calidad-precio, diferenciación y diversificación.

Comenzando por su estrategia calidad-precio, se ha de recalcar que con sus marcas Cruzcampo y Amstel la empresa obtiene la mayor parte de sus beneficios en el territorio nacional. Cruzcampo posee una gran presencia en el Sur de España, concretamente en territorio andaluz. A su vez, Amstel estaría instaurada en el levante peninsular. La empresa debería de mantener y reforzar esta posición ventajosa y a su vez tratar de aumentar el consumo de estas marcas en el resto del territorio a través de exhaustivas campañas publicitarias, realización de evento, etc. De esta manera se trataría de posicionar éstas marcas en lugares donde ya (al igual que pasa con ellas) existe cierto arraigo por otras marcas, ejemplo de Mahou en Madrid o Estrella Galicia en Galicia y Cantabria.

Respecto a su estrategia de diferenciación de productos, la empresa debería de continuar innovando y lanzando al mercado productos nuevos basándose en la experiencia ya obtenida con los actuales. En este caso, como una buena muestra de ello, tendríamos su marca Desperados. Al principio solo contaban con Desperado Tequila, pero recientemente han lanzado al mercado Desperados Mojito. Si hablamos del segmento premium, Heineken España debería de dar salida a nivel nacional marcas como “El Alcázar”, actualmente recuperada, originaria de la provincia de Jaén y que hasta la fecha solo es posible disfrutar de ella en algunas ciudades andaluzas.

Para finalizar, en relación con su estrategia de diversificación seguida, la empresa debería de continuar con los productos mencionados en el epígrafe anterior ya que estos les reportan resultados positivos y al mismo tiempo continuar explotándolos como están

haciendo, sacando al mercado “torpedos⁶” de cervezas distintas a Heineken u otra variedad de Ladrón de Manzanas, esta vez de sidra de manzana junto con frutos rojos.

7. CONCLUSIONES.

Para concluir con el análisis estratégico de Heineken España es necesario abordar los siguientes hechos derivados del mismo.

Tras la recogida y análisis de toda la información expuesta, se puede observar cómo Heineken España es considerada, tanto para la industria cervecera como para los consumidores de este producto, una empresa con gran presencia en el ámbito nacional.

Su evolución histórica ha mantenido una tendencia creciente o positiva a lo largo de los años. Desde su creación, Heineken España no ha dejado de satisfacer la demanda del mercado con nuevas líneas de productos tratando de captar cada vez más y más segmentos. Desde el lanzamiento al mercado de su primera cerveza 0,0 o sin alcohol, pasando por cervezas elaboradas con zumo de frutas o aromáticas, hasta su cerveza sin gluten.

Se ha podido ver su gran compromiso con la sociedad y el medioambiente a través de sus proyectos de protección de las fuentes de agua, reducción de Co2 y acciones llevadas a cabo para favorecer el crecimiento y desarrollo de las comunidades en las que se encuentra instaladas sus centros productivos.

A su vez, no deja de lado su compromiso con sus trabajadores, tratando siempre de satisfacerlos y creando un buen clima de trabajo mientras que trata de concienciarlos (inclusive a sus consumidores) de la importancia del consumo responsable, medidas de prevención, etc.

Como ya se mencionaba, Heineken España cuenta con un gran número de fortalezas y oportunidades frente a un número inferior de amenazas y debilidades. Para continuar y mejorar su buena posición competitiva la empresa no debería de perder de vista, aunque sean inferiores, las amenazas con las que se topan y las debilidades que existen dentro de

⁶ Torpedos: Recipientes en los que se encuentra la cerveza listos para ser insertados en el “The Sub”.

ella. Deberían de tratar de corregir algunos ratios importantes y los problemas de envejecimiento de su plantilla. Junto con lo anterior, deberían de aprovechar aspectos como el auge de la actual cultura cervecera, el turismo y el desarrollo de nuevas tecnologías, las cuales, puedan llegar a hacer de sus fábricas, centros más eficientes y productivos.

8. BIBLIOGRAFÍA.

DÍEZ DE CASTRO, E. P., GARCÍA DEL JUNCO, J., & MARTÍN JIMÉNEZ, F. PERIÁÑEZ Cristóbal Rafael (2001). Administración y Dirección

KARLOF, B. (1993). Práctica de la estrategia: el desarrollo de la capacidad estratégica en esta década.

Daft, R. L., & Daft, R. L. (2000). Teoría y diseño organizacional (No. 658 D3y.). International Thomson.

López, J. E. N., & Martín, L. Á. G. (1998). La dirección estratégica de la empresa: Teoría y aplicaciones.

Grant, R. M., & Grant, R. M. (2014). Dirección Estratégica: Conceptos, técnicas y aplicaciones.

HPO By Heineken

Informe cerveceros 2017

<http://www.dupont.mx>

<https://www.heineken.com/es/we-are-heineken/heineken-story>

<https://loopulo.com/conocer/heineken-internacional-fundada-en-1864/>

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5240171>

<https://alnavio.com/noticia/14237/economia/8-datos-que-confirman-el-auge-de-la-industria-cervecera-en-espana-en-2017.html>

<https://www.cnmc.es/sobre-la-cnmc/que-es-la-cnmc#funcionamiento>

<https://www.businessinsider.es/numeros-detras-boom-cerveza-espana-estas-son-marcas-que-mas-facturan-305035>

<http://www.infocif.es/ranking/ventas-empresas/espana>

<https://ranking-empresas.eleconomista.es/sector-1105.html>

<http://www.heinekenespana.es/export/sites/heineken/galeria/fotos/aprendiendo-juntos-madrid/Memoria-de-sostenibilidad-2017-Version-digital.pdf>

<https://www.compromisorse.com/rse/2011/11/22/heineken-quiere-ser-la-empresa-cervecera-mas-verde-a-nivel-mundial/>

<https://multinacionalesmarcaespana.org/heineken-define-sus-objetivos-2030-para-proteger-las-fuentes-de-agua/>

https://www.elconfidencial.com/economia/2018-08-16/consumo-cerveza-espana-dispara-ano-historico_1604724/

<http://www.prtr-es.es/Data/images/La%20industria%20cervecera-74F8271308C1B002.pdf>

<https://www.lavanguardia.com/politica/20181217/453605810080/datos-marcaron-politica-2018.html>

https://www.elconfidencial.com/economia/2019-02-17/crisis-economia-espana-mercados-recesion_1827834/

<https://www.libremercado.com/2018-06-27/catorce-datos-que-quiza-no-sabias-sobre-el-negocio-de-la-cerveza-en-espana-1276621147/>

<https://birrapedia.com/cervezas/cruzcampo-ipa>

https://www.vozpopuli.com/economia-y-finanzas/cerveza-familias-controlan-canas-beben_0_1164183845.html

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

<https://www.einforma.com/cuentas-anuales/heineken-espana>

<https://www.lainformacion.com/empresas/los-empleados-de-heineken-se-aseguran-por-convenio-20-cajas-de-cerveza-al-ano/6335276/>

<http://elcorreoweb.es/economia/heineken-espana-es-reconocida-como-la-compania-con-mayor-reputacion-en-el-sector-cervecero-NK5297924>

https://www.nationalgeographic.com.es/ciencia/actualidad/espana-cada-vez-mas-vulnerable-cambio-climatico_13572

<https://www.larazon.es/economia/la-i-d-espanola-en-niveles-de-2004-DA22339820>

<https://es.investing.com/equities/heineken-financial-summary>