



**GRADO EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE  
EMPRESAS**

**CURSO ACADÉMICO 2015-2016**

**TRABAJO FIN DE GRADO**

Mención en Negocios Internacionales

**Análisis estratégico de Hijos de Rivera S.A**

**Strategic analysis of Hijos de Rivera S.A**

**Autor: Rubén Ruiz Bueno**

**Director: José María Díaz Rubín**

**Junio de 2016**

## ÍNDICE

|   |    |
|---|----|
| RESUMEN.....  | 5  |
| SUMMARY .....   | 6  |
| 1. MOTIVACIONES DE LA ELECCIÓN DE LA EMPRESA.....                                 | 7  |
| 2. HISTORIA DE LA EMPRESA .....   | 8  |
| 3. ANÁLISIS PRIMARIO DE LA EMPRESA.....   | 9  |
| 3.1 Misión de la empresa.....   | 9  |
| 3.2 Campo de Actividad.....   | 9  |
| 3.2.1 Funciones.....  | 10 |
| 3.2.2 Grupos de clientes .....  | 10 |
| 3.2.3 Tecnologías.....  | 10 |
| 3.3 Estrategia seguida por la empresa.....  | 10 |
| 3.4 Análisis de los objetivos empresariales: beneficios y creación de valor ..... | 11 |
| 4. ANÁLISIS EXTERNO .....   | 14 |
| 4.1 Entorno general .....   | 14 |
| 4.1.1 Grado de estabilidad .....  | 14 |
| 4.1.2 Grado de complejidad .....  | 14 |
| 4.1.3 Grado de diversidad .....   | 14 |
| 4.1.4 Grado de hostilidad .....   | 14 |
| 4.1.5 Análisis estratégico del entorno .....                                      | 15 |
| 4.2 Entorno específico .....  | 16 |
| 4.2.1 Estructura de la industria.....   | 16 |
| 4.2.2 Fuerzas competitivas de Porter .....  | 17 |
| 4.2.3 Segmentación de mercados.....   | 20 |
| 5. ANÁLISIS INTERNO.....  | 20 |
| 5.1 Diagnóstico interno de la empresa.....  | 20 |
| 5.1.1 Análisis de la estructura económica de la empresa .....                     | 20 |
| 5.1.2 Análisis sobre el perfil estratégico de la empresa .....                    | 21 |
| 5.2 La cadena de valor .....  | 23 |
| 5.2.1 Actividades primarias .....   | 24 |
| 5.2.2 Actividades de apoyo .....  | 24 |

|  |    |
|--|----|
| 5.3 Análisis de los recursos y capacidades ..... | 26 |
| 5.3.1 Recursos tangibles .....                   | 27 |
| 5.3.2 Recursos intangibles .....                 | 28 |
| <br>   |    |
| 6. DIAGNOSTICO ESTRATÉGICO .....                 | 29 |
| <br>   |    |
| 6.1 Matriz BCG .....                             | 29 |
| 6.1.1 Productos Estrella: .....                  | 29 |
| 6.1.2 Dilemas: .....                             | 29 |
| 6.1.3 Vacas Lecheras:.....                       | 30 |
| 6.1.4 Pesos Muertos: .....                       | 30 |
| <br>   |    |
| 6.2 Análisis DAFO .....                          | 31 |
| <br>   |    |
| 7. CONSECUENCIAS.....                            | 33 |
| <br>   |    |
| 8. CONCLUSIONES .....                            | 34 |
| <br>   |    |
| 9. BIBLIOGRAFÍA.....                             | 35 |

## ÍNDICE DE FIGURAS

|  |    |
|--|----|
| Gráfico 3.1: Modelo de Abell   | 10 |
| Tabla 3.1: EBITDA de Hijos de Rivera   | 11 |
| Tabla 3.2: Evolución de los fondos propios de Hijos de Rivera                        | 12 |
| Tabla 3.3 Estimación de crecimiento del EBITDA                                       | 13 |
| Tabla 3.4 Ratio VMFP/FP  | 13 |
| Gráfico 4.1 Perfil estratégico de entorno  | 16 |
| Tabla 4.1 Datos sobre la industria cervecera.  | 17 |
| Gráfico 4.2 Fuerzas competitivas de Porter   | 17 |
| Gráfico 4.3 Porcentaje actividad de proveedores                                      | 19 |
| Gráfico 5.1 Comparación del perfil estratégico de Hijos de Rivera y Mahou-San Miguel | 22 |
| Tabla 5.1 Cadena de valor  | 26 |
| Gráfico 5.2 Evolución de fondos propios, cash flow y EBITDA de Hijos de Rivera       | 27 |
| Figura 6.1 Matriz BCG  | 29 |
| Tabla 6.1 Análisis DAFO  | 31 |
| Tabla 6.2 Análisis DAFO (bis).   | 32 |

## RESUMEN

En este trabajo de fin de grado he realizado un análisis estratégico de la empresa cervecera Hijos de Rivera. He elegido esta empresa debido a que es una empresa española, conocida, y que ha conseguido crecer en los años más duros de la reciente crisis vivida.

El análisis busca identificar la situación actual de la empresa, para así poder determinar cuáles son los pasos que debería seguir en el futuro.

Se ha comenzado el proyecto realizándose un análisis primario, en el que se ha repasado la historia de la empresa, la misión de la empresa (la cual he tenido que definir pues no tenía una definida), su campo de actividad (siguiendo el modelo de Abell) y la estrategia seguida por la empresa. Además se ha realizado un análisis de los objetivos empresariales centrándonos en los beneficios y la creación de valor.

He continuado con un análisis del entorno, que ha estado centrado en el mercado nacional, si bien se han comentado ciertos aspectos de mercados extranjeros pues la empresa está sumergida en estos momentos en un proceso de internacionalización.

Se ha realizado un análisis del entorno general estudiando los diferentes grados que lo definen y realizando un análisis estratégico del entorno estudiando sus dimensiones (socio-cultural, económica, científica y tecnológica y político legal).

A su vez, dentro del análisis externo se ha realizado un análisis del entorno específico basado prácticamente su totalidad en las fuerzas competitivas de Porter.

Después de esto se ha realizado un análisis interno, haciendo un diagnóstico interno de la empresa. Para ello se ha estudiado su estructura económica y se ha elaborado un análisis sobre el perfil estratégico de la empresa. Además, se ha desarrollado un estudio de la cadena de valor y un análisis de los recursos y capacidades de la empresa.

Por último, se ha desarrollado un diagnóstico estratégico, en el que he desarrollado una matriz BCG y un análisis DAFO en el que he definido las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la empresa y con el que se ha sacado en conclusión la estrategia que debería de seguir la empresa.

## SUMMARY

In this final degree project I have made a strategic analysis of the beer company Hijos de Rivera. I chose this company because it is a Spanish company, known, and has managed to grow in the hardest years of the recent crisis experienced.

The analysis seeks to identify the current situation of the company, in order to determine what steps it should take in the future.

I have begun the project being realized a primary analysis, which has reviewed the history of the company, the mission of the company (which I had to define because it did not have a defined), field of activity (following the model Abell) and the strategy followed by the company. It has also carried out an analysis of business objectives by focusing on the benefits and value creation.

I have continued with an analysis of the environment, which has been focused on the domestic market, although they have discussed certain aspects of foreign markets as the company is currently immersed in a process of internationalization.

It has carried out an analysis of the general environment by studying the different degrees that define and perform a strategic analysis of the environment by studying its dimensions (socio-cultural, economic, scientific and technological and legal political). So, within the external analysis has been carried out an analysis of the specific environment based almost entirely on the competitive forces of Porter.

After this it has been done an internal analysis, making an internal diagnosis of the company. For this its economic structure has been studied and has been prepared an analysis of the strategic profile of the company. In addition, it has developed a study of the value chain and an analysis of resources and capabilities of the company.

Finally, it has developed a strategic diagnosis, which have developed a BCG matrix and SWOT analysis that have defined the strengths, weaknesses, opportunities and threats of the company and which has come to the conclusion the strategy should follow the company.

## 1. MOTIVACIONES DE LA ELECCIÓN DE LA EMPRESA

Los motivos por los cuales he escogido para la realización de mi TFG la empresa “Hijos de Rivera S.A” son varias. Para empezar, se trata de una empresa española, algo que considero importante para situarme en un entorno que puedo conocer mejor que otros.

A día de hoy, más de 100 años después de su creación (fue fundada en 1906), es una compañía independiente, conserva un capital 100% español, y, mas interesante aun, 100% familiar.

Por otra parte, durante los últimos años de crisis ha conseguido multiplicar por cinco su facturación y es la empresa cervecera que mas ha crecido en nuestro país en estos años tan difíciles.

Una empresa que ha sabido adaptarse a las circunstancias que ha vivido el mercado en los últimos años y consiguiendo crecer de tal manera me parece una buena elección para la temática de mi TFG. En los últimos años han conseguido llegar a todo el nivel nacional y están creciendo en el ámbito internacional, estando presente hoy en día en mas de 30 países.

Además de esto, un elemento motivador mas es que su producto principal, la cerveza “Estrella Galicia”, es un producto que casi todos los españoles consumimos habitualmente, incluido yo, y por lo tanto realizare el proyecto sobre un producto que consumo habitualmente y que me es conocido y familiar. Aunque este es su producto principal, y por el que principalmente ha crecido en los últimos años, “Hijos de Rivera S.L” también es propietaria del conocido agua “Agua de Cabreiroá” y produce otras bebidas como sidra y vino.

Su crecimiento en los últimos años, siendo una empresa que la mayoría de sus ventas de producían solamente en Galicia hasta no hace tanto tiempo, ha hecho que hoy ha pasado a ser una de las empresas cerveceras mas importantes de España y una de las preferidas por los consumidores españoles.

He considerado también el hecho de realizar un proyecto sobre un producto que a todos los ciudadanos nos es familiar, y poder ver y mostrar el modo de funcionar que tiene la empresa que lo produce.

Me motiva el hecho de poder estudiar un producto tan consumido y tan conocido desde el punto de vista estratégico y empresarial, para poder verlo de otro modo y saber un poco mejor la proveniencia de este.

## 2. HISTORIA DE LA EMPRESA

Hijos de Rivera fue fundada en 1906 por José Rivera Corral, un gallego que había emigrado a México y regresado a su tierra natal a finales del siglo XIX. En el momento de su fundación, la fabrica se dedicaba a la producción de hielo y cerveza rubia. El nombre de su cerveza, Estrella Galicia, se debe al negocio que el fundador tenia en Veracruz (México), “La Estrella de Oro”.

En la década de 1920, el hijo del fundador, Ramón Rivera, quien había estudiado ciencias comerciales en la Universidad de Hamburgo y fue uno de los primeros españoles en obtener la diplomatura de maestro cervecero, comienza con el proceso de mecanización de la fabrica. Esto supuso un grandísimo avance en la fabrica pues dentro de los avances introducidos estaban un sala de cocción, tanques de fermentación y tanques metálicos y con ellos la empresa se pudo adaptar a la demanda de mercado de aquella época, que estaba creciendo muy rápidamente.

La época de posguerra española fue una época de cambios en Hijos de Rivera. La empresa comenzó un proceso de remodelación basado en la automatización de la mayor parte del proceso de producción, desde la elaboración al embotellado, lo que supuso el adiós prácticamente definitivo a los métodos artesanales en la búsqueda de un producto estable de características propias. La tercera generación de la familia Rivera toma grandes decisiones que hacen patente la necesidad de construir una fábrica de mayor capacidad. En 1967 se tomó la decisión de adquirir terrenos en el polígono de La Grela (A Coruña) y a finales de 1968 comenzaron los trabajos de construcción de la nueva fábrica.

A comienzos de los años 70 asumen la dirección de la empresa los nietos del fundador (Don José María y Don Ramón Rivera) y ya se traslada la fabrica a su ubicación actual por necesidades de espacio. En el año 1972 se produce la primera cocción en las instalaciones actuales. En la antigua fábrica de Cuatro Caminos (A Coruña) se mantiene una cervecería emblemática, en la que hoy en día se sirven casi dos millones de cañas al año.

En los años 80 se completa la oferta de productos y formatos, en respuesta a un mercado cada día más exigente. La apuesta por el desarrollo del I+D desembocó en la producción de las primeras cervezas extra en 1982, con una presentación más cuidada y unos elevados niveles de calidad que obligarían a introducir silos de fermentación y guarda de tipo troncóncico. En 1988 se produce el lanzamiento de la primera cerveza sin alcohol bajo la marca Estrella Galicia Sin. Elaborada en base al procedimiento de desalcoholización por ósmosis inversa, comenzó a fabricarse en pequeñas cantidades hasta comienzos de los 90 cuando se desarrolló la producción de cerveza a presión sin alcohol, que se presentó en barriles de 30 litros.

En los años 90 continuó el proceso de expansión de la empresa con la diversificación de actividades y la apertura de nuevos mercados. Primero expandiéndose por el resto de España y mas tarde hacia Europa, Estados Unidos, Sudamérica y África. Todavía en los años 90 el negocio se centraba completamente en la cerveza, y ya a finales de esa época comenzó a comercializar otros productos como el agua mineral, zumos, sidras y vinagres, productos que aun comercializan aún hoy en día y que están ganando cada vez mas protagonismo dentro de Hijos de Rivera.

En los últimos años la empresa ha llevado a cabo un fuerte proceso de expansión a

nuevos mercados y en la actualidad esta presente en todo el territorio nacional así como en otros 20 países a través de la cerveza pero también de sus otros productos.

### **3. ANÁLISIS PRIMARIO DE LA EMPRESA**

#### **3.1 Misión de la empresa**

Definiremos la misión de la empresa a través de la definición que hizo Barlett (1988), que consideraba la misión como un conjunto de cinco variables que desarrollaremos a continuación:

1. La definición del producto que ofrece la empresa.
2. La necesidad del consumidor que se pretende cubrir
3. La definición del mercado o ámbito de actividad.
4. La tecnología sobre la que se basa el sistema de producción o la prestación del servicio.
5. La competencia distintiva de la empresa o su activo estratégico.

La definición de la misión es importante debido a que una misión amplia puede producir una desorientación sobre lo que se definió como fundamental mientras que una misión estrecha puede limitar las posibilidades de desarrollo de la empresa.

Según Cambell y Tawadey (1992), existen ciertas normas para lograr un sentido de misión: dedicar años, es decir, un proyecto a largo plazo. Antes de empezar lograr el consenso del equipo directivo, el compromiso y la continuidad de la dirección, que se logre reflejar la personalidad de la empresa, realizar una formulación conjunta de la estrategia y los valores y que la dirección se centre en el comportamiento y los valores.

Debido a que Hijos de Rivera no tiene ninguna misión definida, hemos propuesto la siguiente misión en relación a la definición propuesta por Barlett: "Ser el referente del sector de la bebida, principalmente mediante nuestro producto Estrella Galicia, además de comercializando otras bebidas, y conseguirlo gracias a la conservación de la tradición y la naturalidad de nuestros productos para poder satisfacer a todos nuestros posibles clientes".

#### **3.2 Campo de Actividad**

Para hacer un análisis del campo de actividad en el que se mueve la empresa, usaremos el modelo de Abell. El modelo de Abell es un modelo de negocio que utiliza tres variables ("tecnologías", "grupos de clientes" y "funciones") para definir el campo de actividad de la empresa. Con esto se estudia las funciones de clientes que se cubren, los grupos de clientes a los que se sirve y las tecnologías utilizadas para hacerlo.

He desarrollado un modelo de Abell que considero sería el del sector de las empresas de bebidas. El campo de actividad de Hijos de Rivera según el modelo de Abell sería:

## Modelo de Abell del sector de las empresas de bebidas

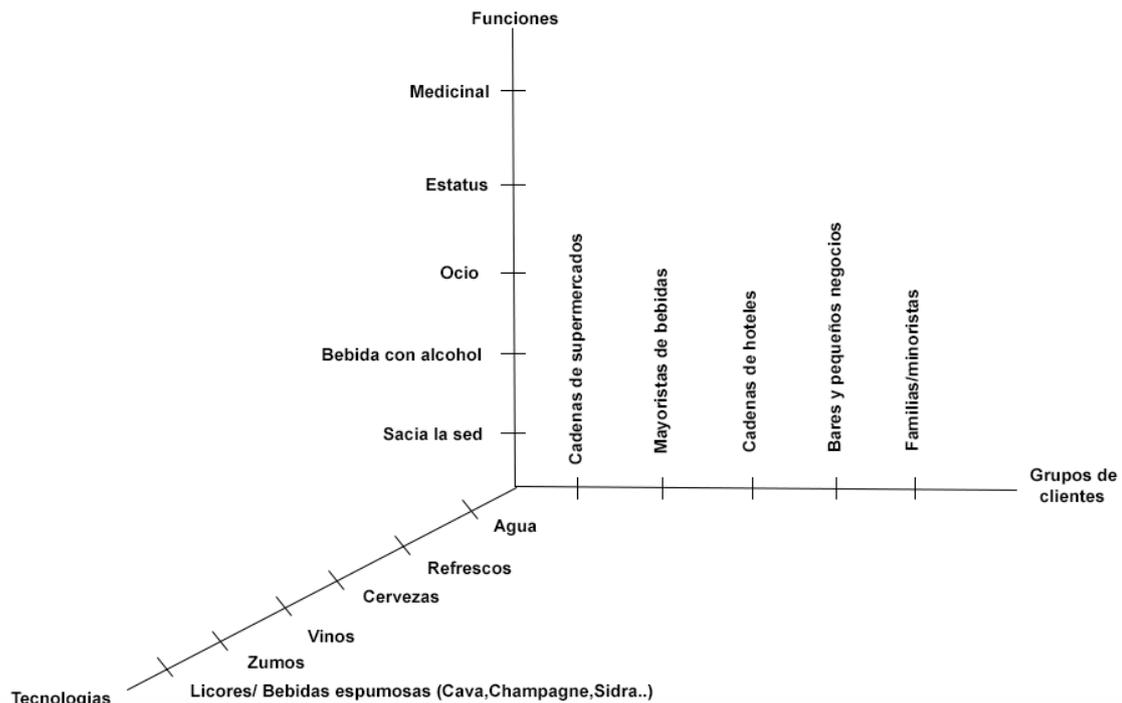


Gráfico 3.1: Modelo de Abell. Fuente: *Elaboración propia a partir de Guerras y Navas (2007)*<sup>1</sup>

### 3.2.1 Funciones

Cumple con las funciones de saciar la sed, bebida con alcohol, ocio y estatus.

### 3.2.2 Grupos de clientes

Cadenas de supermercados, mayoristas de bebidas, cadenas de hoteles.

### 3.2.3 Tecnologías

Agua, refrescos, cervezas, vinos, zumos, licores/bebidas espumosas.

Hijos de Rivera trata de obtener una diferenciación respecto a sus competidores intentando que su producto sea de gran calidad, natural y con un estatus reconocido.

## 3.3 Estrategia seguida por la empresa

Tomaremos como referencia a Abell para definir la estrategia del campo de actividad seguida por la empresa. Hijos de Rivera sigue un ámbito amplio y lleva a cabo una clara diferenciación entre segmentos y respecto a sus competidores.

La empresa utiliza varias tecnologías (cerveza, agua, sidra...) para varios tipos de clientes (mayoristas, cadenas de supermercados...) y cumpliendo varias funciones (sacia la sed, bebidas con alcohol, estatus...). El producto que vende es igual para cualquier tipo de cliente, ya sea la cerveza, el agua o los licores y sidras, por lo que

debido a esto consideramos que Hijos de Rivera sigue una estrategia indiferenciada.

### 3.4 Análisis de los objetivos empresariales: beneficios y creación de valor

Uno de los objetivos de la empresa debe ser el de la maximización del beneficio, distinguiendo entre beneficio contable y beneficio económico. Respecto al beneficio contable, la empresa presenta durante los últimos años un EBITDA positivo, lo que quiere decir que los ingresos están siendo superiores a los gastos, como muestra la siguiente tabla.

| Año  | EBITDA          |
|------|-----------------|
| 2005 | 30.345.340,00 € |
| 2006 | 33.063.000,00 € |
| 2007 | 29.727.000,00 € |
| 2008 | 36.692.000,00 € |
| 2009 | 45.702.486,00 € |
| 2010 | 52.235.091,00 € |
| 2011 | 54.202.687,00 € |
| 2012 | 55.167.937,00 € |
| 2013 | 58.509.776,00 € |
| 2014 | 64.260.266,00 € |
| 2015 | 76.748.205,00 € |

Tabla 3.1: EBITDA de Hijos de Rivera. Fuente: Elaboración propia a partir de SABI <sup>2</sup>

| Año                                   | Fondos Propios   | % Crecimiento |
|---------------------------------------|------------------|---------------|
| 2005                                  | 62.512.000,00 €  | -             |
| 2006                                  | 71.265.000,00 €  | 14,002%       |
| 2007                                  | 77.669.000,00 €  | 8,986%        |
| 2008                                  | 85.291.000,00 €  | 9,813%        |
| 2009                                  | 92.849.831,00 €  | 8,862%        |
| 2010                                  | 101.070.359,00 € | 8,854%        |
| 2011                                  | 117.575.809,00 € | 16,331%       |
| 2012                                  | 113.412.009,00 € | -3,541%       |
| 2013                                  | 114.350.357,00 € | 0,827%        |
| 2014                                  | 138.256.344,00 € | 20,906%       |
| 2015                                  | 154.619.393,00 € | 11,835%       |
| <b>Media de crecimiento de los FP</b> |                  | <b>9,688%</b> |

*Tabla 3.2: Evolución de los fondos propios de Hijos de Rivera. Fuente: Elaboración propia a partir de SABI<sup>2</sup>*

La empresa no cotiza en bolsa, sino que es propiedad al 100% de la familia Rivera, por lo tanto no tenemos unos datos exactos del valor de mercado de los fondos propios para poder determinar si la empresa esta creando valor o no, por lo que deberíamos calcular una proyección del crecimiento de los fondos propios para luego hacer una actualización al año 2015 y realizar un calculo aproximado sobre la creación de valor.

|   |                         |
|---|-------------------------|
| <b>CRECIMIENTO MEDIO DEL EBITDA</b>         | <b>9,19%</b>            |
| <b>ESTIMACION DE CRECIMIENTO DEL EBITDA</b> |                         |
| <b>2016</b>                                 | <b>83.803.999,17 €</b>  |
| <b>2017</b>                                 | <b>91.508.463,00 €</b>  |
| <b>2018</b>                                 | <b>99.921.231,48 €</b>  |
| <b>2019</b>                                 | <b>109.107.422,12 €</b> |
| <b>2020</b>                                 | <b>119.138.138,98 €</b> |
| <b>2021</b>                                 | <b>130.091.022,98 €</b> |
| <b>2022</b>                                 | <b>142.050.852,94 €</b> |

*Tabla 3.3 Estimación de crecimiento del EBITDA. Fuente: elaboración propia.*

Tomando como referencia el crecimiento medio del EBITDA de los últimos 5 años, he realizado una predicción del crecimiento futuro y considerado la renta del 2022 como perpetua, para poder actualizarlo, compararlo con los Fondos Propios y saber si la empresa está creando valor. Para realizar la actualización, he tomado como referencia el interés de obligaciones a 30 años del tesoro, que es 2,722%.

|                                |                         |
|--------------------------------|-------------------------|
| <b>VALOR ACTUAL MERCADO</b>    | <b>305.362.621,85 €</b> |
| <b>FONDOS PROPIOS AÑO 2015</b> | <b>154.619.393,00 €</b> |
| <b>VMFP/FP</b>                 | <b>1,97</b>             |

*Tabla 3.4 Ratio VMFP/FP. Fuente: elaboración propia.*

Como vemos, el ratio VMFP/FP (Valor monetario de los fondos propios en el momento actual partido de los fondos propios), es mayor que 1, por lo que la empresa está creando valor en estos momentos.

## 4. ANÁLISIS EXTERNO

En el análisis externo realizaremos un análisis del entorno (todo aquello que es ajeno a la empresa).

El entorno se refiere al conjunto de factores externos a la empresa que influyen en la estrategia y que la empresa no puede controlar.

### 4.1 Entorno general

El entorno general es el medio externo o sistema socioeconómico que rodea la empresa.

La tipología del entorno general se define dependiendo de las siguientes características:

#### 4.1.1 Grado de estabilidad

Consideramos el sector de las bebidas un entorno estable. Históricamente no se han producido grandes cambios y no se prevé que los haya, pues es un mercado que no da lugar a ellos.

#### 4.1.2 Grado de complejidad

Nos encontramos ante un entorno simple, que es la industria cervecera, por lo tanto es fácilmente comprensible, las empresas del sector se dedican a la producción y posterior venta de cerveza. Además, los cambios que se han producido son fácilmente comprensibles, como la salida hace unos años de las cervezas sin alcohol o los diferentes tipos de cerveza, como rubias o tostadas.

#### 4.1.3 Grado de diversidad

Nos encontramos ante un entorno diverso, pues son muchas las posibles variables a tener en cuenta. Desde el grado de alcohol, hasta el sabor, pasando por la época del año o el lugar en el que nos encontramos, entre otras muchas.

#### 4.1.4 Grado de hostilidad

No se encuentra en un entorno con un grado de hostilidad alto, mas bien al contrario. Se podría considerar más favorable que hostil. En los últimos años no se recuerdan grandes cambios en el entorno de este tipo de empresas ni reacciones hostiles a ellos. De hecho, el crecimiento sufrido por la empresa objeto de estudio o de otras como La Zaragozana no ha provocado grandes reacciones entre las empresas más fuertes del sector.

Por lo tanto, y debido al análisis realizado, vemos que Hijos de Rivera se encuentra en un entorno estable, sencillo, muy diverso y en el que no apreciamos apenas hostilidad.

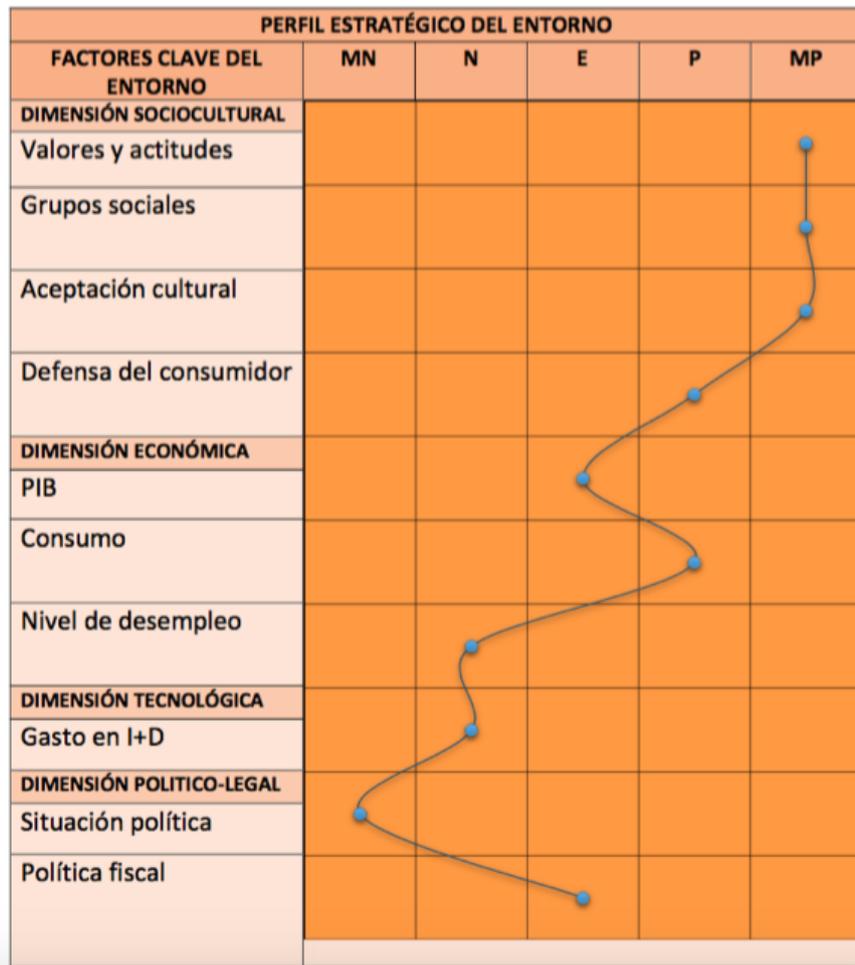
#### 4.1.5 Análisis estratégico del entorno

Se debe realizar a su vez un análisis del entorno general para obtener un diagnóstico de la situación actual y futura para localizar posibles amenazas y oportunidades. A través de un análisis PESTEL, y tomando como referencia el mercado español, en el que la empresa realiza casi el total de su actividad, se deben definir las siguientes variables:

- Dimensión socio-cultural: España es un país que se ha adaptado al modo de vida del siglo XXI y en el que a día de hoy ya no existen apenas tabús hacia un estilo de vida en el que el ocio es cada día más importante. Varios estudios y encuestas demuestran que la sociedad española es una de las más modernas y abiertas del mundo y esto repercute de manera muy favorable en un sector como el de las bebidas alcohólicas.
- Dimensión económica: La industria de la alimentación y bebidas ha jugado un papel importante en el periodo de recuperación económica que lleva viviendo España desde el año 2014. Según el Instituto Valenciano de Investigaciones Económicas<sup>3</sup>, el crecimiento real de la producción en el año 2014 es del 2,6%, mejor dato desde el año 2005.
- Dimensión científica y tecnológica: Durante los años de crisis la inversión en I+D sufrió un decremento considerable en España, que era uno de los países del mundo con mayor inversión en este campo. Según datos de EL ECONOMISTA<sup>4</sup>, el gasto lleva en caída libre desde 2008, con una caída en el 2014 del 1,47% respecto al 2013 y un descenso acumulado del 12% desde el 2010.
- Dimensión político-legal: En estos momentos España vive una situación política extraña pues no se acaba de poder formar gobierno y se teme que haya nuevas elecciones. Ante esta situación, el país se encuentra “bloqueado” hasta que acabe esta coyuntura y se esclarezca la situación con un nuevo gobierno. Debido a esto se ha frenado el gasto en inversión y los mercados se han visto afectados negativamente.

Una vez repasada la situación, haremos una valoración del entorno según Likert (1967), que dibuja los picos de oportunidades y amenazas:

## ANÁLISIS ESTRATÉGICO HIJOS DE RIVERA S.L



*Gráfico 4.1 Perfil estratégico de entorno. Fuente: elaboración propia a partir de Guerras y Navas (2007)<sup>1</sup>*

### 4.2 Entorno específico

Hijos de Rivera es una empresa que se encuentra dentro del sector de alimentación y bebidas, y casi toda su actividad se realiza concretamente en el sector cervecero español. Realizaremos el análisis del entorno específico respecto a tres puntos:

#### 4.2.1 Estructura de la industria

Tiene un alto grado de concentración pues el 90% de la producción se concentra en tres fabricantes: Mahou-San Miguel, Grupo Damm y Heineken España, si bien hay otras tres cerveceras entre las que se encuentra Hijos de Rivera además de Cervecera de Canarias y La Zaragozana que constituyen una referencia en sus demarcaciones regionales y cada vez mas en el ámbito nacional.

En cuanto a su tamaño e importancia, el sector agroalimentario es el más grande de España en facturación y un importante generador de empleo. Según el ministerio de agricultura, alimentación y medio ambiente<sup>5</sup>, el volumen de facturación supera los 90 mil millones de euros, un 20,5% del total de las ventas netas de la industria nacional. Además, aporta el 16,8% del Valor Añadido Bruto de la industria. Por su parte, dentro

de este, se encuentra el sector cervecero, del que tenemos los siguientes datos:

| PRINCIPALES CIFRAS DE LA INDUSTRIA CERVECERA |        |        |        |      |
|--|--------|--------|--------|------|
|  | 2008   | 2010   | 2012   | 2013 |
| Producción (millones de hl.).....            | 33,40  | 33,38  | 33,03  | 32,7 |
| Consumo (millones de hl.).....               | 35,69  | 35,20  | 35,11  | 35,2 |
| Exportaciones (millones de hl.).....         | 0,75   | 0,90   | 1,24   | 1,3  |
| Importaciones (millones de hl.).....         | 3,04   | 2,70   | 3,30   | 3,8  |
| Consumo per cápita (l.).....                 | 51,70  | 48,30  | 47,50  | 46,3 |
| Facturación (millones de euros).....         | 2.990  | 3.051  | 3.228  | nd   |
| Valor añadido (millones de euros).....       | 7.066  | 6.987  | 7.010  | nd   |
| Gasto total consumo (millones de euros)..... | 15.264 | 15.143 | 14.638 | nd   |
| Impuestos (millones de euros).....           | 5.096  | 5.359  | 5.682  | nd   |
| Empleo (miles).....                          | 282    | 275    | 257    | nd   |
| Aportación al PIB (porcentaje).....          | 1,10   | 1,20   | 1,40   | nd   |

Tabla 4.1 Datos sobre la industria cervecera. Fuente: Revistasice.com<sup>6</sup>

Nos encontramos ante una industria madura, desarrollada, y que tiene una gran importancia dentro del mercado español.

#### 4.2.2 Fuerzas competitivas de Porter

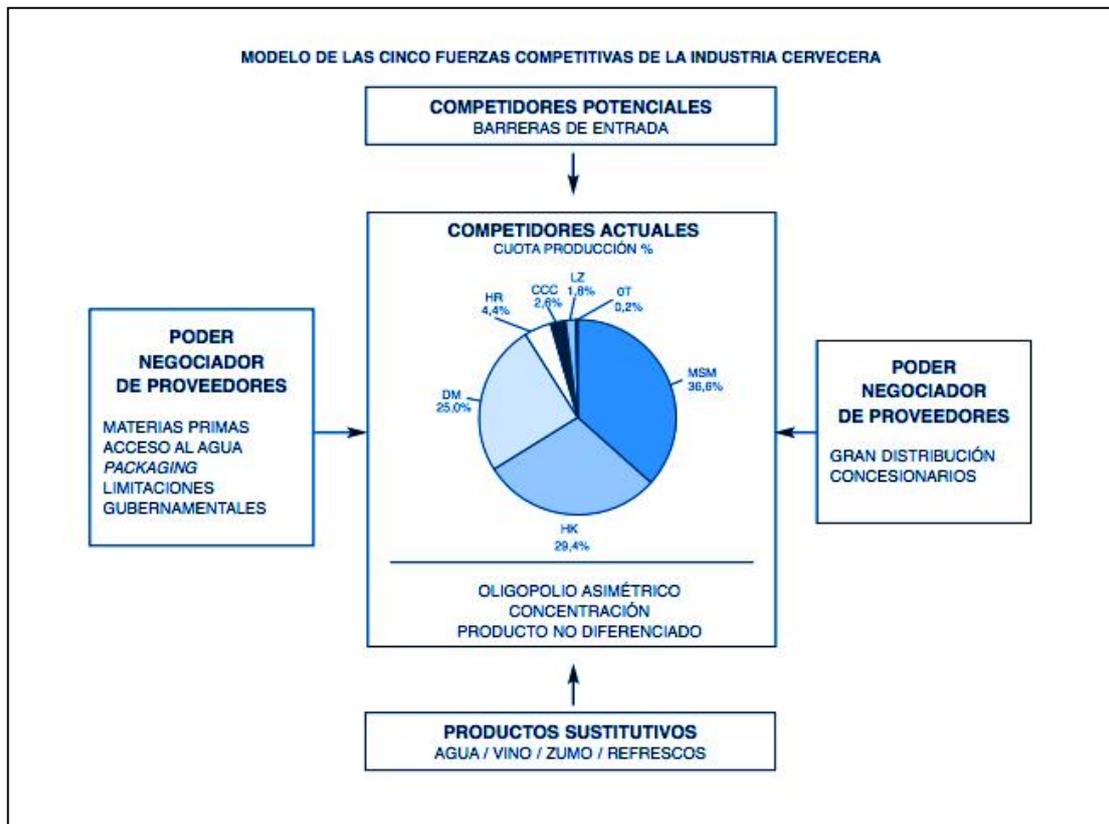


Gráfico 4.2 Fuerzas competitivas de Porter. Fuente: Revistasice.com<sup>6</sup>

- Intensidad de la competencia actual: Dentro del análisis de las fuerzas competitivas, debemos realizar uno sobre la intensidad de la competencia actual en el cual se tienen en cuenta varios factores como el número de competidores y equilibrio entre estos, el ritmo de crecimiento en el sector industrial, la barreras de movilidad y las barreras de salida.

Respecto a los competidores, en la actualidad el sector está formado por seis grupos: Grupo Mahou-San Miguel (MSM), Heineken España (Heineken), Grupo Damm (Damm), Hijos de Rivera (HR), Central Cervecera de Canarias (CCC) y

## ANÁLISIS ESTRATÉGICO HIJOS DE RIVERA S.L

La Zaragozana que producen el 99,83% de la cerveza de España (Cerveceros de España, 2013). MSM es el líder de la industria con un 36,6% de cuota de producción, Heineken es el segundo (29,42%), le sigue Damm (24,9%), HR (4,42%), CCC (2,6%) y La Zaragozana (1,81%).

La industria se encuentra estancada con una reducción del consumo en los últimos años (de aproximadamente un 2%) y podría explicarse por la entrada en vigor de medidas como el carnet por puntos o el alto precio de la restauración.

La industria tiene importantes barreras de salida ya que tiene activos específicos con un valor de reconversión bajo.

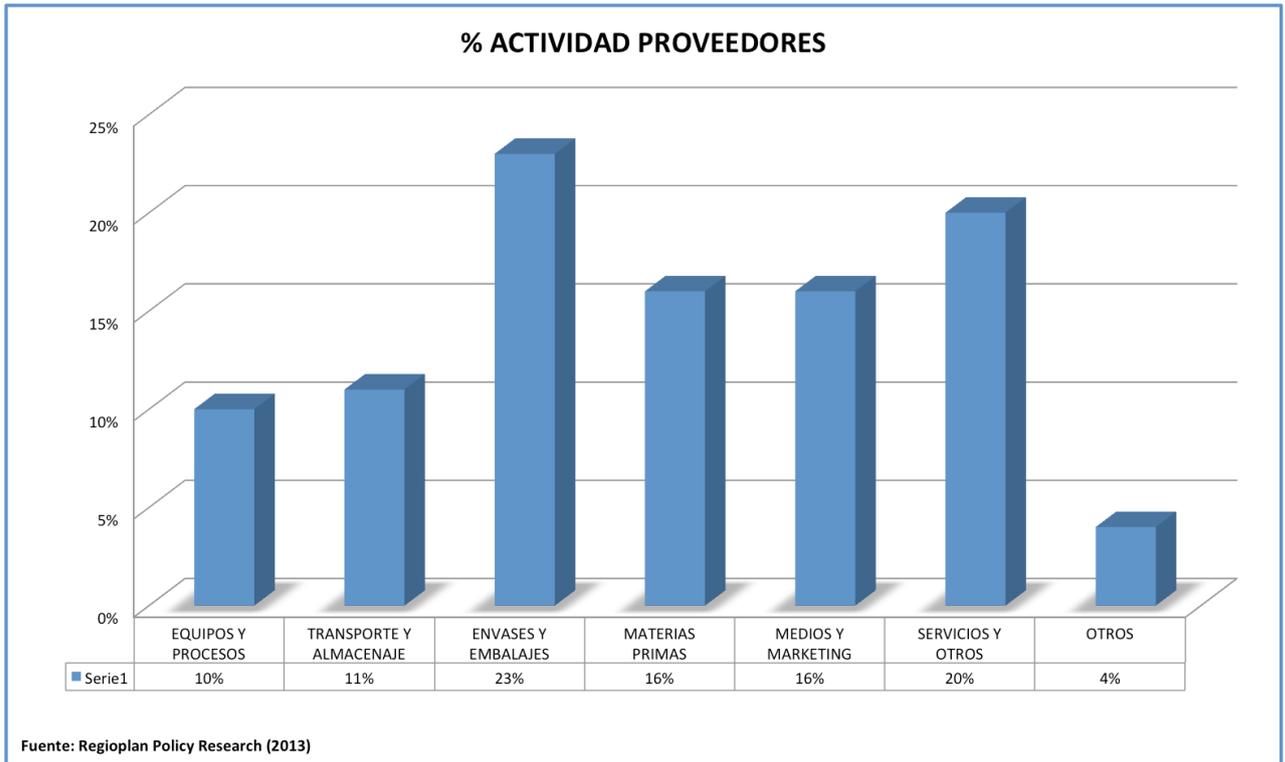
- **Competidores potenciales:** El sector cuenta con una importante barrera de entrada que son los altísimos costes que se deben realizar para poder comenzar a producir y los altos costes de mantenimiento que conlleva después de su puesta en marcha. Además la presencia de economías de escala dificulta la entrada al sector. Por otra parte, la entrada en el canal HORECA (hostelería, restauración y catering) se debe realizar a través de concesionarios o distribuidores de las marcas cerveceras que ya están en el sector.
- **Productos sustitutivos:** Los principales productos sustitutivos de la cerveza son el vino, los refrescos, el agua y los zumos. En cuanto al vino, consideramos que aun siendo el único sustitutivo que posee alcohol, no es una gran amenaza debido a varios factores como mayor grado de alcohol, mayor precio o envase solo en botella.

Otros sustitutivos, como el zumo o el agua, teniendo un precio y un embotellado similar, supone una amenaza grande respecto a todas las funciones que cubre la cerveza, si bien se ven lastrados debido a que son productos sin alcohol, por lo tanto no cubrirían esta función, que es una de las principales que busca el consumidor de cerveza. En el siguiente cuadro vemos la evolución de la producción y el consumo de la cerveza y sus productos sustitutivos.

| EVOLUCIÓN DE LA PRODUCCIÓN Y DEL CONSUMO DE BEBIDAS |                |        |        |        |        |        |       |
|---|----------------|--------|--------|--------|--------|--------|-------|
| Bebidas   |                | 2008   | 2009   | 2010   | 2011   | 2012   | 2013  |
| Producción (millones de hl.)                        | Cerveza.....   | 33,40  | 33,80  | 33,40  | 33,60  | 33,00  | 32,70 |
|   | Vino.....      | 35,91  | 36,09  | 35,35  | 33,97  | 31,12  | 44,70 |
|   | Refrescos..... | 46,90  | 45,30  | 45,40  | 45,80  | 45,40  | 43,40 |
|   | Zumos.....     | 11,10  | 11,09  | 10,90  | 10,70  | 10,50  | 9,85  |
|   | Agua.....      | 60,00  | 57,80  | 55,70  | 55,40  | 55,00  | 53,31 |
| Consumo (litros per cápita)                         | Cerveza.....   | 51,70  | 50,20  | 48,30  | 48,20  | 47,50  | 46,30 |
|   | Vino.....      | 27,00  | 24,70  | 23,60  | 21,30  | 19,90  | 19,56 |
|   | Refrescos..... | 102,20 | 97,90  | 97,50  | 98,00  | 96,60  | 91,70 |
|   | Zumos.....     | 24,20  | 24,00  | 23,60  | 22,80  | 22,21  | 20,80 |
|   | Agua.....      | 130,80 | 124,80 | 119,70 | 118,50 | 116,90 | 112,5 |

Tabla 4.2 Evolución de la producción y del consumo de bebidas. Fuente: *Revistasice.com*<sup>6</sup>

- **Poder negociador de proveedores:** Para la producción de cerveza la empresa dispone de varios tipos de proveedores. Empezando por los de materias primas para realizar la producción, proveedores de envases o logísticos, además de proveedores de marketing y medios.



*Gráfico 4.3 Porcentaje actividad de proveedores. Fuente: Elaboración propia a partir del Regioplan Policy Research (2013)<sup>7</sup>*

Entre los distintos proveedores, les hay con una fuerte capacidad de negociación como son los de envases y embalajes, ya que no abundan y son estrictamente necesarios para poder hacer llegar el producto al cliente, así como los de transporte y almacenaje para realizar la distribución del producto, y sin embargo hay otros como pueden ser medios y marketing que cuentan con un poder de negociación pequeño ya que en su sector hay mucha competencia y la inversión de las empresas es muy variable en este campo.

Por otro lado, tenemos también los proveedores de materias primas, que cuentan con un poder de negociación muy alto, quizá el mayor de entre todos los proveedores. Para la producción de cerveza se utiliza agua, lúpulo y malta. El agua, como cabe esperar, no es un factor importante en este aspecto, pero si lo son tanto el lúpulo como la malta, productos los cuales casi la totalidad de su producción acaba en el sector cervecero y con un grado de diferenciación bajo, por lo que los proveedores de lúpulo y malta, pero sobre todo de lúpulo, tienen un alto poder de negociación respecto a las cerveceras. De ahí la decisión de Hijos de Rivera de comenzar a cultivar su propio lúpulo, realizando una integración hacia atrás.

- Poder negociador de clientes: En cuanto a los clientes, el 68% de las ventas se realizan a través de hostelería y el resto a través de canales de alimentación. Los canales de alimentación tienen un alto poder negociador pues unos pocos grupos (Mercadona, Carrefour, Día, Eroski Alcampo y Lidl) agrupan en torno a un 60% del total del mercado. En cuanto a la hostelería, se distribuye a través del canal HORECA, que distribuye a través de concesionarios. En este caso no existe un alto poder negociador pues estos concesionarios dependen de las empresas para poder distribuir sus productos.

#### 4.2.3 Segmentación de mercados

- Grupos estratégicos: Seguiremos la definición de grupos estratégicos de Porter (1982), en la que define un grupo estratégico como el conjunto de empresas en un sector industrial que siguen la misma o similar estrategia a lo largo de dimensiones estratégicas tales como línea de producto, alcance geográfico, canales de distribución, calidad de los productos, política de precios y estructura de costes.

En este caso, diferenciaremos entre las cerveceras artesanas o Premium y las grandes industrias cerveceras.

El grupo de cerveceras artesanas, formado por mas de 200 empresas, se caracteriza por su diversidad, pues habitualmente es una marca con variedades innovadores, su diferenciación, un productor mas natural por lo tanto la cerveza tiene menos vida y por dificultades en la distribución. Mientras que las grandes cerveceras se caracterizan por la producción industrializada, un gran volumen de ventas, una cartera de productos muy amplia, una distribución firme y un alta inversión en marketing.

Debido al crecimiento de los últimos años, Hijos de Rivera ha conseguido situarse detrás de las tres grandes cerveceras españolas (Mahou-San Miguel, Heineken y Damm), y, aunque está realizando los pasos para aumentar su producción, no se encuentra dentro de sus objetivos intentar conseguir el nivel de ventas de estas, si no ser la primera dentro del resto (cerveceras artesanas o Premium), en el que sus productos tienen un mayor valor añadido.

## 5. ANÁLISIS INTERNO

### 5.1 Diagnóstico interno de la empresa

#### 5.1.1 Análisis de la estructura económica de la empresa

Este análisis esta basado en diferentes variables con el objetivo de encontrar la debilidades y fortalezas de la empresa.

- Campo de actividad: Como se ha comentado anteriormente, Hijos de Rivera es una empresa cervecera, y aunque también comercializa otros productos como el agua, la sidra o diferentes zumos, más del 90% de su producción total es cerveza.
- Edad de la empresa: Hijos de Rivera es una empresa madura, pues su fundación data del 1906. Aunque este dato puede resultar equivoco respecto a mercados mas globales, pues hasta no hace tantos años solo era vendida en Galicia, por lo que aunque sea una empresa madura, es también una empresa en pleno desarrollo de su actividad desde hace poco tiempo. La nueva dirección ha seguido ha cambiado las pautas seguidas hasta ahora y a comenzado un proceso de expansión que hasta ahora esta siendo todo un éxito a nivel de ventas y le ha otorgado gran prestigio como marca.

- Localización de la Empresa: Como se ha comentado anteriormente, hasta hace pocos años su localización se limitaba a la comunidad de Galicia, si bien en los últimos años ha sufrido un crecimiento muy grande y hoy la podemos encontrar en más de 20 países y cuenta con filiales en Brasil, Estados Unidos, China Japón y Filipinas.
- Tamaño de la empresa: La empresa produce en torno al 7% del total de la producción nacional de cerveza. Cuenta con una única planta que se encuentra en su sede de toda la vida, en La Coruña, en la que se producen en torno a 175 millones de litros de cerveza al año (Mahou-San Miguel, la mayor productora de España, produce en torno al 36,6%, es decir, unos 915 millones de litros). Cuenta con 963 empleados directos y genera aproximadamente otros 700 indirectos, según indicó su presidente Ignacio Rivera a principios del año 2016<sup>8</sup>.
- Estructura Jurídica: Nos encontramos ante una Sociedad Limitada (S.L), con sede en la ciudad de La Coruña.

### *5.1.2 Análisis sobre el perfil estratégico de la empresa*

- Área Comercial: Hijos de Rivera posee en torno al 7% de cuota de mercado a nivel nacional, si bien en los últimos años ha ido creciendo y se espera que crezca aún mas. Posee una buena imagen de marca, asociada a una cerveza artesana y de calidad y su fuerza de ventas cada vez es mayor.
- Área de Producción: Dentro del plan estratégico establecido para el periodo 2015-2017 la empresa invertirá mas de 100 millones de euros en la planta de La Coruña, en la que su consejero delegado ha confirmado su compromiso de seguir produciendo en España, con el objetivo de ampliar su capacidad de producción y llegar a producir 300 millones de litros al año.
- Área Financiera: Desde el año 2009 se esta produciendo una mejora continuada de la producción, las ventas y del EBITDA. La empresa facturo en el año 2015 332 millones de euros (un 18% más que el año anterior, que fueron 280 millones). En cuanto al EBITDA, subió un 18,6% respecto al año anterior, alcanzando los 93,6 millones de euros. Siguiendo esta corriente, se ha produciendo un record en inversión de 59,3 millones siendo el 80% para mejoras internas (crecimiento orgánico) y el 20% restante para adquisiciones (inorgánico).
- Área Tecnológica: La empresa se apoya en la tecnología para dar valor a la marca. En la actualidad la empresa concede a las TIC (tecnologías de la información y la comunicación) un papel estratégico en todos su procesos de negocio, desde la prevente hasta el servicio posventa, pasando por finanzas, logística, producción... según indicó el responsable de las TIC de la empresa, Carlos Figueiras<sup>9</sup>.
- Recursos Humanos: Según el presidente Ignacio Rivera, los empleados de Hijos de Rivera son “un factor clave en el éxito obtenido en los últimos años”<sup>8</sup>. De los 963 empleados, el 90% poseen un contrato indefinido. En su web corporativa<sup>10</sup> podemos encontrar los valores que quiere inculcar a sus empleados, en la que dice que “Fomentamos el desarrollo profesional y personal de nuestros trabajadores, sobre la base de una cultura abierta y participativa en la que se trabaje con optimismo, respeto y cooperación.

## ANÁLISIS ESTRATÉGICO HIJOS DE RIVERA S.L

Creemos que el talento, el trabajo en equipo y el compromiso es clave en nuestro éxito.”

- **Dirección y Organización:** La empresa es propiedad de la familia Rivera cayendo la dirección en parte de ellos y siendo su cabeza visible y consejero delegado de la empresa, y parte primordial en el crecimiento llevado a cabo en los últimos años, Ignacio Rivera. En cuanto a la organización, ha sufrido cambios en los últimos años, siendo su presidente Santiago Ojea Rivera, su consejero delegado Ignacio Rivera y por debajo de estos se encuentran varios consejeros encargados de las diferentes secciones.

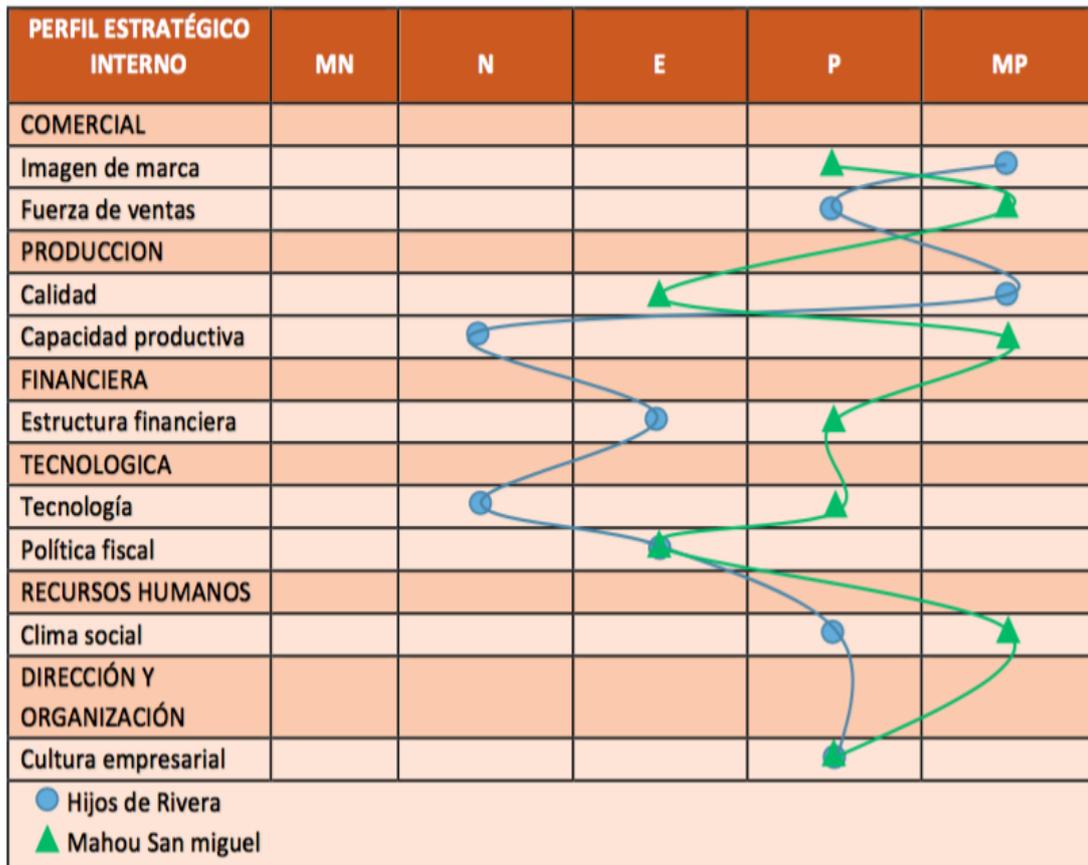


Gráfico 5.1 Comparación del perfil estratégico de Hijos de Rivera y Mahou-San Miguel.  
Fuente: Elaboración propia a partir de Guerras y Navas (2007) <sup>1</sup>

En el cuadro anterior se ha realizado una comparativa del perfil estratégico interno con el grupo líder del sector, Mahou-San Miguel.

Como se puede observar, hay apartados en los que Hijos de Rivera obtiene cierta ventaja con respecto a Mahou-San Miguel, pero también existen puntos en los que debe mejorar pues se encuentra en una situación desfavorable.

En el área comercial observamos que, hoy por hoy, la imagen de marca que posee Hijos de Rivera es mas favorable que la que posee Mahou-San Miguel. Debido a la calidad de su producto y la buena aceptación que ha tenido entre el consumidor, ha superado al grupo líder del sector, que posee una buena imagen de marca pero no tanto como Estrella Galicia. Sin embargo, dentro del mismo área comercial, la fuerza de ventas que poseen en Mahou-San Miguel es mucho mas grande que la de los galleos, que aunque ha crecido durante los últimos años, aun no llega al nivel del gran

grupo cervecero español.

En cuanto a la producción, la cerveza producida por Hijos de Rivera es de mayor calidad que la de sus competidores. Esto se debe a la búsqueda de un producto diferenciado que a su vez es vendido a un precio mayor que una Mahou o una San Miguel. El proceso productivo de Hijos de Rivera es mucho más largo y natural que el de Mahou-San Miguel, que es un proceso mucho más industrializado, primando la cantidad de litros producidos que la calidad del producto. Si bien en cuanto a calidad Hijos de Rivera se encuentra en una situación favorable, dentro de la producción, y como ya comentaremos, debería de intentar crecer en su capacidad productiva pero sin perder la calidad del producto.

En el área financiera, vemos que aunque la situación de Hijos de Rivera no es negativa, si es menos favorable que el de Mahou-San Miguel, que siendo los líderes del sector son la empresa con mayor fuerza de ventas y con mayores beneficios del sector. Hijos de Rivera ha crecido y mejorado mucho en su estructura financiera, con una tendencia al alza en los últimos años como hemos visto en cuadros anteriores.

En la división tecnológica, consideramos que Hijos de Rivera tiene mucho margen de mejora, y se encuentra en una situación bastante negativa con respecto a la competencia. Si bien es cierto que intentando producir un producto artesano, se limitan en el uso tecnológico para la producción, debería de realizar inversión en I+D+I para poder aumentar la producción reduciendo plazos y costes y sin perder la calidad de su producto, para poder acercarse en producción a Mahou-San Miguel pero sin perder la calidad de su producto. En cuanto a la política fiscal, las dos son empresas españolas que se rigen por las mismas leyes y por lo tanto se encuentran en la misma situación, sin ventajas apreciables para ninguna de las dos.

En cuanto al clima social, hemos considerado como una situación favorable la de Hijos de Rivera debido a que durante la crisis, en vez de suprimir empleos, los ha creado, y en estos momentos se aproxima al millar de trabajadores, de los cuales el 90% tienen contrato indefinido a tiempo completo y el 100% cubierto por el convenio colectivo. Sin embargo, se encuentra en la situación de que Mahou-San Miguel ha sido elegida por Merco Empresas y Líderes 2016<sup>11</sup> como la compañía de bebidas con mejor reputación corporativa, repitiendo el puesto obtenido en 2015 en este monitor empresarial de referencia tanto en España como en Latinoamérica. Una de las cosas que han hecho en Mahou-San Miguel es el fomentar los hábitos deportivos entre sus empleados, habilitando en casi todas sus sedes espacios en los que poder practicar ejercicio con máquinas de musculación o ofreciendo clases de yoga o zumba, además de en la sede de Madrid un espacio llamado La Terraza donde invitan a los empleados a descansar tomándose un café.

## **5.2 La cadena de valor**

El objetivo del análisis de la cadena de valor es identificar las fuentes de ventajas competitivas de la empresa.

Porter (1987) divide las bases del funcionamiento de la organización en actividades primarias y de apoyo. Las actividades definidas como primarias (logística interna, operaciones, logística externa, marketing y servicio post-venta) lo son debido a que agregan valor en forma directa mientras que las actividades de apoyo (infraestructura, recursos humanos, desarrollo tecnológico y aprovisionamiento) lo son debido a que no agregan valor de forma directa sino que refuerzan la capacidad de las actividades primarias para agregar valor.

### 5.2.1 Actividades primarias

- **Logística interna:** Las materias primas principales para la producción (cebada y lúpulo) son compradas en España y recibidas por transporte por carretera en las instalaciones de La Coruña. Por otra parte, desde el año 2015 la empresa está comenzando a cultivar su propio lúpulo en unos terrenos cercanos sus instalaciones. Como se ha comentado anteriormente, la totalidad de la producción se realiza en las mismas instalaciones y todo el almacenamiento de materias primas y demás se realiza en estas mismas.
- **Operaciones:** La empresa ofrece un producto Premium. Si bien otras grandes cerveceras consiguen el producto final después de 4 días, la Estrella Galicia se consigue después de 30 días de proceso. Es una máxima de la empresa no perder la calidad del producto debido al crecimiento de producción y por eso están llevando a cabo una remodelación de la planta para poder producir más litros siguiendo el mismo proceso, se quiere aumentar la producción pero nunca perder calidad del producto.
- **Logística Externa:** La empresa ofrece un servicio multiproducto a través de dos centros reguladores, el ya comentado de La Coruña y otro abierto recientemente en Madrid, y por primera vez se dispone de stock en depósito fuera de las instalaciones principales.
- **Marketing:** Hijos de Rivera ha realizado un aumento considerable en la inversión en marketing durante los últimos años. Su primera campaña nacional se lanzó en 2011 a través de la web y una App. para móviles. Fue todo un éxito como asegura la directora de marketing de la compañía Mónica Vizcaíno<sup>12</sup>. A partir de ahí comenzaron con spots televisivos, una gran presencia en las redes sociales (Twitter, Facebook, Instagram). Además, es el patrocinador principal de dos equipos del campeonato del mundo de motociclismo en las categorías de Moto 2 (2ª categoría a nivel mundial) y Moto 3 (3ª) y es el patrocinador principal del Deportivo de La Coruña y secundario después de Citroën del Celta de Vigo, equipos gallegos de la primera división de fútbol de España. En su proceso de internacionalización, según ha declarado su presidente, han optado por la absorción de empresas de los diferentes países en lo que se encuentran para poder obtener una mejor investigación del mercado con empresas que ya lo conocen para no caer en una posición no deseada por la empresa.
- **Servicio post-venta:** La empresa posee un departamento para la atención al cliente en la que se estudian las reclamaciones y/o recomendaciones recibidas.

### 5.2.2 Actividades de apoyo

- **Infraestructura:** consta de varias actividades, entre ellas administración general, planificación, finanzas, contabilidad, administración de asuntos legales, asuntos del gobierno y gestión de calidad. Hijos de Rivera posee una estructura organizacional coherente con su diversificación de negocios y con su fuerte posición en cada uno de los mercados que participa incorporando los conceptos claves que sustentan la creación de valor de la Compañía y está organizada bajo una estructura matricial compuesta por Unidades de Apoyo Corporativo, Unidades Estratégicas de Negocio, y Unidades Estratégicas de Soporte.
- **Recursos Humanos:** Durante los últimos años prácticamente se ha duplicado la plantilla de trabajadores debido al crecimiento sufrido por la empresa. Más del

90% tienen contrato indefinido y la compañía opta por la promoción interna como base de motivación a sus trabajadores. La mayoría de sus trabajadores dentro de la planta son ingenieros y además reciben formación interna a su entrada en la compañía. Además, ofrece premios a sus trabajadores como viajes, productos tecnológicos, etc.... para que se animen a realizar sugerencias y mejoras en el clima socio-laboral y en la seguridad de la planta.

- **Desarrollo tecnológico:** La empresa sigue utilizando la receta tradicional para la producción de la cerveza. A diferencia de las grandes cerveceras, sigue el proceso tradicional y deja reposar la cerveza durante aproximadamente un mes en barricas de madera, y no ha optado por hacer este producto en unas 48 horas con productos químicos como hacen Mahou-San Miguel o Heineken. Además, en los últimos años ha añadido una innovación en la que ha sido pionera que es vender a los establecimientos de hostelería una maquinaria para obtener la cerveza fresca sin embotellar directamente de la fábrica a unos barriles que se instalan en los locales y sin perder la cadena del frío, para hacer llegar al cliente la cerveza lo mas fresca posible. Además, esta realizando investigaciones para lanzar al mercado cervezas con otros sabores y aromas y nuevos zumos y sidras.
- **Aprovisionamiento:** En este aspecto, las materias primas principales son el lúpulo y la cebada. Son compradas en su totalidad dentro de España. Durante el año 2015 la compañía ha comenzado a cultivar su propio lúpulo, si bien no se espera que pueda cubrir el 100% de las necesidades por lo que deberán seguir comprándolo. Por otro lado deben comprar los diferentes envases para la cerveza, también en el mercado nacional, comprado a vidrieras situadas en su practica totalidad dentro del País Vasco. Respecto a los inmuebles, la empresa se encuentra en unos terrenos propiedad de la familia Rivera y el crecimiento de la planta se esta realizando dentro de estos. Esto supone un fuerte ahorro en inversión tanto en la compra de terrenos como en el apartado logístico. En cuanto a la maquinaria, se esta invirtiendo en ella pues la planta se esta aumentando y se quiere duplicar la producción que tenían en el año 2013 durante el año 2017.

Una vez realizado el análisis de la cadena de valor, podemos determinar que las ventajas competitivas que posee Hijos de Rivera principalmente son las operaciones, realizando una cerveza artesanal y el desarrollo tecnológico que ha conseguido para aumentar la producción y seguir manteniendo la calidad además de poder diversificarse y ofrecer otros productos en el mercado.



Tabla 5.1 Cadena de valor. Fuente: elaboración propia a partir de Guerras y Navas (2007)<sup>1</sup>

Los eslabones en la cadena de valor sirven para buscar la optimización y coordinación de una ventaja competitiva. Podemos distinguir entre dos tipos de eslabones:

- **Eslabones Horizontales:** interrelaciones entre dos o mas actividades de la cadena de valor, ya sean básicas o de apoyo (relación entre almacenamiento y producción)
- **Eslabones Verticales:** interrelaciones de la cadena de valor de la empresa con la de proveedores y clientes (en JIT se identifican los criterios de optimización y coordinación)

Podemos ver un eslabón entre la logística interna y el aprovisionamiento, lo que sería un eslabón horizontal. Como hemos comentado, Hijos de Rivera ha comenzado a cultivar su propio lúpulo por lo que va a disponer de ellos directamente en sus instalaciones y no deberá comprarlo, suprimiendo así todo el coste que supone la obtención del lúpulo, un producto difícil de conseguir y que supone un gran porcentaje del coste de producción y que supone una mayor margen pues se están abaratando costes. En cuanto a los eslabones verticales, Hijos de Rivera proporciona a sus clientes un servicio para la entrega directa de la cerveza en barriles, proporcionando toda la infraestructura a los bares para poder realizar este tipo de aprovisionamiento. La cerveza pasa directamente de los barriles de la factoría en Galicia a los instalados por Hijos de Rivera en los bares que lo deseen, eliminando el proceso de embotellamiento y almacenamiento, y llevando el producto al cliente directamente desde su última fase de proceso.

### 5.3 Análisis de los recursos y capacidades

La filosofía de empresa de Hijos de Rivera ha hecho que busquen una ventaja competitiva a través de la calidad y la satisfacción del cliente, pero sin olvidarse de la innovación y la eficiencia.

Buscando ser el líder del sector Premium de cerveza, ofrecen un producto de alta calidad, artesanal, en el que se diferencian de las grandes cerveceras que ofrecen una

cerveza más industrializada, perdiendo ese plus que te ofrece el producto artesano. Gracias a esto se consigue la satisfacción del cliente, que obtiene un producto fresco, natural y mucho más sano que el de la competencia, y a un precio muy competitivo respecto a estas. En cuanto a innovación, si bien han sacado al mercado cervezas como la cerveza con limón o la reserva especial llamada “1906”, no se considera una ventaja competitiva pues las grandes cerveceras ofrecen muchos productos innovadores si bien no es seguro que tengan aceptación en el mercado. Y en lo referente a la eficiencia, se trata de ser lo más eficiente posible, pero siempre respetando los estándares de maduración y haciendo la cerveza en un proceso mucho más largo que el de sus competidores para no perder la calidad del producto, que es la principal ventaja competitiva buscada por la empresa.

### 5.3.1 Recursos tangibles

- **Capital financiero:** Las últimas cuentas consolidadas a las que tenemos acceso datan del 31/12/2014, momento en el que la empresa poseía un Capital Social de 2.771.303€ y había generado un cash flow de 59.015.539€. Su posición financiera crece cada año como muestra el siguiente cuadro:

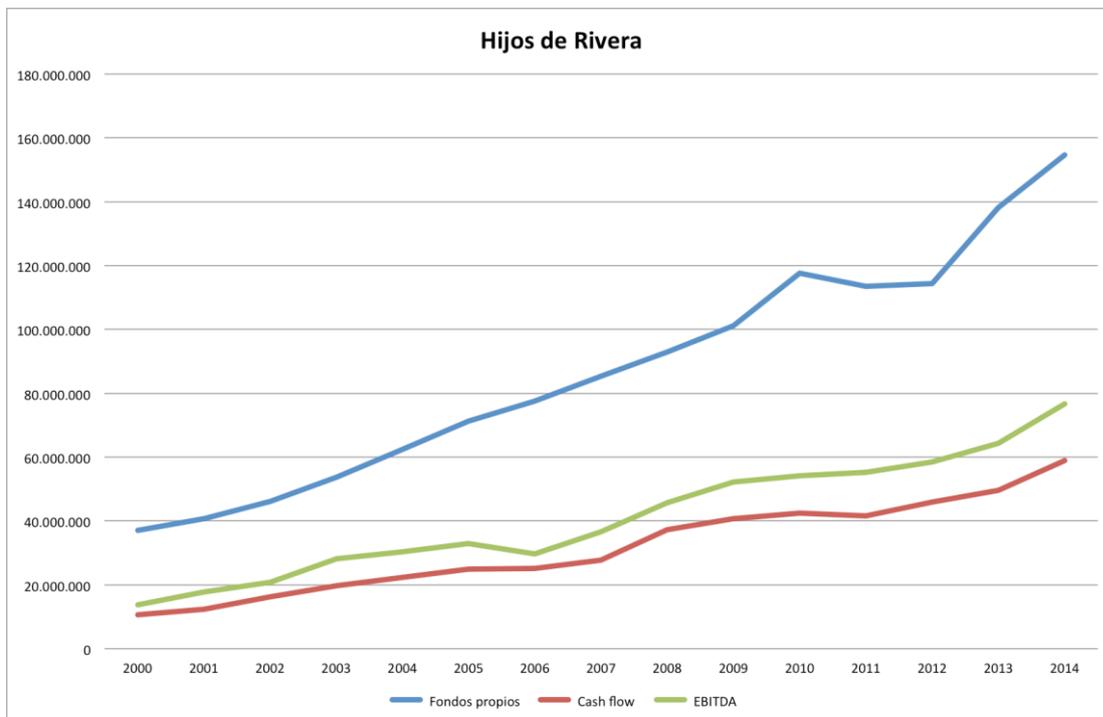


Gráfico 5.2 Evolución de fondos propios, cash flow y EBITDA de Hijos de Rivera.  
Fuente: elaboración propia a partir de SABP

- **Capital Físico:** Hijos de Rivera posee en propiedad su planta de producción situada en La Coruña. Durante el año 2013 se inauguró una nueva sección de la planta, y actualmente se encuentra en proceso otra ampliación. Con la planta actual es capaz de producir 250 millones de litros al año. Además ha adquirido recientemente un terreno industrial en las cercanías de Madrid para mejorar la distribución a nivel nacional. Cuenta con 963 empleados y posee filiales en el extranjero, como ya se ha comentado anteriormente, en Brasil, Estados Unidos, China, Japón y Filipinas.

### 5.3.2 Recursos intangibles

- **Tecnológico:** Hijos de Rivera cuenta con la patente de su receta de cerveza Estrella Galicia y 1906. Además ha desarrollado una app para teléfonos móviles y tablets.
- **Comercial:** Su principal recurso comercial es su marca Estrella Galicia. Además se encuentra dentro de HORECA, lo que facilita la distribución de sus productos. Por otro lado la Sociedad Anónima Española de Fomento del Lúpulo (SAEFL), proporciona a las cerveceras esta materia prima imprescindible para la producción.
- **Organizativo:** Su cerveza Estrella Galicia es la tercera cerveza nacional mas vendida, y cada día tiene mas reputación y mejor imagen de marca entre los consumidores.
- **Humano:** En este aspecto ayuda el hecho de que el 90% de los contratos de los trabajadores son de duración indefinida, lo que implica mas al trabajador dentro de la empresa y a su vez se consigue una plantilla formada y con experiencia en el sector, ya que no esta cambiando continuamente de trabajadores.

## 6. DIAGNOSTICO ESTRATÉGICO

### 6.1 Matriz BCG

Realizaremos un estudio de la posición de los diferentes productos que ofrece Hijos de Rivera mediante la realización de una matriz BCG (Boston Consulting Group).

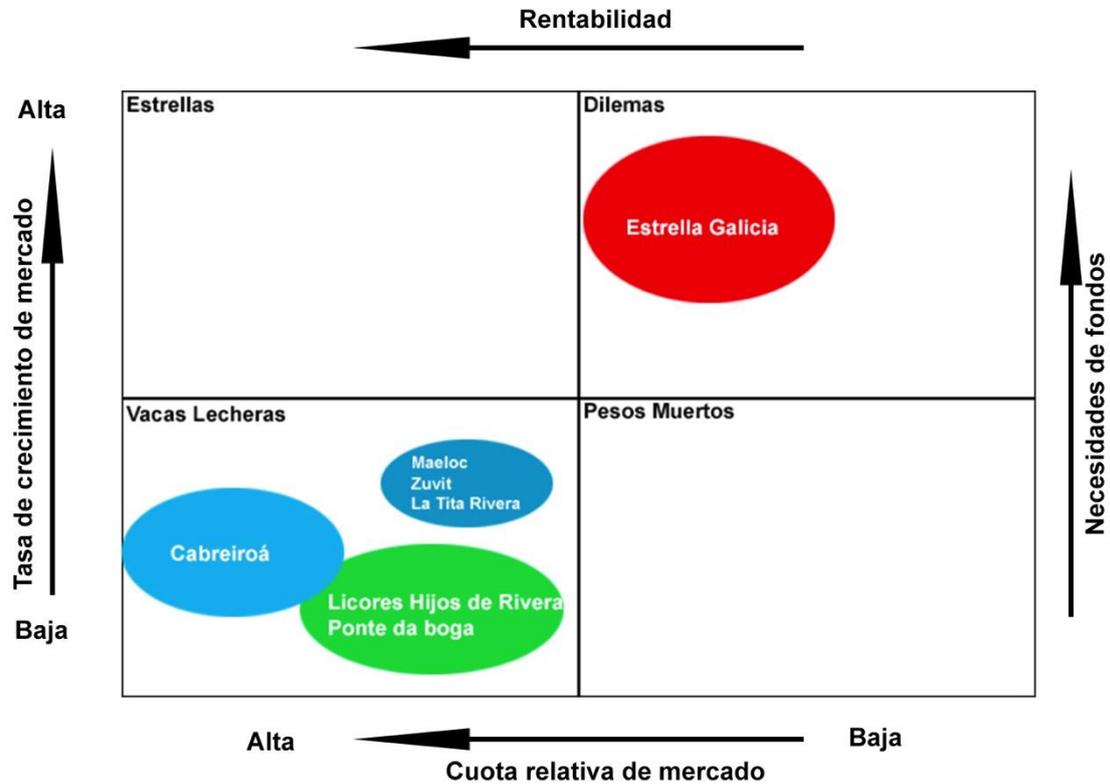


Figura 6.1 Matriz BCG. Fuente: elaboración propia a partir de Guerras y Navas (2007)<sup>1</sup>

#### 6.1.1 Productos Estrella:

Siguiendo la comparativa realizada con Mahou-San Miguel para el análisis sobre el perfil estratégico de la empresa, consideramos que Hijos de Rivera no posee un producto estrella ahora mismo. Su intención es que lo sea la cerveza Estrella Galicia y para esto está destinando sus fondos y ha conseguido que su tasa de crecimiento de mercado crezca. Sin embargo, aun le falta cuota de mercado con respecto a Mahou-San Miguel para poder considerarla un producto estrella.

#### 6.1.2 Dilemas:

Como hemos comentado, la cerveza Estrella Galicia es ahora un dilema para Hijos de Rivera, si bien podrá pasar a ser un producto estrella cuando gane cuota de mercado respecto a su competencia, pues cumple con los demás requisitos para serlo.

### 6.1.3 Vacas Lecheras:

Situamos en esta parte de la matriz a Ponte da Boga (vino blanco denominación de origen Ribeiro), debido a que es un producto bien asentado dentro de este tipo de denominación de origen, con una cuota de mercado que tiende a mantenerse o crecer lentamente. No supone un peso muerto puesto que es una empresa viable, en crecimiento, aunque sea lento, y que genera recursos para la empresa. En cuanto al agua Cabreiroá, es el segundo producto en importancia de Hijos de Rivera, ha aumentado considerablemente su producción y venta por toda la península con una producción de 51 millones de litros en el año 2014, y a medida que pasa el tiempo va adquiriendo mayor importancia y relevancia en la empresa. Además, las empresas Maeloc, Zuvit o La Tita Rivera son otros productos vacas lecheras. Son inversiones realizadas por Hijos de Rivera en los últimos años en empresas que ya funcionaban en sus sectores. Están creciendo poco a poco dentro de sus mercados y su fuentes generadoras de recursos para el producto principal de la compañía, Estrella Galicia.

### 6.1.4 Pesos Muertos:

No consideramos que Hijos de Rivera posea ningún producto que podamos clasificar en esta matriz como peso muerto. Nos encontramos ante una cervecera, y como ha quedado claro, su producto estrella es la cerveza. En los últimos años, gracias al crecimiento de ventas del producto estrella, se ha diversificado y entrado en nuevos mercados, y poco a poco esta potenciando estos nuevos productos, por lo que no podemos considerar que ninguno de ellos sea un peso muerto, ya que no se conoce que quiera deshacerse de ninguno.

Como conclusiones de la matriz BCG, queda claro que el principal producto de Hijos de Rivera, su principal fuente de ingresos y también de inversión, es la cerveza Estrella Galicia. Además, gracias a la fuerte posición que ha obtenido con su cerveza, ha podido diversificarse, y además con éxito, como prueba la gran acogida y posición que tiene con su agua Cabreiroá. Además, esta realizando grandes esfuerzos para que sus nuevos productos (sidras, mostos, sangría, tintos de verano), dentro de la adquisición de Custom Drinks, ganen fuerza competitiva y se afiancen en sus mercados. Con respecto a Ponte da Boga, es una empresa pequeña, independiente por si misma y que genera recursos en la empresa para poder explotar en otros productos.

Nos encontramos ante una matriz equilibrada, en la que los productos “vacas lecheras” sirven como fuente de recursos al producto “dilema”.

## 6.2 Análisis DAFO

| <b>ANÁLISIS DAFO</b>  |  |
|---|--|
| <b>FORTALEZAS</b>   | <b>DEBILIDADES</b>   |
| Experiencia en el sector<br>Imagen de marca<br>Red de distribución<br>Campaña de promoción premium<br>Amplia cartera de productos<br>Disponibilidad de fondos | Poco conocida internacionalmente<br>Tamaño<br>Poca experiencia en mercados extranjeros   |
| <b>OPORTUNIDADES</b>  | <b>AMENAZAS</b>  |
| Mercados en crecimiento (Asia, Brasil)<br>Penetración en España<br>Diversificación<br>Ampliación de la producción   | Competidores muy fuertes<br>Campañas anti alcohol<br>Homogeneidad del producto<br>Nacimiento empresas de cerveza artesanal<br>Mercado muy maduro |

*Tabla 6.1 Análisis DAFO. Fuente: elaboración propia a partir de Guerras y Navas (2007)<sup>1</sup>*

El análisis DAFO detecta que la empresa posee muchas fortalezas y pocas debilidades. Esta es la tendencia que ha seguido debido al crecimiento y la fuerza que ha obtenido la empresa en el mercado durante los últimos años. Además, estas debilidades podrían ir desapareciendo debido a la adquisición de sus filiales en el extranjero que permitirán ir conociendo otros mercados e ir dándose a conocer como marca fuera de España.

Por otro lado, presenta ciertas oportunidades que tienen que ver en parte con suplir las debilidades detectadas, como son los nuevos mercados y, además, ir creciendo con su cuota de mercado dentro de nuestro país y diversificando su ya amplia cartera de productos y su producción con la construcción de la nueva planta. Las amenazas detectadas son claras, los competidores son grupos muy fuertes como ya se ha comentado anteriormente, durante los últimos años se están produciendo duras campañas anti alcohol por parte del gobierno para disminuir el consumo de este. También hay que añadir que debido al éxito en los últimos años de empresas como Estrella Galicia esta creciendo la competencia dentro del sector Premium con el nacimiento de muchas pequeñas empresas que producen cerveza artesanal.

|                |               |                        |                              |
|----------------|---------------|------------------------|------------------------------|
|                |               | AMBITO INTERNO         |                              |
|                |               | FORTALEZAS             | DEBILIDADES                  |
| AMBITO EXTERNO | OPORTUNIDADES | ESTRATEGIAS OFENSIVAS  | ESTRATEGIAS DE REORIENTACION |
|                | AMENAZAS      | ESTRATEGIAS DEFENSIVAS | ESTRATEGIAS DE SUPERVIVENCIA |

Tabla 6.2 Análisis DAFO (bis). Fuente: elaboración propia a partir de Guerras y Navas (2007)<sup>1</sup>

Siguiendo con el análisis DAFO, y según la situación interna y externa de la empresa, podremos definir el tipo de estrategia que debería seguir la empresa.

En Hijos de Rivera nos encontramos ante varios puntos internos fuertes. Sus recursos financieros son grandes y van creciendo en los últimos años muy fuertemente como parte del crecimiento sufrido por la empresa. Por otra parte, en la curva de experiencia se encuentra en una situación ventajosa, pues nos encontramos ante una empresa centenaria que siempre ha estado inmersa en el sector cervecero. Por otro lado, posee una buena imagen ante los consumidores, que valoran que sea una empresa española, vinculada a la marca España, y, mas concretamente, a su comunidad, Galicia, con productos artesanos y de calidad. De hecho, sus productos de gran calidad son muy valorados entre los consumidores, y cada día son mas los consumidores que están dispuestos a pagar un precio mas elevado para consumir una cerveza de Estrella Galicia a otras más económicas como Mahou, San Miguel o Cruzcampo, buscando la diferenciación del producto que tanto ansían los directivos de Hijos de Rivera y además encontrándola pues el crecimiento de ventas de los últimos años habla por si solo.

Si la empresa posee varios puntos internos considerados fuertes, debe mejorar en los considerados débiles y que hemos encontrado en ella.

La empresa busca ofrecer un producto artesano, pero con el crecimiento sufrido, debe realizar una inversión en I+D que le permita mantener la calidad del producto y aumentar su producción. Por otro lado, las instalaciones, sin quedarse obsoletas, se han quedado pequeñas, por lo que parte de los recursos financieros de la empresa están siendo utilizados en aumentar la planta productiva para acoplarse a sus nuevas necesidades de mercado. Además, los costes unitarios son mas altos que los de sus competidores, si bien esto no es un gran problema, pues el querer ofrecer un producto Premium diferenciado hace que se venda también a un precio mas alto que los de la competencia, debería de intentar mejorar su situación en costes y poder seguir manteniendo sus precios para poder aumentar sus márgenes.

En cuanto a los puntos externos, encontramos varias oportunidades como el ingreso

en nuevos mercados y segmentos, como ya hemos comentado antes, la empresa se esta internacionalizando y comenzando a vender e incluso producir fuera de España, además de empezar a comercializar otro tipo de bebidas como los vinos, las sidras y el agua. Por otra parte, encontramos varias amenazas dentro de los puntos externos. Hay varias cerveceras comarcales que, como Hijos de Rivera, están ofertando productos artesanos de calidad y que están creciendo, y aunque no es al ritmo de la empresa gallega, cada vez son mas conocidas en el ámbito nacional, y su mas claro ejemplo es la empresa “La Zaragozana”, de Zaragoza, con su cerveza “Ambar”.

Por lo tanto, y una realizado el análisis DAFO, consideramos que Hijos de Rivera debería de realizar una estrategia ofensiva, utilizando sus fortalezas para aprovechar sus oportunidades. Debería aprovechar su disponibilidad de fondos para diversificarse y ampliar su producción. Además, gracias a su experiencia en el sector, su imagen de marca y su red de distribución, debería acometer con fuerza su penetración en España y en mercados extranjeros en crecimiento como son el asiático y el brasileño.

## 7. CONSECUENCIAS

Desde el inicio del trabajo, con la misión que le hemos definido a la empresa, se nota su apuesta por la diferenciación de su producto. Además, con las inversiones y adquisiciones realizadas en los últimos años, se esta abriendo a nuevos mercados, siempre dentro del sector alimentario, y mas concretamente del sector de bebidas, con el agua, la sidra y los zumos, hechos que consideramos acertados pues ha invertido en pequeñas empresas consolidadas en sus sectores y que le pueden aportar beneficios para invertir en otros aspectos de la empresa.

Considero que la estrategia seguida por Hijos de Rivera es correcta, y por ella hablan los resultados que esta obteniendo en los últimos años. Ha sido la cervecera que mas ha crecido en los últimos 10 años, tanto en ventas como en inversión, ha triplicado su plantilla de trabajadores y se encuentra en plena fase de ampliación de su planta para poder producir mas litros de cerveza.

Sus beneficios y sus fondos propios están creciendo año a año gracias al éxito de su estrategia de diferenciación y el aumento en el volumen de ventas que están experimentando, por lo que se encuentra en una situación financiera optima para realizar inversiones y seguir creciendo en el mercado.

Dentro del análisis externo, hemos visto que Hijos de Rivera se encuentra en un entorno estable si bien podría ir creciendo su hostilidad debido al nacimiento de nuevas empresas con productos artesanos, que, debido al éxito que se ha visto ha tenido la empresa gallega, se están lanzando a por mas cuota de mercado fuera de sus comunidades, como hizo Hijos de Rivera antes que ellos, siendo la primera empresa comarcal que en tiempos de crisis comenzó un gran proceso de expansión. Además, se encuentra en un sector que ha sido clave en el entorno para llevar a cabo un proceso de recuperación económica que se esta viviendo desde el año 2014. Por lo tanto consideramos que Hijos de Rivera se encuentra en un buen entorno para poder seguir creciendo en los próximos años al mismo ritmo o mayor de lo que lo ha hecho en los últimos años.

Siguiendo esta corriente, están realizando una fuerte inversión dentro de su planta para poder aumentar su capacidad productiva. Considero que a parte de la inversión que están realizando dentro de la propia planta, deberían de hacer una inversión en

I+D+I para poder acelerar el proceso de la cerveza, que es mucho mas largo que el de su competencia, si bien debería de tratar de hacerlo sin perder la calidad del producto final, que es el factor diferencial con respecto a sus máximos competidores. Además de esto, sería importante que fueran mejorando su coste unitario de producción, intentar acercarse a las empresas lideres en costes del sector y seguir vendiendo su producto a un precio superior. Esto sería posible abaratando el coste de producción, pues el coste de aprovisionamiento es muy similar para todas las empresas del sector.

Realizando el análisis DAFO hemos detectado que además de las fortalezas conseguidas, tiene varias oportunidades que debería de aprovechar. Una de ellas y en la que esta inmersa es la penetración en mercados extranjeros, con las plantas que ha abierto en Asia y Brasil. Potenciar estos mercados en auge y hacerse un hueco dentro de ellos sería importante para darse a conocer internacionalmente y seguir creciendo fuera de España.

### **8. CONCLUSIONES**

Con la elaboración de este trabajo hemos intentado conocer de una mejor manera la situación actual de Hijos de Rivera, grupo cervecero español en auge en los últimos años.

En mi opinión, la empresa debería reinvertir sus beneficios en si misma para reforzar sus fortalezas, aprovechar las oportunidades que se le presentan, e intentar minimizar sus debilidades y contrarrestar sus amenazas.

Además de todo esto vemos como creamos valor a los accionistas por lo que vemos que estamos haciendo bien las cosas.

Debido a las deducciones a las que he llegado después del análisis realizado, considero que, si todos los factores estudiados se mantienen como en la actualidad y en los próximos años se mantiene un crecimiento similar al de los últimos años, es una empresa con una situación privilegiada, bien situada dentro del sector cervecero y que puede llegar a ser referente del sector en unos años si todo continua como hasta ahora.

## 9. BIBLIOGRAFÍA

<sup>1</sup> GUERRAS, L.A; NAVAS, J.E 2007. *La dirección estratégica de la empresa: teoría y aplicaciones*, 4ª ed. Madrid: Thompson-Civitas

<sup>2</sup> SABI (Sistema de Análisis de Balances Ibéricos). [sitio web]. Madrid. [Consulta 13 Abril 2016]. Disponible en:  
<http://www.buc.unican.es/content/sabisistemaanalisibalancesibericos>

<sup>3</sup> Instituto Valenciano de Investigaciones Económicas. [sitio web]. Valencia. [Consulta 16 Abril 2016]. Disponible en: <http://www.ivie.es/>

<sup>4</sup> El Economista. [sitio web]. Madrid. [Consulta 19 Abril 2016]. Disponible en:  
<http://www.eleconomista.es/empresas-finanzas/noticias/7465619/04/16/Asi-es-hoy-la-inversion-en-IDi-en-Espana-en-caida-libre-desde-2008.html>

<sup>5</sup> Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente. [sitio web]. Madrid. [Consulta 19 Abril 2016]. Disponible en: <http://www.magrama.gob.es/es/>

<sup>6</sup> REVISTAS ICE. [sitio web]. 2016. Madrid. [Consulta 22 Abril 2016]. Disponible en:  
[http://www.revistasice.com/CachePDF/BICE\\_3062\\_2633A5C34F40CC896E6661B8BDCC1469.pdf](http://www.revistasice.com/CachePDF/BICE_3062_2633A5C34F40CC896E6661B8BDCC1469.pdf)

<sup>7</sup> Regioplan Policy Research. [sitio web]. Ámsterdam. [Consulta 23 Abril 2016]. Disponible en: <http://www.regioplan.nl/pagina/english>

<sup>8</sup>La Opinión de Coruña. [sitio web]. La Coruña. [Consulta 25 Abril 2016]. Disponible en:  
<http://www.laopinioncoruna.es/economia/2016/05/31/hijos-rivera-aumento-empleados-78/1074716.html>

<sup>9</sup> CIO España. [sitio web]. Madrid. [Consulta 2 Mayo 2016]. Disponible en:  
<http://www.ciospain.es/big-data/grupo-hijos-de-rivera-se-apoya-en-la-tecnologia-para-dar-valor-a-la-marca>

<sup>10</sup> Corporación Hijos de Rivera. [sitio web]. La Coruña. [Consulta 2 Mayo 2016]. Disponible en: <http://www.corporacionhijosderivera.com/>

<sup>11</sup> Interempresas. [sitio web]. Madrid. [Consulta 11 Mayo 2016]. Disponible en:  
<https://www.interempresas.net/Alimentaria/Articulos/158511-Mahou-San-Miguel-la-compania-con-mejor-reputacion-corporativa-del-sector-bebidas.html>

<sup>12</sup> PR Noticias. [sitio web]. Madrid. [Consulta 12 Mayo 2016]. Disponible en:  
<http://prnoticias.com/marketing/20146114-pelotazo-estrella-galicia-estrategia-reina-barras>