



Universidad Miguel Hernández

Facultad de Ciencias Sociales Y Jurídicas Orihuela

Grado en Administración y Dirección de Empresas

Trabajo Fin de Grado

Propuesta para el desarrollo de una Plan
Estratégico de Mahou San Miguel

Curso académico 2013/2014

Romina Marín Haidt

Francisco José Verdú Jover

1.	RESUMEN EJECUTIVO.....	2
2.	INTRODUCCIÓN.....	3
3.	DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA Y SU NEGOCIO.....	5
4.	ANÁLISIS ESTRATÉGICO EXTERNO.....	12
4.1	ANÁLISIS DEL ENTORNO GENERAL.....	12
4.1.1	Análisis PESTEL.....	12
4.1.2	Delimitar un perfil estratégico del entorno.....	14
4.2	ANÁLISIS DEL ENTORNO ESPECÍFICO.....	15
4.2.1	Delimitar la industria.....	15
4.2.2	Las 5 fuerzas competitivas de Porter.....	15
4.2.3	Análisis de los competidores	17
4.2.4	Dibujar y determinar el sistema de valor.....	18
5.	ANÁLISIS INTERNO.....	19
5.1	El perfil estratégico de la empresa.....	19
5.2	La cadena de valor.....	20
5.3	Análisis de recursos.....	21
5.4	Análisis de capacidades.....	25
6.	DAFO.....	26
7.	OBJETIVOS DEL PLAN ESTRATÉGICO.....	27
8.	FORMULACIÓN DE ESTRATEGÍAS.....	27
8.1	Elegir una de las competitivas y las razones.....	27
8.2	Explicar la fase del ciclo de vida de industria y estrategia acorde.....	28
8.3	Determinar el campo de actividad y elegir la dirección de desarrollo que se propone.....	29
8.4	Elección de método de desarrollo.....	31
9.	CUANTIFICACIÓN ECONÓMICA DE RESULTADOS ESPERADOS...32	
10.	CONCLUSIONES.....	32
11.	BIBLIOGRAFÍA.....	35

1. RESUMEN EJECUTIVO

Es un hecho que el consumo de cerveza en España ha caído considerablemente por la crisis, la gente acude menos al bar y en los hogares se consumen otro tipo de bebida más económica para ahorrar, pero durante el 2013 se experimentó un crecimiento moderado del consumo de cerveza a consecuencia de un inicio de la recuperación económica nacional. Durante este mismo año en el sector de la hostelería se muestra un incremento del 2,8% en la facturación, la mayor subida desde el inicio de la crisis. El vínculo cerveza y hostelería ha resistido incluso a lo momentos más adversos de la coyuntura económica y se ha visto reforzado durante ese mismo año. Por el lado del consumo de cerveza en los hogares, se ha visto incrementado desde el inicio de la crisis llegando al 38% en el 2013.¹

El sector cervecero español es un referente dentro del panorama agroalimentario nacional por su contribución a la economía, gracias fundamentalmente al vínculo del consumo de cerveza con la hostelería y el turismo. El valor de la cerveza en el mercado supera los 14.600 millones de euros, que representan un 1,4% del PIB.

La cerveza contribuye a la creación de más de 257.000 puestos de trabajo, de los cuales 224.300 se encuentran en el sector hostelero y 20.900 en los sectores abastecedores. Además, 6.000 empleos se crean directamente en las propias compañías cerveceras.

Mediante los impuestos que gravan el consumo de cerveza, las arcas del Estado ingresan cerca de 3.400 millones de euros, un 44% por encima de la recaudación de las bebidas destiladas. Más de 2.600 millones del total de ingresos proceden del consumo en bares y restaurantes, en su mayor parte gracias a las cotizaciones a la Seguridad Social e IRPF (58%) derivadas del empleo que crea el sector hostelero y el IVA en hostelería (36%). La aportación de la cerveza vía impuestos está determinada por la fiscalidad que soporta la cerveza que, tras la última reforma del IVA, ya alcanza el 21% (incluso en su variedad sin alcohol), frente a la tasa reducida del 10% de otras bebidas.²

Este plan estratégico va centrado en una empresa del sector cervecero español específico, el grupo Mahou San Miguel.

Mahou San Miguel es una de las empresas del sector cervecero que presenta mayor solidez y una amplia cuota de mercado. Posee el valor de la marca más alto de la industria y la que más confianza transmite a su público objetivo.

¹ Informe socioeconómico España 2013 (p. 16-17):
http://www.cerveceros.org/pdf/CE_Informe_socieconomico_2013.pdf

² Informe socioeconómico España 2013 (p. 30):
http://www.cerveceros.org/pdf/CE_Informe_socieconomico_2013.pdf

La compañía se diversificó a la industria de agua embotellada, por la reducción del consumo de cerveza en los últimos años, ampliando su presencia en el mercado.

A pesar de esto el producto principal de la compañía es la cerveza, esta industria se encuentra en el ciclo de vida de madurez, con un crecimiento poco significativo y alta competitividad, el objetivo principal de Mahou San Miguel debe ser expandirse a otros mercados consiguiendo mayores rendimientos y reducir la intensidad de la competencia.

La propuesta de este plan es que la empresa siga creciendo desarrollando productos adicionales de la cerveza y la comercialización de productos diferentes que cubren las mismas necesidades que ésta, la sangría y el tinto de verano.

Las bebidas con vino son un gran atractivo en el territorio nacional, cuentan con un gran volumen de consumo tanto en los hogares como en el sector hotelero incluso por encima del vino. Son uno de los productos más buscados que sustituyen a la cerveza, por lo que ser comercializados por la misma compañía reduciría la competencia.

Esto ayudará a Mahou San Miguel a captar nuevos clientes, cubrir más mercado y convertirse en la empresa española del sector más influyente.

2. INTRODUCCIÓN

Un plan estratégico es importante para alcanzar el éxito de una empresa u organización. Ayuda a que los líderes de la empresa reflejen y expongan la dirección que quieren que siga la empresa, y cuando el plan es transmitido a toda la organización, ésta generará sinergias en todo el personal para la obtención de sus objetivos.

Las decisiones que se toman en el nivel corporativo determinarán el éxito o el fracaso de la empresa. En el nivel corporativo se tiene una visión global de la organización, la orientación básica de la empresa en su conjunto, involucra decisiones que influyen en todos sus aspectos. Las principales cuestiones de las que se ocupa la estrategia corporativa en una empresa son la definición de la misión y los objetivos, el ajuste entre la empresa y su entorno, la relación básica con los agentes externos, la búsqueda de oportunidades para la creación de valor, la definición de los negocios en los que quiere participar o la forma en que quiere crecer y desarrollar en el futuro.

Nos encontramos ante una compañía familiar, de capital 100% español, líder del sector cervecero en nuestro país con una cuota de producción de más del 37%. En España, cuentan con siete centros de elaboración de cerveza, dos manantiales de agua con sus plantas de envasado y un equipo de más de 2.500 profesionales. El grupo nace en el año 2000, cuando Mahou, empresa centenaria, adquiere San Miguel. En 2004, se incorpora la marca canaria Reina y en 2007 Cervezas Alhambra, convirtiéndose en una compañía que consolida

el mercado cervecero español a través de sus adquisiciones. Además, han diversificado su negocio con la compra en 2011 de Solán de Cabras y la comercialización en hostelería de los cafés, infusiones y edulcorantes de D.E. Master Blenders desde 2010.

Mahou San Miguel es hoy uno de los mejores embajadores de nuestro país en el extranjero, exportando al mundo, no sólo cerveza, sino también el concepto, valores y actitudes del estilo de vida español. La internacionalización es uno de los ejes estratégicos para el desarrollo de su negocio. Son número uno en exportación al producir más del 75% de la cerveza española que se bebe fuera de nuestras fronteras y están presentes en más de 50 países. En 2012, han dado un paso clave con la adquisición del 50% de la compañía india Arian Breweries & Distilleries Ltd y la creación de la Unidad de Negocio Internacional, con el claro objetivo de seguir expandiendo su presencia a nuevos mercados. Todo ello sin olvidar la Responsabilidad Corporativa, que impregna todas las áreas y actividades de la compañía. A lo largo de su historia, que se remonta a más de 120 años, han crecido de forma sostenible mostrando su compromiso con múltiples iniciativas en el ámbito económico, social, medioambiental y cultural, contribuyendo de forma relevante al desarrollo de las comunidades de las que forman parte.³

En los últimos años la dirección que ha seguido esta compañía ha sido básicamente su expansión tanto nacional como internacional, por ello siguiendo en la misma línea este plan propone el desarrollo de nuevos productos relacionados con la cerveza como el desarrollo de productos sustitutivos a la misma. Dada la caída de consumo de su producto principal, la cerveza, como consecuencia del difícil contexto económico de nuestro país y las nuevas necesidades insatisfechas de los consumidores por parte de esta bebida. Con el objetivo de ampliar su presencia en el mercado de la alimentación.

El objetivo principal para este desarrollo estratégico es el de identificar las necesidades insatisfechas en el mercado de las bebidas de baja graduación, las capacidades y recursos que tiene Mahou San Miguel para cubrirlas y plantear una estrategia adecuada para lograr el éxito de la compañía con sus nuevos productos.

Para lograr dicho objetivo se analizará el entorno del sector, su evolución a lo largo de los últimos años y el potencial de dicho sector. Además, se identificará las características de la empresa Mahou San Miguel, los medios empleados para dar a conocer sus productos, la forma que emplea para ponerlos a disposición de los consumidores y las estrategias llevadas a cabo por la empresa durante los años de crisis económica mundial.

³ Memoria sostenibilidad MSM 2012 (p. 5): http://www.mahou-sanmiguel.com/es-ES/documentos/Memoria_Sostenibilidad_MSM_2012.pdf

3. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA Y SU NEGOCIO

Con la adquisición de San Miguel por parte de Mahou, empresa centenaria, se crea esta compañía, a la que, gracias a su esfuerzo integrador, se han ido sumando otras marcas que les permiten responder cada vez mejor a los gustos del consumidor. Siempre fieles a sus orígenes, a lo largo de los años han sabido combinar la tradición con la máxima innovación, siempre comprometiéndose con el desarrollo sostenible.

Su origen está en Madrid, en 1890, donde los hermanos Alfredo, Enrique, Luis y Carolina Mahou Solana constituyen la empresa "Hijos de Casimiro Mahou", dedicada a la fabricación de cerveza y hielo.

El 1 de febrero de 1891, comienza la cocción de cerveza en la fábrica de la calle Amanuel en Madrid, cuya construcción había durado algo más de un año. La tecnología aplicada entonces era principalmente de origen alemán.

Tras los difíciles años de la postguerra, Mahou experimenta una espectacular reactivación y en 1957 se convierte en una sociedad anónima bajo la denominación actual de Mahou, S.A.

Durante 1961 la fábrica de Amanuel no podía atender la creciente demanda y se inicia la construcción de un nuevo centro de producción en el Paseo Imperial, en lo que entonces era la periferia de Madrid. La antigua fábrica cesa su actividad tres años después.

El 15 de mayo de 1962 -día de San Isidro- se realiza la primera cocción en la nueva fábrica. Diseñada para producir 500.000 hectolitros anuales, en 1970 llega ya al millón de hectolitros.

En 1966 la instalación de los modernos sistemas expendedores con refrigeración autónoma eleva la venta de cerveza de barril. Hay que recordar que Mahou fue la primera empresa española en introducir barriles de aluminio, sustituyendo a los de madera.

Con el objetivo de satisfacer a los paladares más exigentes, se lleva a cabo el lanzamiento de la cerveza especial Mahou Cinco Estrellas, su marca insignia, en 1969. Un producto de excelente calidad y alta aceptación en el mercado, al que caracteriza su aroma y carácter.

En 1990 comienzan las obras del centro de elaboración de cerveza en Alovera (Guadalajara), un proyecto que incorporaba las técnicas industriales más modernas del momento. Ese mismo año se lanza Laiker, la actual Mahou Sin.

Se realiza el primer envasado de cerveza en la fábrica de Alovera, en 1993, actualmente la de mayor producción y una de las más innovadoras de Europa, que combina la más pura tradición cervecera con un alto grado de automatización.

En el 2000 Mahou adquiere San Miguel, fundada en Manila en 1890 y presente en España desde 1957. Se crea, así, la primera compañía cervecera de capital 100% español: Mahou San Miguel.

Siempre a la cabeza en innovación, crean la categoría de cervezas 0,0% con el lanzamiento de San Miguel 0,0% en 2001.

En 2003 cambia la imagen de Mahou Negra, se relanza San Miguel 1516 y sale al mercado San Miguel ECO, la primera cerveza ecológica de nuestro país.

Durante 2004 continúa su expansión con la adquisición de Cervezas Anaga y su marca canaria Reina.

Al año siguiente su portafolio sigue creciendo con el lanzamiento de dos nuevos productos al mercado: Mixta, la shandy de Mahou, y San Miguel 0,0% manzana.

En 2007 cervezas Alhambra pasa a formar parte de la compañía. Ese mismo año, todas sus fábricas obtienen la certificación ambiental EMAS. Y al año siguiente el lanzamiento al mercado de Mahou Premium Light muestra su capacidad innovadora. Además, renuevan un clásico con Selecta XV.

En el 2010 establecen una alianza con D.E. Master Blenders para distribuir sus cafés, infusiones y edulcorantes en el canal de hostelería. Alcanzando acuerdos de comercialización con Warsteiner Brewery y con Carlsberg UK. Ese mismo año amplían la gama 0,0% con San Miguel 0,0% limón.

Solán de Cabras se une a la compañía en 2011, a través de la adquisición por parte de Mahou San Miguel de esta empresa, reforzando su portafolio de bebidas con su marca de agua y los refrescos Bisolán.

Alcanzan un acuerdo de joint-venture con la compañía india Arian Breweries & Distilleries Ltd. Y lanzan San Miguel Fresca en Reino Unido, en el 2012, su primer producto creado en España para un mercado internacional.

En el 2013 renuevan su identidad visual corporativa para responder a la dimensión actual de la compañía y a sus expectativas de crecimiento. Se crea la Fundación Mahou San Miguel, que canalizará buena parte de su acción social.⁴

Valores de Mahou San Miguel

- Apertura
- Confianza
- Excelencia
- Integridad
- Colaboración
- Compromiso
- Vocación de servicio

⁴ Información extraída de página web Mahou San Miguel: <http://www.mahou-sanmiguel.com/es-ES/sobre-nosotros/nuestra-historia.html>

Misión

La misión representa la identidad y personalidad de una empresa, en el momento actual y de cara al futuro. Proporciona a la empresa y a sus miembros una referencia válida en cuanto a su propia identidad, por lo que es importante que sea conocida por todos los miembros de la organización.

En el caso de Mahou San Miguel su misión es la de ser el grupo industrial cervecero independiente, líder en el mercado nacional, con vocación internacional, reconocido por elaborar y comercializar marcas de referencia y productos de máxima calidad, comprometido con la generación de valor sostenible para la comunidad y sus accionistas.

Visión

La visión de una empresa refleja la imagen mental de la trayectoria de ésta en su funcionamiento, hace referencia a la percepción actual de lo que será o debería ser la empresa en el futuro y establece los criterios que la organización ha de utilizar para fijar el camino a seguir. En consecuencia, la visión identifica las diferencias entre la situación actual y la deseada y, por consiguiente, marcaría la dirección a seguir por la empresa.

En su caso la visión de Mahou San Miguel es la de ser la marca elegida por sus consumidores interactuando proactivamente con éstos, liderar el mercado de la cerveza en todos los canales, el desarrollo del segmento Premium del agua y el mercado de café en hostelería de España. Internacionalizar la compañía de forma rentable, un primer paso para lograr esto fue la adquisición del 50% de la compañía india Arian Breweries & Distilleries que cuenta con una fábrica de cerveza situada en Bhiwadi, en el Estado de Rajasthan (Noroeste de India) y el lanzamiento de San Miguel Fresca en Reino Unido⁵. Diversificar en oportunidades que refuercen sus líneas de negocio, adquiriendo la empresa Solán de Cabras, ampliando su cartera de productos de otros mercados y desarrollando nuevos productos como los propuestos en este plan, productos relacionados con la cerveza y bebidas con vino. Potenciar el equipo humano en un ambiente de trabajo que le permita desarrollarse y dar lo mejor de sí mismo, destinando un amplio número de horas a la formación y evaluación de la plantilla. Ser considerada referente en Responsabilidad Social Corporativa en el sector de alimentación y bebidas, ello lo consiguen con actuaciones relacionadas con agua y cambio climático, desarrollo local, comercialización responsable, gestión ética del negocio, consumo responsable, nutrición y salud y personas todas opiniones extraídas de un estudio en el que se han analizado 1.000 opiniones de los grupos de interés de la compañía.⁶

⁵ “Mahou-San Miguel llega a la India con la compra del 50% de Arian” noticia 24/04/2012: <http://www.expansion.com/2012/04/27/empresas/distribucion/1335543515.html?a=3b0ec98442bd89b11495f60da8e9f5f2&t=1335602813>

⁶ Información extraída de página web Mahou San Miguel: <http://www.mahou-sanmiguel.com/es-ES/sobre-nosotros/creemos-en.html>

Ventas



Ilustración 1: Ventas Mahou San Miguel, extraída de página web Mahou San Miguel

Cifra de negocios

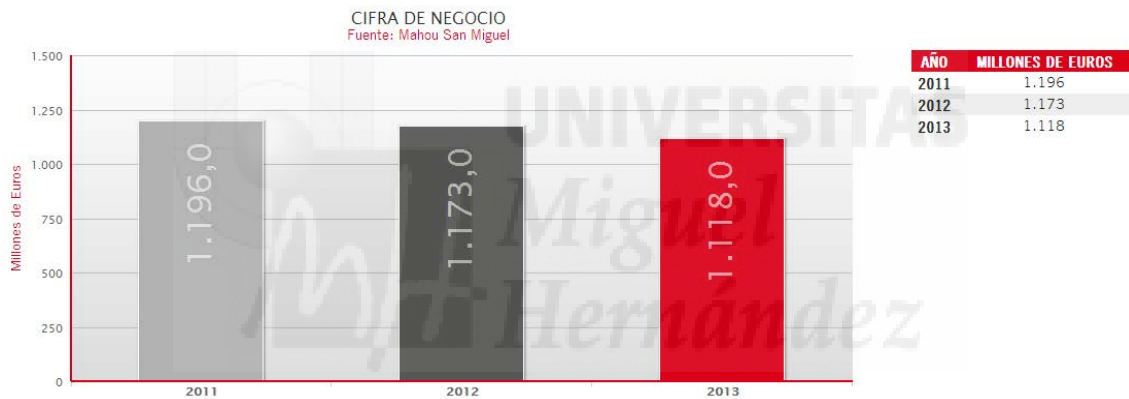


Ilustración 2: Cifra de negocios Mahou San Miguel, extraída de página web Mahou San Miguel

Inversiones

En 2012, invirtieron más de 72 millones de euros destinados, fundamentalmente, a impulsar el crecimiento del negocio y a la modernización y mejora industrial de los centros de producción. Asimismo, han dirigido casi un tercio de la inversión total a apoyar al sector de la hostelería.

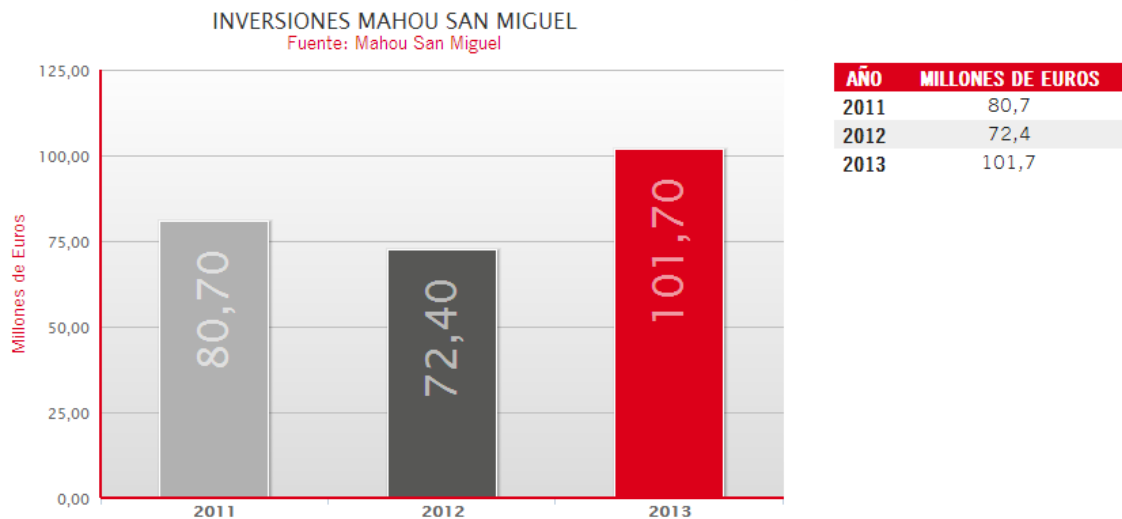


Ilustración 3: Inversiones Mahou San Miguel, extraída de página web Mahou San Miguel

Empleados

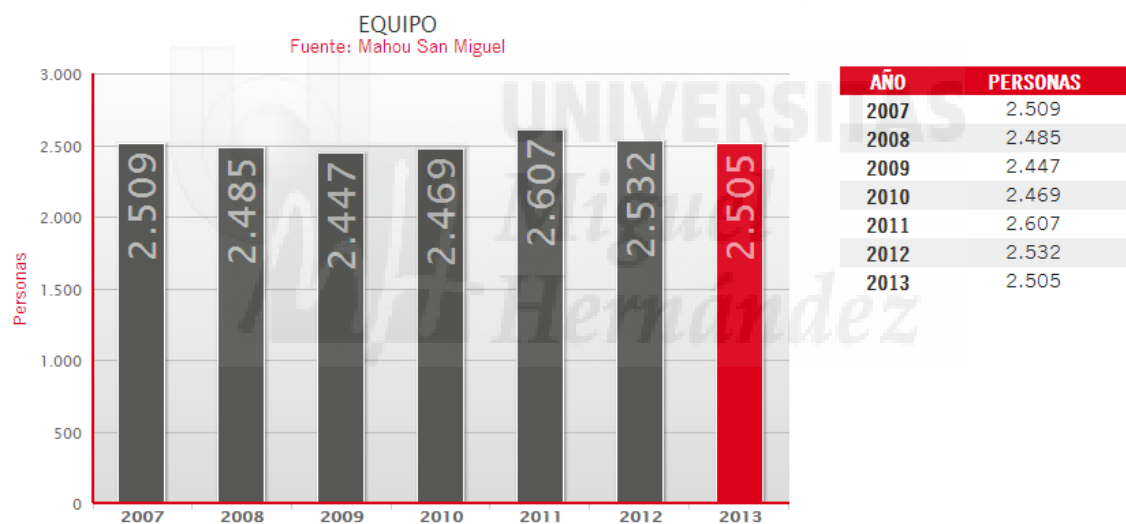


Ilustración 4: Empleados Mahou San Miguel, extraída de página web Mahou San Miguel

POLÍTICA DE RESPONSABILIDAD CORPORATIVA

Mahou San Miguel es un proyecto empresarial con una visión de sostenibilidad a largo plazo, sustentado en los buenos resultados económicos registrados año tras año, en los obtenidos en materia medioambiental y en los derivados de la acción social que realiza.

La búsqueda permanente de la excelencia incluye asumir obligaciones y compromisos.

POLÍTICA DE CALIDAD Y SEGURIDAD ALIMENTARIA

Para garantizar la máxima calidad e inocuidad de los productos, se comprometen a:

- Adoptar y mantener un Sistema de Gestión integrado de la Calidad e Inocuidad de los Alimentos, acorde con los requisitos de las normas internacionales UNE-EN-ISO 9001 y UNE-EN-ISO 22000.
- Cumplir con la legislación vigente y seguir las recomendaciones del Codex Alimentarius.
- Elaborar los productos con los más altos estándares de calidad e higiene.
- Dar el mejor servicio a sus clientes y colaboradores, atendiendo a sus demandas y necesidades con un trato directo y personalizado.
- Mantener una relación de confianza con los proveedores, basada en la exigencia del cumplimiento de la legislación vigente y en la mejora continua.

POLÍTICA MEDIO AMBIENTAL

Están comprometidos con el medio ambiente, la conservación de los recursos naturales y la mejora de la gestión tanto de sus residuos como del resto de aspectos ambientales implicados en las actividades.

Para ello:

- Mantienen sus instalaciones, productos y servicios cumpliendo las reglamentaciones vigentes y otras normativas, y promoverán la protección del medio ambiente asumiendo un compromiso de mejora continua.
- Establecen los objetivos de mejora de acuerdo con esa política, facilitando los medios para su consecución, adoptando la Norma ISO 14001 y el Reglamento EMAS como marco de su Sistema de Gestión Ambiental.
- Definirán las vías de comunicación ambiental adecuadas a todos los profesionales y otros grupos de interés.

POLÍTICA DE COMPRAS

Basando el desarrollo de la actividad en:

- Asegurar que las compras tengan un carácter ordenado y planificado que asegure el desarrollo eficiente de las capacidades de las partes involucradas en el proceso.
- Conocer el mercado proveedor y las expectativas del cliente interno como condición básica para la satisfacción de sus necesidades y la aportación de valor.

- Fortalecer la transparencia y la no discriminación, otorgando a todos los proveedores la posibilidad de colaborar con Mahou San Miguel.
- Realizar ofertas comparativas y adoptar decisiones de compra sustentadas en criterios objetivos.
- Impulsar el cumplimiento riguroso de las condiciones contractuales, de la legislación vigente y de la normativa y procedimientos aplicables.
- Proporcionar bienes y servicios que cumplan con los estándares de calidad.
- Promover una política de relaciones estables a largo plazo basada en la exigencia de la máxima calidad, la transparencia, la mejora continua y el beneficio mutuo.
- Velar porque las empresas suministradoras desarrollen su actividad en el marco de una aprobada Responsabilidad Social Corporativa y ética empresarial.
- Todo ello fomentando los valores de Mahou San Miguel y poniendo especial atención en el respeto a los principios establecidos en el Pacto Mundial de Naciones Unidas.

POLÍTICA DE RECURSOS HUMANOS

Ser un socio estratégico de todos los departamentos en la gestión del capital humano, liderando los procesos de cambio de la organización que afecten a las personas y conciliando los objetivos de la compañía con los de sus profesionales, siguiendo criterios de calidad de servicio y excelencia operativa.

Para lograrlo trabajan día a día para:

- Construir una organización eficaz, eficiente y socialmente responsable que sea capaz de dar respuesta a las necesidades cambiantes del negocio.
- Atraer, retener y desarrollar el talento.
- Alinear los objetivos y comportamientos del equipo con las estrategias y la cultura de la organización.
- Mantener un marco laboral adecuado.⁷

⁷ Información extraída de página web Mahou San Miguel: <http://www.mahou-sanmiguel.com/es-ES/sobre-nosotros/nuestra-gestion.html>

4. ANÁLISIS ESTRATÉGICO EXTERNO

4.1 ANÁLISIS DEL ENTORNO GENERAL

El objetivo del análisis del entorno general es identificar los factores, que desde la perspectiva del sistema económico y social general, afectan a la actuación de Mahou San Miguel

4.1.1 Análisis PESTEL

- Dimensión política: La situación política ha sido favorable para este sector y en concreto para la marca Mahou San Miguel que no ha tenido inconvenientes para ingresar al mercado internacional a través de licencias con socios extranjeros y con la adquisición de la mitad de la compañía india Arian Breweries & Distilleries, ello le ha ayudado a incrementar el desarrollo de su marca.
- Dimensión económica: Con la actual crisis mundial y la devaluación del euro (frente a algunas monedas, como la libra esterlina) las ventas de las compañías del sector se han visto afectadas. En concreto desde el 2007 el consumo de cerveza en hostelería ha sufrido una caída del diez por ciento en comparación de lo consumido durante el 2013.⁸
- Dimensión socio-cultural: Los productos están dirigidos a todos los sectores de la clase social. La cerveza es consumida en todo el mundo, y sobre todo en España, desde la adolescencia. A pesar de la crisis económica y el aumento general del nivel de precios se ha seguido consumiendo esta bebida, aunque ha disminuido el consumo en la hostelería y ha aumentado en los hogares.
- Dimensión tecnológica: Cada año se descubre nuevas tecnologías que reducen los costes de producción y Mahou San Miguel ha sabido aprovecharlas, innovando y mejorando su cartera de productos continuamente.
- Dimensión ecológica: Actualmente la mayoría de las empresas apuestan por políticas empresariales respetuosas con el medio ambiente. Concretamente el grupo Mahou San Miguel en el 2012 iniciaron un nuevo Plan Estratégico que en el ámbito medioambiental tenía como objetivos a medio plazo la protección y sostenibilidad de las fuentes de agua y ser referente en eco-eficiencia y valorización. Ese mismo año destinaron 16 millones de euros en renovar y modernizar las instalaciones. Cabe destacar una reducción de sus indicadores medioambientales durante el 2012:
 - Del consumo de agua unitario por hectolitro producido en 1,74%. En total el consumo de agua este año fue de 5.605.530 m³/año.
 - Reducción de 192,9 toneladas de envases y embalajes. Además nuevas botellas para la marca de agua Sierra de Jaén con menor gramaje PET.

⁸ Informe socioeconómico España 2013 (gráfico p. 17):
http://www.cerveceros.org/pdf/CE_Informe_socieconomico_2013.pdf

- La producción de residuos de vertedero en un 17,4%. Se reciclan el 99,8% de los residuos generados.
- El 100% de la energía eléctrica consumida en los 11 centros de trabajo provienen de fuentes renovables. Reducción del consumo energético de un 4,4% respecto a 2011.
- Las emisiones de gases de efecto invernadero un 32% respecto a 2011. Disminución de los refrigerantes en los centros productivos.⁹
- Dimensión legal: En la actualidad con la crisis económica y la normativa de bebidas alcohólicas a partir de los 18 años de edad en todo el territorio nacional se puede ver disminuida las ventas y el margen de beneficios del sector. Además la cerveza soporta una alta fiscalidad:
 - IVA del 21%, incluso en la variedad sin alcohol.
 - Restricciones legales sobre la comunicación comercial de la cerveza.
 - Protección de menores.
 - Inserción del mensaje de “consumo responsable”.
 - Normativa Dirección General de Tráfico, en el caso del carné por puntos.



⁹ Memoria sostenibilidad MSM 2012 (p. 40-45): http://www.mahou-sanmiguel.com/es-ES/documentos/Memoria_Sostenibilidad_MSM_2012.pdf

4.1.2 Delimitar un perfil estratégico del entorno

A continuación identificaremos las variables que van a tener impacto significativo en la actividad de Mahou San Miguel.

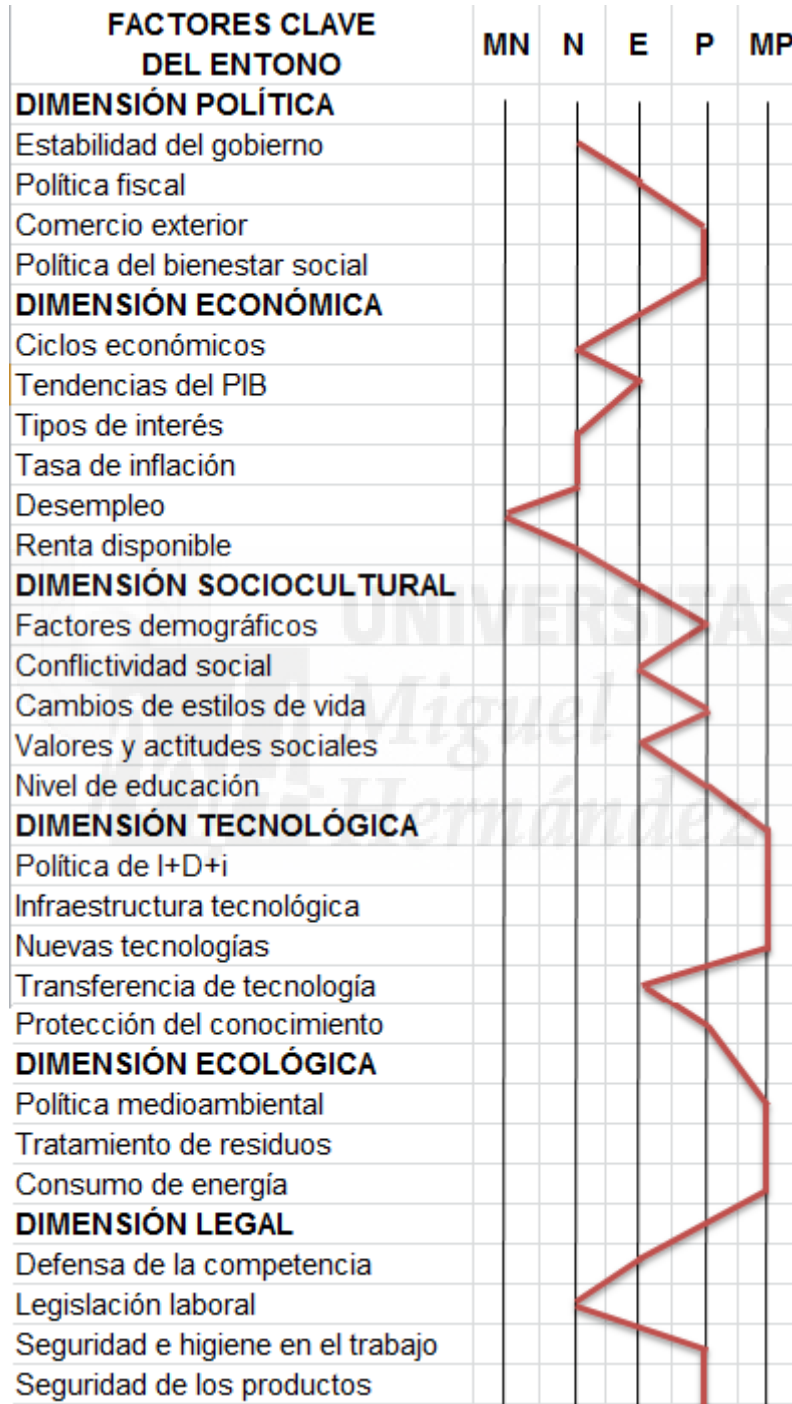


Ilustración 5: Perfil estratégico del entorno, elaboración propia

4.2 ANÁLISIS DEL ENTORNO ESPECÍFICO

4.2.1 Delimitar la industria

Siguiendo el planteamiento de Abell el entorno competitivo se puede definir a partir de tres dimensiones:

- Grupos de clientes servidos, a quién se dirigen los productos o servicios.
- Funciones que el producto cubre a dichos clientes, lo que está estrechamente relacionado con las necesidades satisfechas.
- Tecnología empleada, cómo se ofrece el producto, es decir la forma en que una función es cubierta.

En la industria de la cerveza nos encontramos con estas dimensiones para la definición del entorno competitivo:

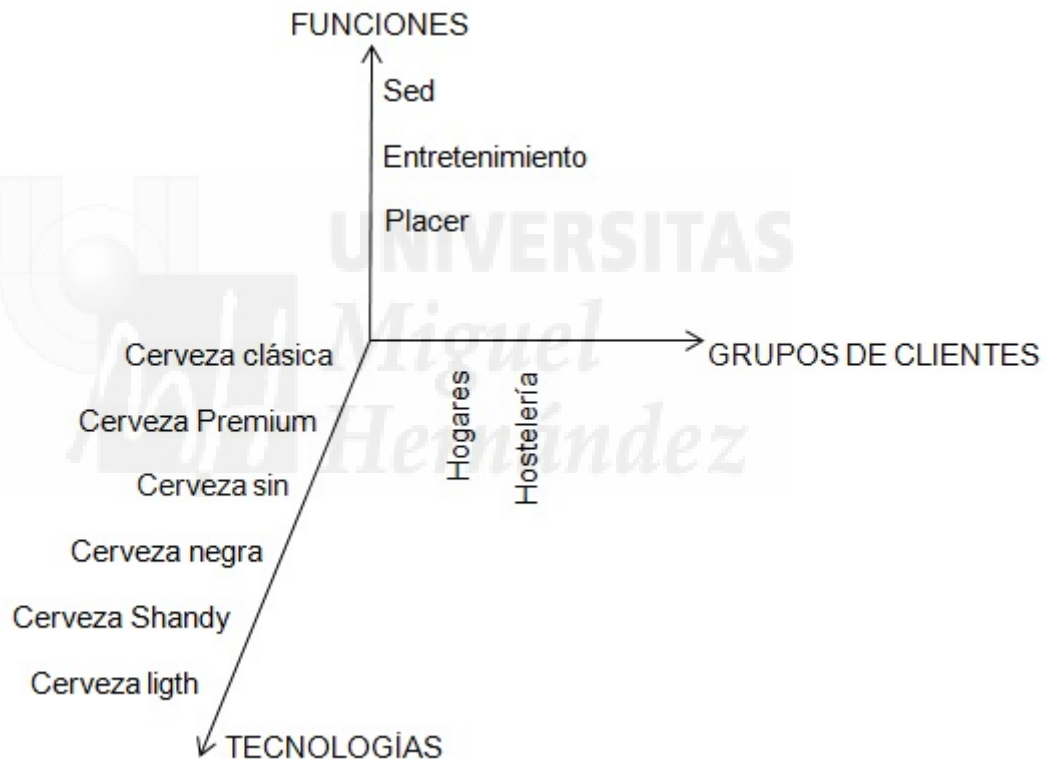


Ilustración 6: Modelo de Abell sector cervecero, elaboración propia

4.2.2 Las 5 fuerzas competitivas de Porter

- Intensidad de la competencia actual
Existe un importante número de competidores y un equilibrio entre ellos, ya que todas las marcas de cervezas del mercado satisfacen de una manera similar las necesidades de los clientes. Esta industria se encuentra en la fase de madurez, el consumo de cerveza ha disminuido tanto en el sector de la hostelería como en el de la alimentación, por lo que la competencia se ha intensificado, existe una alta rivalidad para

mantener la cuota de mercado y el liderazgo haciendo constantes promociones y bajadas de precios. La diferenciación de los productos es muy pobre y en el caso del consumo de cerveza en los hogares no existen costes de cambio, un consumidor particular puede cambiar de marca de cerveza sin asumir ningún coste extra. El atractivo de la industria es bajo.

2013	Cuota de producción	Miles de Hl producidos
Mahou	37,2%	11.966
Heineken	30,4%	9.618
Damm	25,8%	8.167

Tabla 1: Cuota de producción de las principales marcas cerveceras, elaboración propia

- **Competidores potenciales**
Las principales barreras de entrada a esta industria son: economía de escala, las grandes fábricas actuales de cerveza tienen un gran volumen de producción que les ayuda a reducir los costes unitarios; escasa diferenciación de producto, las empresas ya establecidas poseen una marca reconocida y prestigiosa con una cartera de clientes ya establecidos. Además los competidores establecidos tienen la suficiente liquidez y fuertes recursos como para realizar campañas de publicidad masivas, guerras de precios, ofertas especiales, etc. En definitiva si los competidores potenciales logran entrar a competir en la industria de la cerveza lo harán en condiciones similares o peores a los competidores actuales.
- **Productos sustitutivos**
Las necesidades que cubre la cerveza pueden ser satisfechas por otras bebidas tales como los refrescos, el vino o la sidra y los precios de estos productos son similares a los de la cerveza y no existe costes de cambio para un cliente particular, por lo que existe en el mercado una amplia gama de variedad de productos sustitutivos.
- **Poder negociador de los proveedores y de los clientes**
No es significativo para los proveedores pero sí para los clientes. No existen costes de cambio para los clientes, por lo que si la calidad no es la deseada por éstos cambian de marca de cerveza. Los consumidores de cerveza buscan precios bajos, alta calidad y gran variedad. La industria puede imponer condiciones en las transacciones con los proveedores dado que las materias primas para la elaboración de cerveza son de fácil acceso, Mahou San Miguel impone a sus proveedores innovaciones constantes. Existe una estrecha relación de trabajo entre estos dos sectores que provoca un flujo de información rápido y un intercambio constante de innovaciones y nuevas ideas.¹⁰

¹⁰ “Los proveedores: la gran fuente de innovación” Entrevista a Nicolás Castrejón Abril 2012: <http://www.empresaextendida.es/index.php/articulos/detalle/los-proveedores-tienen-que-ser-la-gran-fuente-de-innovacion>

4.2.3 Análisis de los competidores

- Identificación de la estrategia actual
 - Hijos de Rivera S.A.U. (Estrella Galicia): En el 2012 expansión hacia el mercado internacional en China y Japón, inversiones en compañías filipinas, lanzamiento de campaña nacional “Estrella Galicia, #ExageradamenteBuena”.
 - Heineken España S.A.: En los últimos años fusión con el Grupo Cruzcampo y El Águila, inversión de 320 millones de euros en la nueva fábrica de Sevilla, creación de la Escuela de Hostelería Gambrinus en Sevilla y Jaén.
- Identificación de los objetivos de los competidores
 - Hijos de Rivera S.A.U. (Estrella Galicia): Reforzar su posicionamiento de su producto como Premium, aumentar su cuota de mercado nacional.
 - Heineken España S.A.: ser líder del mercado español y un referente en el mundo, anticiparse a las necesidades y expectativas de los clientes.
- Supuestos de los competidores sobre la industria
 - Hijos de Rivera S.A.U. (Estrella Galicia): Dirigirse a un público de edad media tanto masculino como femenino, que buscan una cerveza especial, premium.
 - Heineken España S.A.: Dirigirse a un público joven, concretamente masculino, ya que son los que más consumen esta bebida.
- Identificación de los recursos y capacidades de los competidores
 - Hijos de Rivera S.A.U. (Estrella Galicia): Marca nacional prestigiosa, patrocinador del Club Deportivo Lugo en 2012, fábrica en La Coruña con capacidad de producción de hasta 250 millones de litros anuales, la antigua fábrica de Cuatro Caminos (La Coruña) se ha convertido en una cervecería emblemática que sirve hoy en día más de dos millones de cañas al año.¹¹
 - Heineken España S.A.: Fortaleza financiera, marca conocida nacional e internacionalmente, fábricas en Sevilla (una de las fábricas más modernas, vanguardistas y de avanzada tecnología de Europa, capacidad de almacenamiento de 30.000 m² y 8 líneas de envasado), Madrid (Innovadora técnica de filtración tangencial, capacidad de almacenamiento de 20.500 m² y 5 líneas de envasado), Valencia (Línea de envasado de barriles y tratamiento de agua por electrodiálisis, capacidad de almacenamiento 24.800 m² y 5 líneas de envasado) y Jaén (Se envasa en el innovador formato de botella PET, capacidad de almacenamiento de 11.000 m² y 3 líneas de envasado).¹²

¹¹ Información extraída de la página web de Estrella Galicia: <http://portal.estrellagalicia.es/es/>

¹² Información extraída de la página web de Heineken España: <http://www.heinekenespana.es/home.asp>

4.2.4 Dibujar y determinar el sistema de valor



Ilustración 7: Sistema de valor, elaboración propia

- Cadena de valor de los proveedores: crean y suministran las materias primas para la elaboración de la cerveza (lúpulo, cebada, malta, entre otros). Incurren en los costes de producir y despachar los suministros que requiere la cadena de valor de la empresa. El coste y la calidad de estos suministros influyen en los costes de la empresa y/o en sus capacidades de diferenciación.
- Cadena de valor de canal: mecanismos de entrega de los productos de la empresa al usuario final o al cliente. Los costes y los márgenes de los distribuidores son parte del precio que paga el usuario final. Las actividades desarrolladas por los distribuidores de los productos de la empresa afectan la satisfacción del usuario final.
- Cadena de valor de los compradores: la función del producto (sed, entretenimiento, placer) determina las necesidades de los clientes.¹³

¹³ Información extraída de la Enciclopedia Multimedia Virtual Interactiva:
<http://www.eumed.net/cursecon/libreria/2004/alv/2e.htm>

5. ANÁLISIS INTERNO

El análisis interno persigue identificar las fortalezas y debilidades que tiene una empresa, Mahou San Miguel, para desarrollar su actuación competitiva.

5.1 El perfil estratégico de la empresa

A través del perfil estratégico de la empresa identificaremos los puntos fuertes y débiles de Mahou San Miguel en comparación con su competencia.

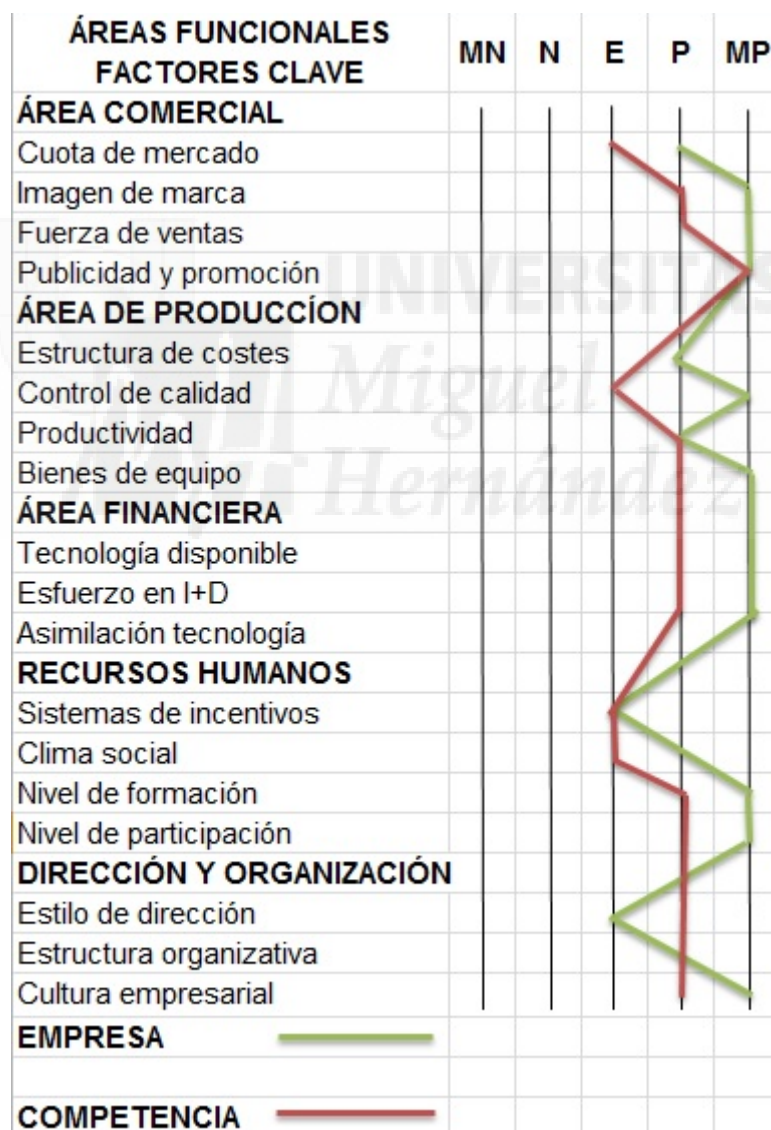


Ilustración 8: Perfil estratégico de la empresa, elaboración propia

5.2 La cadena de valor



Ilustración 9: La cadena de valor, extraída de Google imágenes

Actividades primarias:

- Logística interna: almacenamiento, control y distribución interna de materias primas (agua, lúpulo, cebada y malta) y materiales auxiliares (envase y etiquetas). Calidad de materias primas.
- Operaciones: Incremento de la producción; amplia variedad.
- Logística externa: Eficiencia; rápida entrega a clientes del producto terminado.
- Marketing y ventas: Líder nacional en distribución de cerveza; fuerza promocional y publicitaria; buena reputación.
- Servicio post-venta: Opinión del cliente; fidelización del cliente a través de promociones.

Actividades de apoyo:

- Infraestructura de la empresa: Alto compromiso con la ética, la ecología y la seguridad; fuerte cultura corporativa.
- Gestión de recursos humanos: Buenos sistemas retributivos; contratación del personal adecuado; ambiente de trabajo no conflictivo.
- Desarrollo tecnológico: Rapidez en el desarrollo de nuevas clases de cerveza; características de productos óptimos; líder nacional en innovaciones.
- Aprovisionamiento: Selección y evaluación de proveedores de las materias primas; fábricas con alta capacidad de almacenamiento; maquinaria moderna y con avanzada tecnología.

5.3 Análisis de recursos

- Recursos tangibles
 - Activos físicos: Cabe destacar en España siete fábricas de producción y una en la India y dos manantiales de agua, además de dos sedes centrales en Madrid y Barcelona.



Ilustración 10: Fábricas de Mahou San Miguel, extraída de la página web de Mahou San Miguel

- Activos financieros: Situación contable de Mahou San Miguel a 31 de diciembre de 2012 con esto podemos calcular, entre otros:
 - Fondo de Maniobra, capacidad que la empresa tiene para poder atender los pagos en el corto plazo y seguir desarrollando su actividad. Activo corriente – Pasivo corriente, observamos que el resultado sería positivo esto nos indica que la empresa posee liquidez en el corto plazo, cuenta con suficientes recursos para hacer frente al pago de sus obligaciones más inmediatas.
 - Ratio de endeudamiento, relación existente entre el importe de los fondos propios de la empresa con las deudas que mantiene tanto a largo como a corto plazo. Deuda total / Patrimonio neto, el resultado nos da 0,48 se encuentra dentro de los valores óptimos, la empresa no tiene un excesivo volumen de deudas ni un exceso de capitales propios, se encuentra equilibrada.
 - Solvencia, la capacidad financiera de una empresa para hacer frente a sus obligaciones de pago. Activo total / Exigible total, el resultado nos da 3, indica que Mahou San Miguel posee una capacidad financiera muy buena y no

sólo en lo referente al efectivo sino también de todos sus bienes y recursos disponibles.

MAHOU, S.A. CONSOLIDADO

BALANCE DE SITUACION CONSOLIDADO DE LOS EJERCICIOS TERMINADOS
AL 31 DE DICIEMBRE DE 2012 Y 31 DE DICIEMBRE DE 2011

ACTIVO	NOTA	EUROS	
		2012	2011
ACTIVO NO CORRIENTE		814.232.359	813.185.532
INMOVILIZADO INTANGIBLE	7	176.609.452	180.294.932
Patentes, licencias, marcas y similares		27.182.814	31.059.393
Aplicaciones informáticas		3.680.815	3.491.282
Fondo de Comercio		145.619.871	145.619.871
Otro inmovilizado intangible		125.952	124.386
INMOVILIZADO MATERIAL	8	378.526.622	387.320.022
Terrenos y construcciones		137.864.857	140.708.434
Instalaciones técnicas, maquinaria y otro inmovilizado		227.444.256	224.310.270
Inmovilizado en curso		13.217.509	22.301.318
INVERSIONES INMOBILIARIAS	9	33.910.442	28.407.608
Terrenos y construcciones		33.910.442	28.407.608
INVERSIONES EMPRESAS GRUPO Y ASOCIADAS	6	42.238.402	32.011.329
Participaciones empresas equivalencia		42.238.402	32.011.329
INVERSIONES FINANCIERAS LARGO PLAZO	11.1	113.813.019	117.272.376
Instrumentos de patrimonio		26.000	26.000
Créditos a terceros		112.369.958	115.432.795
Derivados		3.512	57.354
Otros activos financieros		1.413.549	1.756.227
ACTIVOS POR IMPUESTO DIFERIDO	17.7	69.134.422	67.879.265

ACTIVO CORRIENTE		387.867.366	375.192.241
EXISTENCIAS		65.053.749	63.339.054
Comerciales		2.597.821	2.968.926
Materias primas y otros aprovisionamientos		29.378.815	26.601.377
Productos en curso		4.771.283	4.706.147
Productos terminados		28.305.830	29.062.604
DEUDORES COMERCIALES Y OTRAS CUENTAS A COBRAR		186.301.877	208.796.056
Clientes por ventas y prestaciones de servicios		176.539.657	195.779.650
Deudores varios		5.391.514	8.733.252
Personal		2.225.980	1.977.398
Otros créditos con las Administraciones Públicas	17.1	2.144.726	2.305.756
INVERSIONES FINANCIERAS CORTO PLAZO	11.2	27.924.240	28.753.804
Créditos a empresas		27.770.098	28.582.666
Derivados	12	40.696	106.650
Otros Activos Financieros		113.446	64.488
PERIODIFICACIONES A CORTO PLAZO		19.384.998	11.906.505
EFFECTIVO Y OTROS ACTIVOS LÍQUIDOS EQUIVALENTES		89.202.502	62.396.822
Tesorería		32.573.038	27.331.868
Otros activos líquidos equivalentes		56.629.464	35.064.954
TOTAL ACTIVO		1.202.099.725	1.188.377.773

Las Notas 1 a 22 descritas en la memoria adjunta forman parte integrante del balance de situación al 31 de diciembre de 2012 y 2011.

57

		EUROS	
PASIVO	NOTA	2012	2011
TOTAL PATRIMONIO NETO		814.555.317	712.557.347
PATRIMONIO NETO ATRIBUIDO A LA SOC. DOMINANTE		814.555.317	712.557.347
FONDOS PROPIOS	13	814.188.350	712.047.203
Capital		14.028.253	14.028.253
Reservas		474.922.658	375.323.401
Reserva legal y estatutaria	13.1	2.805.651	2.805.651
Otras reservas	13.2 / 13.3	472.117.007	372.517.750
Reservas consolidadas sociedades dependientes	13	172.035.264	163.739.104
Reservas en sociedades puestas en equivalencia	13	20.976.316	18.982.136
Diferencias de conversión		(239.208)	(259.484)
Resultado del ejercicio		132.465.067	140.233.793
AJUSTES POR CAMBIO DE VALOR		30.945	108.233
Operaciones de cobertura		30.945	108.233
SUBVENCIONES Y LEGADOS RECIBIDOS	14	336.022	401.911
PASIVO NO CORRIENTE		170.294.987	231.176.745
PROVISIONES A LARGO PLAZO	15	71.981.310	153.310.291
Otras provisiones		71.981.310	153.310.291
DEUDAS A LARGO PLAZO	16.1	60.288.402	45.843.080
Otros pasivos financieros		60.288.402	45.843.080
PASIVOS POR IMPUESTO DIFERIDO	17.8	37.005.552	30.173.371
PERIODIFICACIONES LARGO PLAZO		1.019.723	1.850.003
PASIVO CORRIENTE		217.249.421	244.643.681

DEUDAS A CORTO PLAZO		514.049	22.460
Acreedores por arrendamiento financiero	10.1	5.689	13.073
Derivados	12	-	9.387
Otros pasivos financieros		508.360	-
ACREEDORES COMERCIALES Y OTRAS CUENTAS A PAGAR		215.691.854	242.723.746
Proveedores		138.589.407	159.066.474
Acreedores varios		19.663.067	25.523.744
Personal		14.944.793	17.735.802
Pasivos por impuesto corriente	17.1	2.941.185	113.878
Otras deudas con las Administraciones Públicas	17.1	39.553.402	40.283.848
PERIODIFICACIONES A CORTO PLAZO		1.043.518	1.897.475
TOTAL PATRIMONIO NETO Y PASIVO		1.202.099.725	1.188.377.773

Las Notas 1 a 22 descritas en la memoria adjunta forman parte integrante del balance de situación al 31 de diciembre de 2012 y 2011.

Ilustración 11: Balance situación 2012 y 2011 de Mahou San Miguel, extraída de Memoria Sostenibilidad MSM 2012

- Recursos intangibles
 - Activos humanos: Los recursos humanos estaban integrados en el 2013 por 2505 empleados, un ligero descenso con respecto al número de empleados del año anterior (ver ilustración página 7). Por otro lado, en abril de 2014, la compañía Mahou San Miguel ha puesto en marcha una campaña “Riesgo cero” sobre riesgos laborales con la que se pretende concienciar a sus empleados, tendrá una duración de un año y se llevará a cabo en todos los centros productivos de España. El subdirector General Industrial de Mahou San Miguel, José Luis Rodríguez, ha señalado que "se ha conseguido reducir en un 15% la frecuencia de accidentalidad y el índice de gravedad en más de un 80%, manteniéndonos muy por debajo de la media del sector". Esta política del grupo centrada en mejorar las condiciones en el puesto de trabajo hace que los empleados estén más motivados y que sean más productivos.¹⁴ Además: Inversión de más de 1,2 millones de euros en formación, que se concreta en más de 48.700 horas; evaluaciones regulares de desempeño al 35,23% de la plantilla; refuerzo de políticas, planes y medidas específicas para garantizar la seguridad de todos sus profesionales y fomentar la prevención y los hábitos de vida saludable; reconocimiento como la mejor empresa para trabajar en su segmento, según el Monitor Empresarial de Reputación Corporativa, Merco; firma del Plan de Igualdad de Solán de Cabras; junto a la Fundación ONCE, incorporación en el Programa Inserta, para integrar

¹⁴ “Mahou San Miguel pone en marcha la campaña “Riesgo Cero” en sus centros de producción” Artículo 28 de Abril: <http://www.europapress.es/impulsamos/buen-gobierno/noticia-mahou-san-miguel-pone-marcha-campana-seguridad-riesgo-cero-centros-produccion-20140428111642.html>

laboralmente a 20 personas con discapacidad en los próximos cuatro años.¹⁵

o Activos no humanos

- Tecnológicos: En 2011 el grupo Mahou San Miguel lanza un innovador sistema de apertura para su marca San Miguel Especial, un mecanismo abre fácil que elimina la necesidad de utilizar un abridor.¹⁶ Para seguir en la misma línea de pioneros en la innovación del sector la compañía en 2012, invirtió más de 72 millones de euros destinados, fundamentalmente, a impulsar el crecimiento del negocio y a la modernización y mejora industrial de los centros de producción (ver ilustración página 6)
- Organizativos: Destaca sobre todo la reputación del grupo Mahou San Miguel ya que poseen una gran experiencia en este sector. El Grupo ha desarrollado campañas publicitarias que involucran al consumidor de una forma más emocional, realizando patrocinios de todo tipo, de la Liga de Fútbol Profesional y de clubes como el Real Madrid, el Atlético de Madrid, entre otros. A través de San Miguel 0,0%, son patrocinadores principales de la Federación Española de Baloncesto con todas sus selecciones, tanto masculina como femenina. A través del proyecto “Un lugar llamado mundo”, San Miguel contribuye activamente a que la música de calidad recupere el espacio cultural que se merece. En lo referente a la gastronomía para mostrar las nuevas posibilidades de maridajes y catas que ofrece el mundo de la cerveza, el grupo está presentes en Madrid Fusión y Club Millésime. “Tapeo Mahou” y las Ferias de la Tapa de San Miguel, que se celebran desde hace años por toda España con un enorme éxito, muestran las posibilidades de sus bebidas en combinación con lo mejor de la gastronomía. Así promocionan la actividad hostelera local y promueven el turismo.¹⁷

5.4 Análisis de capacidades

¹⁵ “Las personas, pilar fundamental en la estrategia de RSC de Mahou San Miguel” 2012:

<http://www.compromisorse.com/responsabilidad-social/alimentacion-bebidas-hogar-e-higiene/mahou-san-miguel/>

¹⁶ “San Miguel lanza un innovador cierre abrefácil” Artículo 11 Enero 2011:

<http://www.alimarket.es/noticia/52272/-San-Miguel--lanza-un-innovador-cierre-abrefacil>

¹⁷ Información extraída de la página web Mahou San Miguel: <http://www.mahou-sanmiguel.com/es-ES/estamos-con/estamos-con.html>

Las capacidades con las que cuenta una empresa están ligadas al capital humano y se apoyan sobre todo en los activos intangibles, el conocimiento tecnológico y organizativo de la empresa. Como se ha señalado en los recursos el grupo Mahou San Miguel cuenta con la capacidad de innovación constante gracias al aprendizaje y conocimiento de sus empleados lo que le ha llevado a realizar numerosas aportaciones a esta industria. El abre fácil de la cerveza San Miguel Especial, cerveza 0,0% a la que luego se unieron cervezas con distintos zumos de fruta San Miguel 0,0% Manzana, la cerveza ecológica San Miguel Eco, etc.

La buena reputación de la marca de la compañía se refleja en que la marca Mahou se posiciona en el puesto número catorce de la lista realizada por Interband de las marcas españolas más valiosas del 2013, con un valor de la marca de 619 millones de euros. Si lo comparamos con el ranking del 2011 vemos que el valor de la marca ha descendido cinco puestos y en 158 millones de euros. A pesar de ello dentro de la industria el grupo Mahou San Miguel sigue estando muy por encima de sus competidores más significativos Damm y Cruzcampo, en el ranking del 2013 no aparecen estas marcas.¹⁸

Todo ello no se consigue fácilmente en el mercado sino que la empresa va adquiriendo experiencia que ayudan a obtener estas capacidades a lo largo de los años.

6. DAFO

Puntos fuertes	Puntos débiles
<ol style="list-style-type: none"> 1. Buena imagen y reputación 2. Instalaciones modernas y con avanzada tecnología 3. Buena cartera de productos con variedad de sabores 4. Procesos automatizados que reducen costes 5. Alta cuota de mercado 6. Alto esfuerzo publicitario 7. Rentabilidad nacional superior a la media del sector 8. Buena relación calidad-precio 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Escasa presencia internacional 2. Cargas tributarias 3. Coste de producción elevados 4. Coste de publicidad elevado
Oportunidades	Amenazas
<ol style="list-style-type: none"> 1. Alto crecimiento en el mercado de la cerveza español 2. No hay estacionalidad en la producción 3. Proveedores con alta capacidad de innovación 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Existencia de abundantes marcas de cerveza sustitutivas 2. En este sector se debe realizar abundantes inversiones para la producción y publicidad 3. Diferencias legales entre

¹⁸ Mejores marcas españolas 2013: <http://www.interbrand.com/es/best-global-brands/region-country/mejores-marcas-espanolas-2013.aspx>

	países que dificultan la internacionalización 4. Aumento de la exigencia del consumidor
--	--

Del análisis DAFO cabe destacar:

- Fortalezas: Mahou San Miguel se mantiene líder en el sector cervecero español, con una cuota de producción del 37, 2% superando los 12,2 millones de hectolitros en el 2012.¹⁹ Esto es que a pesar de la amplia variedad de marcas de cervezas y la disminución del consumo de ésta en nuestro país, posee una cuota de mercado significativa del sector cervecero.
- Debilidades: En comparación con el líder mundial de cerveza, la marca Heineken, Mahou San Miguel posee una baja presencia internacional. En los últimos años la compañía se ha encardo de aumentar su presencia en el mercado mundial, posicionándose como la marca de cerveza española que más exportaciones realiza.
- Oportunidades: Gracias a los acuerdos contractuales que realiza Mahou San Miguel con sus proveedores, disfruta de una alta capacidad de innovación que colocan a la marca como la más innovadora de la industria cervecera de España. Adelantándose a sus competidores y pionera en cubrir las necesidades insatisfechas de sus consumidores.
- Amenazas: Con la difícil situación económica actual y la disminución del consumo de cerveza en todo el mundo, los clientes y clientes potenciales de esta bebida se han vuelto más exigentes a la hora de buscar una mejor calidad por un menor precio. Esto se agrava con la existencia de marcas sustitutivas, sobre todo las “marcas blancas”, incluso con la existencia de productos sustitutivos a la cerveza que se comercializan en muchos casos a un menor precio.

7. OBJETIVOS DEL PLAN ESTRATÉGICO

- Conocer el entorno del sector del que vamos a analizar, su evolución a lo largo de los últimos años y el potencial de dicho sector.
- Identificar las características de la empresa Mahou San Miguel, así como los medios empleados para dar a conocer sus productos y la forma que emplea para ponerlos a disposición de los consumidores.
- Cómo satisface el grupo a sus clientes en época de crisis y las estrategias llevadas a cabo.

¹⁹ Memoria sostenibilidad MSM 2012 (p. 6): http://www.mahou-sanmiguel.com/es-ES/documentos/Memoria_Sostenibilidad_MSM_2012.pdf

- Determinar si la empresa logra transmitir confianza y seguridad a sus consumidores y trabajadores.
- Identificar posibles necesidades insatisfechas en el mercado y las capacidades y recursos que tiene Mahou San Miguel para cubrirlas y ofrecer un mejor servicio a los productos actuales del mercado.
- Plantear una estrategia adecuada para el grupo teniendo en cuenta el anterior punto.

8. FORMULACIÓN DE ESTRATEGÍAS

8.1 Elegir una de las competitivas y las razones

A partir del nacimiento de la compañía, Mahou San Miguel, se han beneficiado de la ventaja competitiva de diferenciación de productos.

Por un lado basadas en las características observables de un producto (San Miguel 0,0%, San Miguel Eco, Mahou Premium Light, Alhambra Negra) y por el otro lado a partir de las características del mercado por la variedad de necesidades y gustos de los consumidores (Solán de Cabras, Mixta, distribución de cafés, infusiones y edulcorantes de D.E. Master Blenders).

Esta estrategia llevada a cabo es fruto de que en los últimos años se ha concienciado a los consumidores de los peligros que conlleva el consumo de bebidas alcohólicas con masivas campañas publicitarias, especialmente a la hora de conducir, por ello la compañía ofrece la manera de disfrutar de la cerveza o del agua embotellada sin necesidad de preocuparse por este factor.

Otra de las razones por las que el grupo ha optado por esta estrategia es la alta rivalidad en el sector. El mercado de la cerveza crece cada día más y las empresas competidoras han ido fusionándose lo que provoca una constante rivalidad a través de nuevos productos y precios.

Es lógico que esta empresa haya ido cubriendo otras necesidades de los clientes y por tanto se haya dirigido a otros mercados con fin de maximizar su rentabilidad y abarcar más sectores, especialmente, nacionales.

Por ello esta propuesta va dirigida a que la compañía siga expandiendo su cartera de productos con el fin de centrarse en otro potencial nicho de mercado, los consumidores de bebidas con vino. La sangría y el tinto de verano se consideran “bebida nacional de verano” donde los consumidores buscan una alternativa al vino más refrescante y con menos alcohol.

El consumo per cápita de vino y bebidas con vino en los hogares alcanzó los 10,58 litros en el 2012, un 1,42% más que el año anterior. Y en concreto, según destacan los datos del MAGRAMA (Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente) las bebidas con vino incrementaron su presencia en el

consumo de los hogares un 8,78%. Los hogares invirtieron en estas bebidas 43,96 millones de euros, un 14,86% más que en 2011.²⁰

Este sector posee un número escaso de marcas conocidas, la más destacada es Don Simón que tiene una cuota de mercado nacional del 50%. Nos encontramos ante un mercado muy competitivo en el cual la diferenciación del producto es escasa con lo cual la ventaja competitiva con la que puede contar Mahou San Miguel es la de liderazgo en costes.

A pesar ello este tipo de bebida ha pasado a ser la elegida por muchos hogares españoles por encima del vino o incluso de la cerveza, tiene una alta demanda que puede ser satisfecha por el grupo con bajos precios y/o promociones.

8.2 Explicar la fase del ciclo de vida de industria y estrategia acorde

La industria cervecera en España se encuentra en la fase de madurez. Existe una progresiva reducción en la tasa de crecimiento, esto provoca un incremento en la intensidad de la competencia entre las empresas establecidas.

Por el lado de la demanda, los consumidores acumulan experiencia acerca de los productos ofertados y son más exigentes en cuanto a sus preferencias y necesidades. La competencia tiende a centrarse en la reducción de los costes y una mejora en el servicio.

Por el lado de la oferta, las oportunidades de innovación son más escasas y la tecnología empleada es conocida por todos los competidores de la industria.

La opción estratégica más acorde que podría llevar Mahou San Miguel es la obtención de una ventaja competitiva sólida. La empresa dispone de las siguientes opciones:

- Diferenciación: como ya se ha comentado anteriormente la compañía ha llevado a cabo una estrategia de diferenciación del producto desde su nacimiento. Puede seguir expandiendo su portafolio desarrollando nuevos productos, las bebidas con vino. Además podrían llevar a cabo la estrategia de diferenciación de calidad y servicio. Ofrecer un producto de mayor calidad que el de sus competidores sin alterar los precios y ofrecer servicios en los puntos de venta (información sobre el producto, conservación, modo de servir, premios, obsequios...).
- Liderazgo en costes: reducir los costes de aprovisionamiento, economías de escala, incremento de la productividad, mayor grado de eficiencia en los niveles operativos...
- Segmentación del mercado: orientar la actividad principal de la empresa hacia el segmento con más potencial de desarrollo, en el caso de Mahou

²⁰ "Consumo de vino en España 2012" 25 Marzo 2013:
<http://urbinavinos.blogspot.com.es/2013/03/consumo-de-vino-en-espana-2012.html>

San Miguel este segmento podría tratarse de la cerveza 0,0%. Este segmento tiene una estructura competitiva atractiva ya que fue este grupo los pioneros en introducirla en el mercado, podrían beneficiarse de este hecho y potenciar su desarrollo. Además España es el primer consumidor de esta variedad de la Unión Europea, duplica al segundo país que más cerveza sin alcohol consume, Francia con un 6,6% del total.²¹ Otro producto con estructura competitiva atractiva es Mahou Premium Light, ya que los competidores más importantes de Mahou San Miguel, Grupo Damm, no comercializan con ninguna cerveza de estas características.

8.3 Determinar el campo de actividad y la dirección de desarrollo que se propone

Campo de actividad:

- Grupo de clientes: local, regional, nacional, internacional
- Funciones: sed, entretenimiento, placer
- Tecnología: Mahou cinco estrellas, San Miguel especial, Mahou clásica, Alhambra especial, Mahou sin, San Miguel 1516, Alhambra sin, Alhambra Premium Lager, Reina, Solán de Cabras, San Miguel 0,0%, Sierra Natura, San Miguel Eco, Sierras de Jaén, Alhambra Reserva 1925, Mahou Negra, Selecta, Mezquita, Alhambra Negra, San Miguel Fresca, Bisolán, San Miguel 0,0% limón, Mixta, San Miguel 0,0% manzana, Mahou Premium Light, Shandy Alhambra, Grimbergen Blonde, Grimbergen Double, Grimbergen Blanche, Carlsberg, Carling, Warsteiner Premium Verum, Warsteiner Premium Fresh, König Ludwig Weissbier, Tetley's, Kronenbourg, Gaymers, Gaymers pear, Blackthorn.

Teniendo en cuenta la necesidad de los clientes que la empresa Mahou San Miguel quiere satisfacer, una posible dirección que puede seguir sería la de desarrollo de productos. La empresa se mantendría en el mercado actual pero se desarrollan nuevos productos que poseen características nuevas y diferentes.

Estas modificaciones en los productos pueden ser:

- Cerveza con zumo de naranja: sería una modificación accesoria ya que sería mejorar ligeramente el producto principal, la cerveza. Mahou San Miguel no comercializa ningún producto con estas características. Se anunciaría como una variante de Mixta la cual tendría un grado alcohólico de 0,9% igual que la actual Mixta limón. Es una propuesta interesante puesto que en la industria cervecera sólo se conoce este tipo de cerveza bajo la marca Shandy Cruzcampo Naranja y se comercializa en formato lata el cual bajo mi punto de vista reduce la imagen de calidad de una cerveza. Además en muchos bares y restaurantes los clientes demandan este tipo de alternativa, pidiendo una "cerveza

²¹ Informe socioeconómico España 2013 (p. 16):
http://www.cerveceros.org/pdf/CE_Informe_socieconomico_2013.pdf

rebajada con zumo o refresco de naranja”, por lo que sería innovador ofrecerle al cliente un botellín ya preparado con estas características.

- Cerveza con bebida alcohólica: sería otra modificación accesorio. Mahou San Miguel tampoco comercializa con ningún producto con estas características. En el mercado nos encontramos con Desperados, cerveza con tequila, Sputnik, cerveza con vodka, Adelscott, cerveza con whisky y muy pocas variedades y marcas existentes. Se trataría de dirigir esta alternativa a un público arriesgado e innovador, amante de las bebidas fuertes y con alta graduación.
- Sangría y/o tinto de verano: En este caso se trataría del desarrollo completo de un nuevo producto para Mahou San Miguel. En el ámbito de funciones de esta empresa nos encontramos con sed, entretenimiento y placer y la sangría y/o tinto de verano podrían llegar a cubrir estas necesidades. La empresa tendría que adoptar nuevas tecnologías para el desarrollo de este producto, pero se estaría centrando en otro nicho de mercado, el de los amantes del vino. Con este producto Mahou San Miguel aumentaría su presencia en el mercado y estaría abarcando casi la totalidad de las opciones de bebidas.

La estrategia de desarrollo de productos permite a la empresa ofrecer al mercado una imagen de innovación que reforzaría su prestigio y generar sinergias al compartir los distintos productos las mismas estructuras comerciales, de distribución y en parte las de producción. No hay que olvidarse que el grupo Mahou San Miguel cuenta con una fuerte capacidad en investigación y desarrollo de nuevos productos con la ayuda de sus proveedores.

8.4 Elección de método de desarrollo

Dependiendo de las modificaciones de los productos a Mahou San Miguel le conviene optar por un desarrollo interno o externo:

- Cerveza con zumo de naranja: en este caso la empresa cuenta con la suficiente tecnología propia para la realización de este producto. Utilizando la misma receta que la cerveza Mixta limón sustituyendo el limón por el refresco de naranja, comercializado por la misma empresa bajo la marca Bisolán. Se trataría de un desarrollo interno en el que la empresa invierte en su propia estructura para la elaboración de este producto, ya que como hemos mencionado la tecnología y el método de elaboración ya los dispone y no necesita el apoyo de una empresa externa.
- Cerveza con bebida alcohólica: en este caso la empresa no cuenta con los ingredientes necesarios (bebidas alcohólicas) para la elaboración de esta bebida. Lo más conveniente sería una cooperación empresarial

entre Mahou San Miguel y otra empresa de bebidas alcohólicas. El tipo de acuerdo más beneficiario para el grupo, en este caso es un acuerdo contractual a través de un contrato de larga duración en el que Mahou San Miguel adquiere las materias primas necesarias para la elaboración de esta bebida a la otra empresa. Se trata de un método de desarrollo externo que ayuda a conseguir recursos, capacidades y una considerable reducción de costes a Mahou San Miguel.

- Sangría y/o tinto de verano: El grupo no posee ninguna tecnología para la elaboración de esta bebida. Una opción sería fusionarse con una empresa ya existente en el sector del vino. Por ejemplo llevar a cabo una fusión con aportación parcial de activo del Grupo Provedisa. En este caso el Grupo Provedisa aporta tan sólo una parte de su patrimonio, Sandevid, a Mahou San Miguel. A través de esta fusión el grupo puede comercializar Sangría, Tinto de verano y Rebujito bajo la marca internacionalmente conocida Sandevid. Se trataría de un método de desarrollo externo que ayudaría a Mahou San Miguel a entrar en la industria del vino e incrementar el poder de mercado.



9. CUANTIFICACIÓN ECONÓMICA DE RESULTADOS ESPERADOS

Tras la puesta en marcha de la estrategia planteada los resultados esperados son los siguientes:

	2015	2016	2017
Inversión inicial	100.000.000€	-	-
Beneficios	1.173.039.705	1.618.623.399	1.527.031.609
Venta cerveza	586.519.853	600.150.213	598.628.742
Venta agua	391.013.235	349.560.287	351.000.157
Venta refrescos	195.506.617	101.763.541	98.875.723
Venta sangría	-	567.149.358	478.526.987
Costes totales	(891.509.161)	(1.358.906.941)	(1.211.318.628)
Costes fijos	(210.883.895)	(246.918.026)	(223.572.423)
Personal	(165.576.441)	(185.632.416)	(170.463.213)
Otros	(45.307.454)	(61.285.610)	(53.109.210)
Costes variables	(680.625.266)	(1.111.988.915)	(987.746.205)

Materias primas	(328.572.241)	(586.941.032)	(487.963.124)
Publicidad	(350.540.278)	(523.016.872)	(498.150.300)
Otros	(1.512.747)	(2.031.011)	(1.632.781)
Beneficio neto	381.530.544	259.716.458	315.712.981

Tabla 2: Resultados esperados, elaboración propia

Como se observa si las previsiones son correctas la inversión inicial para esta estrategia se triplicaría durante el tercer año que esté comercializando los nuevos productos (2017). Durante el 2016 los beneficios bajarán debido a la necesidad de aumentar la publicidad y la producción de toda la cartera de productos, especialmente de los productos nuevos.

10. CONCLUSIONES

Esta propuesta para el desarrollo de un plan estratégico representa una guía para conocer más la industria cervecera y en concreto a la compañía Mahou San Miguel.

Esta industria ha sufrido un importante descenso tanto de producción como de consumo de cerveza desde el 2007, ha pasado a ser una bebida consumida “en ocasiones especiales” principalmente en el sector de la hostelería. Por ello casi la totalidad de los bares españoles desde el inicio de la crisis y el descenso de consumo de cerveza se han visto obligados a realizar continuas promociones y ofertas en torno a esta bebida. Gracias a este empujón llevado a cabo por el sector hostelero durante el 2013 se ha empezado a incrementar la producción y en consecuencia el consumo de las bebidas de baja graduación. Durante estos años difíciles las empresas productoras de cerveza se han visto obligadas a fusionarse o adquirirse entre ellas. Es por esto que aunque en el mercado español exista una gran variedad de marcas distintas sólo existen unas pocas empresas (Mahou San Miguel, Hijos de Rivera S.A.U., Heineken España S.A., Grupo Damm) lo que hace que exista una rivalidad interior importante que crea competitividad, ya que obliga a todas las empresas a reducir costes, mejorar la calidad y el servicio y crear nuevos productos y procesos. Es un estimulante para las empresas. En los últimos años Mahou San Miguel ha sabido aprovechar todas sus ventajas competitivas para convertirse en la empresa líder del sector en España y darse a conocer internacionalmente pese a su mayor competidor extranjero, la empresa holandesa Heineken.

Gracias a su amplia cartera de productos, que resumidamente cuenta con una gran variedad de cervezas, tres marcas de agua, una marca de refrescos de diferentes sabores, cafés e infusiones, ha logrado satisfacer las necesidades de sus clientes consiguiendo una imagen de empresa de calidad y sobre todo una imagen de empresa innovadora y arriesgada que estudia continuamente las necesidades insatisfechas de los consumidores y la manera de cubrirlas. Para Mahou San Miguel su sector auxiliar principal son sus proveedores con éstos se establece de forma contractual la obligación de presentar

innovaciones a lo largo de un año y de no ser así se finaliza el contrato. Existe una estrecha relación de trabajo entre estos dos sectores que provoca un flujo de información rápido y un intercambio constante de innovaciones y nuevas ideas.

España es uno de los países europeos con mayor consumo de cerveza, esto logra crear una ventaja competitiva en este sector donde la demanda interior es elevada. Gracias a este alto consumo de cerveza los compradores tienen nuevas necesidades relacionadas a esta bebida que desean que sean cubiertas lo antes posible y hacen que las empresas nacionales innoven con más rapidez y logren mayores ventajas frente a los rivales extranjeros. Es por ello que las campañas publicitarias de Mahou San Miguel a lo largo de los años se realizan con una perspectiva emocional, buscan acercarse a su público objetivo logrando fidelizar un importante grupo de clientes y mantener su cifra de negocios pese a la situación económica actual y a la subida de precios.

Mahou San Miguel siempre se ha preocupado por el medio ambiente llevando a cabo actuaciones de todo tipo, su objetivo a largo plazo es ser la empresa considerada referente en Responsabilidad Social Corporativa en el sector de alimentación y bebidas. Con el lanzamiento de la cerveza San Miguel Eco, la primera cerveza ecológica española, dirigida a personas concienciadas medioambientalmente, se adentró en un nicho de mercado concreto aumentando su participación en este mercado insatisfecho.

Esta propuesta sigue la misma línea de actuación que ha llevado cabo el grupo desde su creación, por un lado comercializar productos adicionales a la cerveza ampliando su portafolio con la cerveza con zumo o refresco de naranja y con la cerveza con bebida alcohólica. Con estos productos la compañía llegaría a otros nichos de mercados insatisfechos, los consumidores de cerveza que buscan esta bebida rebajada con otro refresco diferente al limón, que ya es vendido por la mayoría de marcas, y los consumidores de cerveza más arriesgados, que buscan disfrutar de bebidas con alta graduación a la vez que de la cerveza. Por otro lado la comercialización de un producto totalmente nuevo para la empresa que busca el crecimiento de ésta adentrándose en una industria que cubre las mismas funciones que la cervecera y va dirigida a los clientes que buscan disfrutar del consumo del vino de una manera diferente, a modo de refresco. Para ello Mahou San Miguel aumentará su cartera de productos incluyendo la sangría y tinto de verano. Lo propuesto en este plan es la comercialización de la compañía de una marca ya conocida en el sector, Sandevid, esto le ayudará a introducirse en este nuevo mercado de una manera más rápida y con menores costes.

La sangría y el tinto de verano son una bebida refrescante típica en España y con una graduación baja en alcohol. Su consumo nacional es alto sobre todo en época de verano donde es demandada por infinidad de extranjeros que se encuentran veraneando en nuestro país. En los últimos años ha aumentado el consumo de estas bebidas con vino, incluso se ha producido más sangría y

tinto de verano que vino. Además se ha introducido en el mercado internacional, logrando una gran aceptación en los países comercializados. En concreto la marca Sandevid llega a países como Estados Unidos, Brasil, Francia, Alemania, Finlandia, Rusia, China, Filipinas y el sur de África. En España se consume tanto en el sector de la hostelería como en el de los hogares al igual que la cerveza por lo que Mahou San Miguel puede aprovechar esto reduciendo los costes de comercialización y distribución.

Nos encontramos ante una propuesta arriesgada puesto que va orientada a largo plazo y con una situación de la economía cambiante. A pesar de esto el grupo cuenta con los recursos y capacidades suficientes para desarrollar e implantar este plan, siendo capaz de afrontar los inconvenientes que pueden surgir a lo largo de la ejecución de esta estrategia.

La cultura empresarial es fundamental para la implantación, Mahou San Miguel cuenta con unos valores muy fuertes pero a la vez con una mentalidad retadora e inconformista y con la ayuda de un liderazgo basado en el optimismo, arriesgado, motivador e innovador se conseguirá un equipo de trabajo competente que beneficiará a la ejecución exitosa de la estrategia y con ello el crecimiento de la compañía.

En resumen esta propuesta dirigida al desarrollo de productos complementarios a su producto principal, la cerveza, y el desarrollo de productos que cumplen la misma función que ésta, bebidas con vino, le ayudará a Mahou San Miguel a diversificar en oportunidades que refuercen sus líneas de negocio, ampliando su presencia en el mercado y cubriendo nuevas necesidades de los consumidores, uno de los objetivos a largo plazo que tiene esta compañía. E internacionalizar la empresa de forma rentable llegando a nuevos países donde llega la marca Sandevid. Por lo que es una buena oportunidad de inversión para esta empresa que le llevará a aumentar su confianza en el mercado interior y exterior y a cumplir con sus objetivos descritos en la visión.

11. BIBLIOGRAFÍA

- Libro de texto: La dirección estratégica de la empresa teoría y aplicaciones. Luis Ángel Guerras Martín y José Emilio Navas López.
- Dirección Estratégica: conceptos, técnicas y aplicaciones. Robert M. Grant.
- Dirección Estratégica de la empresa. José Ignacio Llorente Olier.
- Información sobre la importancia del plan estratégico: http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtual/publicaciones/administracion/v05_n10/importancia.htm

- Información sobre el sistema de valor de Porter: <http://www.eumed.net/cursecon/libreria/2004/alv/2e.htm>
- Ratio de endeudamiento: <http://www.abanfin.com/?tit=ratio-de-endeudamiento-formulario-economico-financiero&name=Manuales&fid=ee0bcc>
- Ratio de solvencia: <http://www.abanfin.com/?tit=ratio-de-solvencia-formulario-economico-financiero&name=Manuales&fid=ee0bcc>
- Fondo de maniobra: <http://www.abanfin.com/?tit=fondo-de-maniobra-formulario-economico-financiero&name=Manuales&fid=ee0bcd>
- Información sobre ratios: http://www.mancohortasud.es/acco/empresa/biblioteca/ratios_eco-finan.pdf
- Página web Mahou San Miguel: <http://www.mahou-sanmiguel.com/index.html>
- Página web Heineken España: <http://www.heinekenespana.es/home.asp>
- Página web Estrella Galicia: <http://portal.estrellagalicia.es/es/>
- Página web Grupo Damm: <http://www.damm.es>
- Página web Cerveceros España: <http://www.cerveceros.org/>; donde se encuentra el informe socioeconómico del sector de la cerveza en España
2013: http://www.cerveceros.org/pdf/CE_Informe_socieconomico_2013.pdf
- Página web Sandevid: <http://www.sandevid.com/>
- Memoria Sostenibilidad Mahou San Miguel 2012: http://www.mahou-sanmiguel.com/es-ES/documentos/Memoria_Sostenibilidad_MSM_2012.pdf