



**COMILLAS**

**UNIVERSIDAD PONTIFICIA**

ICAI

ICADE

CIHS

Facultad de Ciencias Humanas y Sociales

Bachelor in International Relations /  
Grado en Relaciones Internacionales

Trabajo Fin de Grado

**COMPETENCIA EN EL MERCADO  
INTERNACIONAL: EL CASO DE  
ESTRELLA GALICIA**

Estudiante: Susana Arrojo Tizón

Director: Prof. Dr. Erick Gonzalo Palomares Rodríguez

MADRID | Abril de 2025

**Resumen:** Estrella Galicia representa la marca más emblemática del grupo cervecero Corporación Hijos de Rivera S.A., cuya sede y estructura empresarial se mantienen íntegramente en Galicia, comunidad de origen de la familia fundadora, los Rivera. Actualmente, la empresa está liderada por Ignacio Rivera, CEO y representante de la quinta generación familiar, cuya gestión ha sido clave en la modernización de la compañía y su proceso de internacionalización. A diferencia de muchas marcas del sector que han sido absorbidas por grandes conglomerados multinacionales, Estrella Galicia ha logrado expandirse globalmente preservando su independencia y carácter familiar. Esta singularidad plantea interrogantes relevantes sobre su estrategia competitiva y el impacto de su estructura organizativa en el proceso de internacionalización. Aunque la empresa opera ya en más de 60 países, este trabajo se centrará en su entrada en el mercado de Estados Unidos, considerado uno de los más exigentes y competitivos del mundo. A través del análisis de este caso, se busca contextualizar las dinámicas del comercio internacional contemporáneo y reflexionar sobre cómo una empresa familiar puede desafiar las tendencias dominantes del sector, posicionándose con éxito en el escenario global sin renunciar a su identidad ni a su modelo de gestión.

**Palabras clave:** Competencia internacional, Estrategia empresarial, Empresa familiar, Internacionalización, Estrella Galicia, Comercio internacional, Marca e identidad.

**Abstract:** Estrella Galicia represents the most emblematic brand of the brewing group Corporación Hijos de Rivera S.A., whose headquarters and business structure remain entirely in Galicia, the community of origin of the founding family, the Riveras. The company is currently led by Ignacio Rivera, CEO and representative of the fifth generation of the family, whose management has been key in the modernization of the company and its internationalization process. Unlike many brands in the sector that have been absorbed by large multinational conglomerates, Estrella Galicia has managed to expand globally while preserving its independence and family character. This uniqueness raises relevant questions about its competitive strategy and the impact of its organizational structure on the internationalization process. Although the company already operates in more than 60 countries, this labour will focus on its entry into the United States market, considered one of the most demanding and competitive in the world. Through the analysis of this case, we seek to contextualize the dynamics of contemporary international trade and reflect on how a family business can challenge the dominant trends of the sector, successfully positioning itself in the global scenario without renouncing its identity or its management model.

**Key words:** Competencia internacional, Estrategia empresarial, Empresa familiar, Internacionalización, Estrella Galicia, Comercio internacional, Marca e identidad.

## **Declaración de Uso de Herramientas de IA Generativa en Trabajos Fin de Grado**

Por la presente, yo, Susana Arrojo Tizón, estudiante de RRII-COM de la Universidad Pontificia Comillas al presentar mi Trabajo Fin de Grado titulado " Triunfo en el Mercado Internacional: El Caso Estrella Galicia", declaro que he utilizado la herramienta de IA Generativa ChatGPT u otras similares de IAG de código sólo en el contexto de las actividades descritas a continuación:

1. **Traductor:** Para traducir textos de un lenguaje a otro.
2. **Buscador:** Para encontrar artículos académicos más específicos, para poder leer y ampliar el marco teórico.

Afirmo que toda la información y contenido presentados en este trabajo son producto de mi investigación y esfuerzo individual, excepto donde se ha indicado lo contrario y se han dado los créditos correspondientes (he incluido las referencias adecuadas en el TFG y he explicitado para qué se ha usado ChatGPT u otras herramientas similares). Soy consciente de las implicaciones académicas y éticas de presentar un trabajo no original y acepto las consecuencias de cualquier violación a esta declaración.

Fecha: 26 de abril de 2025

Firma:

A handwritten signature in black ink, consisting of several overlapping loops and a final downward stroke, positioned below the 'Firma:' label.

## **Índice de contenidos**

|  |           |
|--|-----------|
| <b>1. INTRODUCCIÓN.....</b>                        | <b>1</b>  |
| 1.1.Planteamiento del problema.....                | 1         |
| 1.2.Objeto de estudio .....                        | 6         |
| 1.3.Preguntas de investigación.....                | 8         |
| 1.4.Objetivos del Trabajo de Fin de Grado.....     | 8         |
| 1.5.Justificación del tema.....                    | 9         |
| 1.6.Metodología aplicada.....                      | 10        |
| <b>2. MARCO TEÓRICO.....</b>                       | <b>11</b> |
| 2.1.Teorías de las Relaciones Internacionales..... | 11        |
| 2.2.Competencia empresarial.....                   | 14        |
| 2.2.1. Las cinco fuerzas de Porter.....            | 17        |
| 2.2.2. Perspectiva Basada en los Recursos.....     | 19        |
| 2.3.Soft power.....                                | 20        |
| <b>3. ESTUDIO DE CASO: ESTRELLA GALICIA.....</b>   | <b>21</b> |
| 3.1.Introducción a la internacionalización.....    | 21        |
| 3.2.Las cinco fuerzas de Porter.....               | 23        |
| 3.2.1. Posibilidad de nuevos entrantes.....        | 23        |
| 3.2.2. Poder de los compradores.....               | 25        |
| 3.2.3. Poder de los proveedores.....               | 27        |
| 3.2.4. Amenaza de productos sustitutos.....        | 29        |

|   |           |
|---|-----------|
| 3.2.5. Rivalidad entre competidores.....  | 32        |
| 3.3.Lo que no dijo Porter: las decisiones internas en el proceso de internacionalización..... | 35        |
| 3.3.1. Elementos tangibles.....   | 36        |
| 3.3.2. Elementos intangibles.....   | 37        |
| <b>4. CONCLUSIONES Y DISCUSIÓN.....</b>   | <b>43</b> |
| <b>5. BIBLIOGRAFÍA.....</b>   | <b>47</b> |

# 1. INTRODUCCIÓN

## 1.1. Planteamiento del problema

Las disciplinas académicas, especialmente en el ámbito de las ciencias sociales, surgen con el propósito de interpretar y dar sentido a los acontecimientos reales. En este contexto, han sido las sucesivas crisis las que han funcionado como motor para generar distintos análisis. *“Fueron... la inflación y el desempleo, los que alentaron la economía; y la agitación política y los defectos de legitimación, los que espolearon a los primeros teóricos de la política. Lo mismo cabe decir de las Relaciones Internacionales. De hecho, se puede considerar el aumento de los estudios sobre Relaciones Internacionales, como el de todas las ciencias sociales, un producto de ... cambios: el central, y más claro de ellos, es la disciplina en sí, sus debates, sus cambios en cuanto a ideas dominantes o “paradigmas”, y la agenda de investigación que establece y en la que trabaja”* (Halliday, 2006).

Esta primera cita de Halliday (2006) nos invita a reflexionar sobre cómo las respuestas a estos eventos suelen darse a medida que ocurren, sin que puedan preverse en la mayoría de los casos. Las ciencias sociales, por tanto, no son exactas ni estáticas, lo que hace aún más interesante su estudio, especialmente al considerar las distintas escuelas que han surgido como diversas formas de abordar una misma realidad. Halliday señala que, desde la Antigüedad, ya se formulaban conceptos relacionados con la política exterior y la interacción entre comunidades. La diferencia, según el autor, radica en que hoy estos enfoques son mucho más complejos, en gran parte debido al fenómeno de la globalización.

Este fenómeno ha captado la atención global no por una sola razón, sino por una suma de significativos cambios ligados a él. La caída de los costos de transacción, particularmente en transporte y comunicación, no solo facilitó los negocios, sino que también estrechó lazos culturales. A esto se suman el auge de Internet, la apertura comercial, y la euforia por los llamados mercados emergentes (Yalonetzky, 2002). No es de extrañar que aquellos que formaban parte de círculos privilegiados vivieron este periodo con gran esperanza y entusiasmo (Byrnes, 2023).

A pesar de los beneficios señalados, gran parte de los autores han expresado su preocupación por los efectos negativos no contemplados en el proceso de crecimiento económico, el cual no siempre ha resultado en un desarrollo real ni equitativo. Se advierte, por ejemplo, el mayor desempleo en aquellos países que se han insertado en la economía global sin contar con mecanismos de protección adecuados; la posible erosión de la soberanía nacional al depender de estructuras internacionales dominadas por las potencias económicas; la volatilidad provocada por los movimientos especulativos de capital a corto plazo; así como una crítica general hacia una globalización que, como afirma Stiglitz (2002), carece de un “*rostro muy humano*”.

Además de los cambios y consecuencias derivados de la globalización, los debates sobre cómo comprender e interpretar el mundo han estado profundamente influenciados por la dicotomía entre paz y guerra. Las tensiones surgidas a raíz de las dos Guerras Mundiales han moldeado las distintas corrientes de pensamiento en el ámbito de las Relaciones Internacionales. Tras la Primera Guerra Mundial, el periodo de entreguerras representó un retroceso en los intentos por alcanzar la paz. Este escenario se agravó con la gran crisis de 1929, que provocó un giro hacia políticas proteccionistas y nacionalistas. Este contexto facilitó la consolidación del realismo como la teoría predominante en las Relaciones Internacionales (Halliday, 2006), aunque sus orígenes se remontan a épocas anteriores. Posteriormente, con el nuevo impulso de la globalización tras la Segunda Guerra Mundial, el liberalismo comenzó a consolidarse como una alternativa teórica relevante (González, 2024).

Aunque es la Guerra Fría lo que provoca una profunda revisión de los conceptos que hasta entonces se daban por sentados. Durante este periodo, el realismo dio paso al neorrealismo, reforzando la idea del equilibrio de poder como eje central. Poco después, esta perspectiva fue cuestionada por el surgimiento del neoliberalismo institucional, una corriente que veía las instituciones internacionales como elementos clave para reducir la anarquía del sistema y fomentar la cooperación, incluso entre actores rivales. Desde entonces, esta corriente ha tendido a interpretar todos los problemas a través del prisma de la liberalización del mercado (Halliday, 2006). Según esta lógica, cuanto menor sea la intervención estatal y mayor la libertad del mercado, más cerca se estaría de alcanzar la paz (Stiglitz, 2002).

A partir de la década de 1990, el debate teórico se diversificó aún más con la aparición del constructivismo (Calduch, 2019). Según Halliday (2006), el campo adquirió un carácter "cacofónico", incorporando una amplia gama de enfoques que van desde teorías materialistas y conductistas hasta perspectivas feministas, constructivistas e incluso postmodernas, es decir, críticas.

En la actualidad, el campo de las Relaciones Internacionales refleja la trayectoria de sus diversos debates teóricos, donde cada enfoque no solo propone interpretaciones distintas sobre fenómenos como el comercio, el poder o la cooperación, sino que también está ligado a circunstancias históricas y políticas particulares. Según Calduch (2019), esta disciplina avanza gracias a una constante "dialéctica entre la explicación y la crítica", en la que distintas corrientes compiten por ofrecer las mejores herramientas para comprender un mundo cada vez más interconectado y complejo. Tal como expresó el sociólogo Ralf Dahrendorf, exdirector de la London School of Economics, refiriéndose a las ciencias sociales en general, es natural y positivo que exista una relación de *tensión* entre la teoría y la práctica (Brown y Kirsten, 2005).

Como se ha señalado, el entusiasmo por vincular a los Estados a través del comercio como vía para evitar conflictos bélicos, impulsó la necesidad de entender cómo se organiza y justifica el comercio internacional en el nuevo contexto global. En este marco surgen las primeras teorías, conocidas como Teorías Tradicionales, formuladas como respuesta a la antigua doctrina mercantilista.

Adam Smith (1776) formuló la Teoría de la Ventaja Absoluta, la cual postula que los países deben centrarse en producir aquellos bienes en los que pueden operar con mayor eficiencia en términos absolutos, midiéndolo en base al trabajo que requieran. Smith sostenía que el libre comercio permite a los países beneficiarse de su especialización, fomentando el crecimiento económico global. Posteriormente, David Ricardo perfeccionó este enfoque con su Teoría de la Ventaja Comparativa, que sostiene que los países deberían especializarse en la producción de bienes que puedan fabricar con un costo relativo menor en comparación con otros productos (Kiliç, 2002).

Siguiendo esta línea, Eli Heckscher y Bertil Ohlin desarrollaron el modelo de dotación factorial, según el cual la especialización de los países responde a la abundancia relativa de los factores de producción. Esta teoría promovía la exportación de bienes intensivos en los factores abundantes y la importación de aquellos en los que el país presenta escasez (Clarke y Kulkarni, 2010). Estas ideas sirvieron de base para numerosas políticas comerciales orientadas a explotar ventajas comparativas, y propiciaron la firma de acuerdos como el NAFTA, centrados en la reducción de aranceles y la promoción del libre comercio.

A pesar de la aplicación de estos planteamientos, surgieron nuevos retos cuando los países con condiciones similares comenzaron a comerciar los mismos productos, dominando el comercio internacional (EFE Estocolmo, 2008). Esto indicó que la clave no radicaba únicamente en las diferencias entre países, sino en la manera en que las empresas operan en cada uno de ellos. En los años 80, Paul Krugman introduce la "Nueva Teoría del Comercio Internacional", explicada por medio de tres artículos (1979, 1980 y 1991), de donde parten las teorías del "Nuevo Comercio" y la "Teoría de Geografía Económica".

En esta teoría, Krugman considera distintos factores que afectan a la competitividad de las empresas por primera vez, como las economías de escala, la competencia monopolística y la diferenciación de productos (Mayorga y Martínez, 2008). Esta teoría sostiene que las empresas pueden ganar competitividad en el mercado global aumentando su producción, lo que permite reducir costos unitarios y ofrecer precios más atractivos.

En la misma línea, ya entrando en el siglo XXI, Marc Melitz (2003) realizó un análisis de la heterogeneidad productiva de las empresas. En este, introduce la noción de que solo las empresas más productivas, es decir, las que acceden a estas economías de escala, pueden competir en mercados internacionales.

Más adelante, Philippe Aghion y Peter Howitt (2017) propusieron otras explicaciones relativas a la productividad empresarial. Según estos autores, no solo la acumulación de capital, sino también la innovación constituyen factores clave para ampliar la producción. La innovación, en su planteamiento, no solo mejora la eficiencia del capital, sino que además permite a las empresas introducir nuevos productos y servicios de mayor valor agregado (Aghion y Howitt, 2017).

Asimismo, recomiendan la diversificación de la canasta exportadora, ya que esta estrategia favorece una mejor distribución del riesgo y permite a las empresas adaptarse con mayor flexibilidad a los cambios de la demanda global, consolidando así su competitividad en el escenario internacional (Aghion y Howitt, 2017).

Los avances tecnológicos y comerciales han impulsado la deslocalización de la producción hacia regiones con menores costos laborales y operativos. Aghion y Howitt (2017) argumentan que el capital generado en economías avanzadas tiende a desplazarse hacia naciones de estas características, lo que permite a las empresas optimizar sus operaciones y mejorar la rentabilidad mediante la reducción de costos fijos y variables.

En el fondo de esta transformación subyace un cambio fundamental: el paso de un enfoque unilateral y centrado en la competencia por el poder, propio del realismo clásico, hacia un modelo multilateral basado en la cooperación institucional, en la que los intercambios explicados son posibles.

Organismos como las Naciones Unidas, el Fondo Monetario Internacional y el Banco Mundial surgieron con el objetivo de promover el desarrollo económico global. Lideradas principalmente por Estados Unidos, estas instituciones comenzaron a impulsar el enfoque neoliberal, promoviendo la reducción del papel del Estado, la privatización de servicios públicos, la apertura comercial y la desregulación de los mercados. Se confiaba en que estos principios generarían un entorno propicio para el crecimiento sostenido y relaciones comerciales más efectivas entre países (Stiglitz, 2002).

Sin embargo, este giro también dio origen a una compleja e hiperconectada red de transacciones a escala global, en la que la competencia entre empresas se ha intensificado como nunca antes. Aunque cada vez más compañías intentan acceder a los mercados internacionales, solo una minoría logra consolidarse exitosamente en este escenario altamente competitivo.

## 1.2. Objeto de estudio

Se han identificado diversas condiciones que permiten a las empresas alcanzar y mantener su competitividad en el mercado internacional. Entre estas destacan: el acceso a economías de escala (Krugman 1979, 1980 y 1991; Mayorga y Martínez 2008; Melitz, 2003), la capacidad de innovación empresarial (Mayorga y Martínez 2008; Aghion y Howitt, 2017), la diversificación de la oferta de productos y la optimización de costos mediante la deslocalización de la producción (Aghion y Howitt, 2017). Según Melitz (2003), la dinámica competitiva global impulsa a las empresas a desarrollar estas características, generando un proceso de selección en el cual solo las más productivas logran consolidarse y expandirse.

De acuerdo con el *World Investment Report* (2009) de la UNCTAD, en ese año se estimaba la existencia de aproximadamente 82.000 empresas multinacionales no financieras, las cuales estructuraban un complejo entramado corporativo con más de 810.000 filiales en el extranjero. Asimismo, el informe *Global Value Chain, Investment, and Trade for Development* (2013), también de la UNCTAD, señalaba que alrededor del 80% del comercio global estaba vinculado a redes de producción globales (*global production networks*), controladas por estas multinacionales.

Más recientemente, en 2022, Apple alcanzó ingresos de aproximadamente 394.300 millones de dólares (Apple, 2022), una cifra superior al Producto Interno Bruto (PIB) de países como Finlandia (273.318 millones de dólares) y Nueva Zelanda (229.929 millones de dólares) (Datosmacro, 2023). En 2023, Walmart mantuvo su posición como la empresa con mayores ingresos a nivel mundial por undécimo año consecutivo (Fortune, 2023). La compañía cuenta con más de 10.500 tiendas y clubes en 19 países, además de plataformas de comercio electrónico (Walmart, 2024). Sus ingresos anuales superan el PIB de economías desarrolladas como Suecia, Bélgica y Austria, con un total de 41 billones de dólares en 2023, lo que representó un incremento interanual del 0,1%.

Estos datos evidencian la creciente concentración del comercio y la producción internacional en un número reducido de empresas, que imponen dinámicas específicas en los mercados globales. Un análisis de las estrategias de expansión y consolidación de corporaciones como Huawei Technologies, LVMH Moët Hennessy - Louis Vuitton, The Coca-Cola Company, PepsiCo, Inditex y AJE Group, revela que muchas de estas empresas operan como conglomerados multinacionales (Pérez Luyo, 2019).

Estas estructuras empresariales reúnen múltiples unidades de negocio diversificadas y con presencia en varios continentes. A través de adquisiciones y expansión de capital, las grandes corporaciones han transformado el panorama competitivo, consolidando su dominio sobre la economía global y promoviendo un modelo en el que la competencia empresarial tiende a favorecer la proliferación de conglomerados (Pérez Luyo, 2019).

Este modelo también refleja los límites y contradicciones del paradigma neoliberal dominante. Mientras las grandes corporaciones disfrutan de las condiciones ideales para prosperar en mercados abiertos y desregulados, numerosas empresas más pequeñas y países con menor capacidad de influencia quedan marginados del sistema. Reyes y Solís (2014) advierten que la única vía que se propone para su supervivencia es la subordinación bajo estructuras jerárquicas controladas por grandes empresas nacionales o transnacionales, lo que reduce sus márgenes de autonomía y decisión.

A pesar de las dificultades mencionadas, existe un caso que parece alejarse de la tendencia general: el de Estrella Galicia. Esta marca, sin duda la más representativa del grupo cervecero Corporación Hijos de Rivera S.A.U., ha logrado mantener tanto su sede en Galicia, su lugar de origen, como su propiedad familiar. La empresa matriz y todas sus filiales continúan bajo el control de la familia fundadora, los Rivera. Actualmente, en su quinta generación, la dirección de la compañía está a cargo de Ignacio Rivera, quien ocupa el puesto de consejero delegado (CEO) de Hijos de Rivera S.A. Su gestión ha sido clave para modernizar la empresa y promover su expansión internacional, asegurando al mismo tiempo que la propiedad permanezca en manos familiares.

A diferencia de muchas otras marcas cerveceras que han sido adquiridas por grandes corporaciones internacionales, Estrella Galicia ha alcanzado el éxito sin ceder su estructura familiar, lo que plantea interrogantes interesantes sobre cómo ha logrado este equilibrio y qué impacto ha tenido en su modelo organizativo. Con presencia en 62 países, y con el objetivo de centralizar su crecimiento, hemos decidido enfocar esta investigación en su proceso de expansión en los Estados Unidos. Su entrada en este mercado representa un ejemplo destacado de cómo una empresa familiar puede posicionarse con éxito en un entorno altamente competitivo y exigente.

### **1.3. Preguntas de investigación**

Tras un primer estudio, nos damos cuenta de que la competitividad es difícil de estudiar y definir dentro de la gestión empresarial, todavía más si la enfocamos desde una perspectiva global. Si atendemos a la internacionalización de marcas familiares españolas en mercados altamente competitivos, como es el de Estados Unidos, el caso de Estrella Galicia presenta una notable excepción a las tendencias predominantes en la industria cervecera global.

Mientras que muchas empresas del sector han sido adquiridas por grandes conglomerados multinacionales, Estrella Galicia ha logrado mantener su independencia y estructura familiar, al tiempo que ha expandido su presencia a nivel internacional. Así, este trabajo de investigación busca responder a tres preguntas específicas que guían el análisis:

- **¿Qué variables han sido claves para que Estrella Galicia mantenga su estructura familiar frente a la tendencia de adquisición por grandes conglomerados en su proceso de internacionalización?**
- **¿Cuál es su estrategia en términos de competencia, y qué la hace única frente a la del resto de empresas de su mercado y sector?**

Además, debido a que se trata de un estudio desde la perspectiva de las Relaciones Internacionales y sus teorías, surge una pregunta última más general: **¿De qué manera desafía este caso de éxito el marco institucional neoliberalista?**

### **1.4. Objetivos del Trabajo de Fin de Grado**

El propósito central de este Trabajo de Fin de Grado es identificar y analizar los factores que han permitido a Estrella Galicia consolidarse como una empresa familiar independiente en un sector altamente globalizado, desafiando la tendencia predominante de adquisición por grandes conglomerados cerveceros. Para ello, se plantean los siguientes objetivos específicos:

1. Analizar los factores clave de la llegada y asentamiento de Estrella Galicia al mercado estadounidense, distinguiendo entre aquellos que son extrínsecos (relacionados con el mercado y el contexto en el que opera) e intrínsecos (derivados de decisiones estratégicas y organizativas propias de la empresa).
2. Evaluar la pertinencia del mercado estadounidense en su proceso de internacionalización, considerando las oportunidades y desafíos que presenta este entorno, con especial atención a su estructura competitiva y regulatoria.
3. Determinar el impacto de la identidad familiar y la gestión corporativa en la expansión internacional, evaluando si la permanencia dentro de la familia Rivera ha sido una ventaja competitiva o un desafío en su crecimiento global.
4. Explorar las barreras que enfrentan las empresas de estas características en procesos de internacionalización, especialmente en el contexto global de los últimos años, marcado por una lógica de mercado de corte neoliberal.

### **1.5. Justificación del tema**

Sin ser plenamente consciente de ello, la idea del presente trabajo surgió a raíz de mi experiencia de intercambio durante un año en Estados Unidos, concretamente en la ciudad de Miami. Justo debajo de mi casa en Brickell, el centro de la ciudad, se encontraba un restaurante que, con el tiempo, se convirtió en el punto de encuentro habitual de muchos de los que posteriormente serían mis amigos, en su mayoría españoles. Uno de mis primeros días en la ciudad, cuando aún todo era nuevo, mis compañeros de piso y yo decidimos salir a tomar algo. Experimentábamos una mezcla de entusiasmo, pero también ciertas inseguridades, miedos y, quizá, algo de nostalgia al pensar en España. Al pedir unas cervezas, nos sorprendió descubrir que el camarero nos entregó botellas de Estrella Galicia. En aquel momento, desconocíamos que esta marca se comercializara en Estados Unidos. Como gallega, no pude evitar sentir un cierto orgullo al ver el éxito de una empresa de mi tierra en un mercado tan competitivo.

Como hemos introducido, observamos que aquel local era un punto de referencia para la comunidad española, esto nos llevó a reflexionar sobre el posicionamiento de la marca. Intuimos que una parte importante de su mercado en el extranjero se fundamentaba en la nostalgia de quienes, como nosotros, buscaban reencontrarse con los sabores de su país de origen. Sin embargo, esta explicación me parecía insuficiente, sobre todo considerando que la Corporación Hijos de Rivera S.A.U. sigue siendo una empresa familiar y mantiene su sede en La Coruña. A partir de esta observación, comenzaron a surgir en mí diversas cuestiones que despertaron mi interés por la marca y su historia.

Estas preguntas fueron el punto de partida para la elección del tema de mi Trabajo de Fin de Grado. Como estudiante de Relaciones Internacionales con un especial interés en el ámbito económico, y también impulsada por una motivación personal como gallega, me propuse investigar el caso de Estrella Galicia como un modelo de éxito en la internacionalización de una empresa familiar española.

Además, el presente trabajo aspira a contribuir al estudio de la internacionalización de empresas familiares y sus estrategias para competir en mercados globales, proporcionando un caso de referencia sobre cómo una empresa puede preservar su autonomía en un entorno dominado por grandes corporaciones.

## **1.6. Metodología aplicada**

Para abordar los objetivos planteados, en primer lugar se ha realizado una revisión sistemática de la literatura existente. Con ello se ha adoptado un enfoque interdisciplinar, centrado en el estudio conjunto de las Relaciones Internacionales y la competencia empresarial en contextos internacionales. Este marco teórico ha permitido establecer las bases conceptuales necesarias para el análisis del caso de estudio.

A partir de esta revisión, se ha seleccionado el modelo de las Cinco Fuerzas de Porter como herramienta principal para evaluar la estructura competitiva del sector cervecero y la posición estratégica que ocupa Estrella Galicia dentro del mismo. Este modelo facilitará la identificación de los elementos que condicionan la competitividad de la empresa en su entorno, mediante el análisis de cinco dimensiones clave:

el poder de negociación de los clientes, el poder de negociación de los proveedores, la amenaza de productos sustitutivos, la amenaza de nuevos entrantes y la rivalidad entre los competidores existentes.

Paralelamente, se analizará la estrategia de internacionalización de Estrella Galicia, prestando especial atención a las decisiones que han guiado su entrada en el mercado estadounidense. Para ello, se llevará a cabo una investigación basada en fuentes secundarias, tales como artículos académicos, informes sectoriales y bases de datos comerciales, o primarias, como entrevistas a directivos de la compañía. Se examinarán aspectos como el modo de entrada en el mercado, su estrategia de marketing internacional, su posicionamiento de marca y su modelo de gestión empresarial. En particular, se pondrá énfasis en los factores intrínsecos, como su estructura familiar y su enfoque en la diferenciación del producto. Para ello, se ha optado por incorporar la Perspectiva Basada en los Recursos (RBV), que permite abordar dimensiones internas que el modelo de Porter no contempla de forma suficiente.

Finalmente, el estudio buscará determinar si el éxito de Estrella Galicia en el mercado estadounidense responde mayoritariamente a factores externos del entorno competitivo o a decisiones estratégicas internas. A partir de esta evaluación, se extraerán conclusiones aplicables a otras empresas familiares interesadas en procesos de internacionalización, conectando dichos hallazgos con las dinámicas actuales del sistema internacional.

## **2. MARCO TEÓRICO**

### **2.1. Teorías de las Relaciones Internacionales**

El realismo, considerado la primera gran escuela predominante, constituye el punto de partida desde el cual surgieron los enfoques posteriores, ya fuera como respuesta crítica o como evolución de sus postulados (Lomia, 2020). Si bien el realismo alcanzó su consolidación teórica con el estallido de la Segunda Guerra Mundial, sus fundamentos se encuentran en una tradición intelectual más antigua vinculada al concepto de *raison d'État*. Este principio sostenía que las relaciones internacionales se desarrollan en un entorno anárquico, en el que los Estados deben velar por su propia supervivencia al no poder confiar en una autoridad superior que garantice su seguridad (Dunne y Schmidt, 2001).

Este paradigma explica un mundo bipolar, conformado por bloques ideológicamente opuestos que compiten por mantener el equilibrio de poder, lo que dio lugar a un sistema internacional marcadamente inestable, proclive al conflicto y a la confrontación constante (López Linares, 2016). El realismo parte de la premisa de que el Estado es el actor central en el sistema internacional, dotado de soberanía y guiado exclusivamente por la defensa de sus intereses nacionales. Desde esta perspectiva, las decisiones de los Estados no se orientan hacia la paz o la estabilidad global, sino hacia la maximización del poder. En este contexto, la guerra se considera un instrumento legítimo e incluso necesario para la resolución de conflictos. La teoría adopta además una visión pesimista de la naturaleza humana, según la cual no pueden existir alianzas duraderas, ya que toda forma de cooperación responde únicamente a intereses concretos, puntuales y estratégicos (Antunes y Camisã, 2018).

En contraposición al realismo, surge el liberalismo, una corriente que amplía la mirada al considerar no solo a los Estados, sino también a las organizaciones internacionales, las normas y la cooperación multilateral como factores fundamentales en las relaciones internacionales (Meiser, 2018). Tras la Segunda Guerra Mundial, se instauró el llamado Orden Liberal Mundial, basado en la institucionalización de la cooperación, la seguridad colectiva y la promoción del comercio como vía para reducir las posibilidades de conflicto (López Linares, 2016).

A diferencia del realismo, que interpreta la anarquía como una fuente inevitable de desconfianza y conflicto, el liberalismo sostiene que, mediante la creación de instituciones internacionales, los Estados pueden superar las limitaciones del sistema anárquico. Esta perspectiva impulsa la noción de paz positiva, entendida no solo como ausencia de guerra, sino como un estado de cooperación estructurada y estable que favorece la resolución pacífica de disputas (Dunne, 2001).

Este pensamiento se materializó institucionalmente con la creación del Fondo Monetario Internacional (FMI) y el Banco Mundial durante la Conferencia de Bretton Woods en 1944. El objetivo principal de este encuentro fue establecer un sistema de gobernanza económica global que ayudara a evitar nuevas crisis y promoviera un orden económico internacional más estable (IMF, 2022).

Durante la mencionada conferencia, las propuestas del economista británico John Maynard Keynes, favorables a una mayor intervención estatal, fueron finalmente desestimadas frente a la postura estadounidense, que impulsaba una arquitectura institucional basada en la disciplina fiscal y el control macroeconómico. Esta orientación sentó las bases ideológicas del neoliberalismo (Ranger y Garmendia, 2012).

Años más tarde, estas ideas se consolidarían en el llamado Consenso de Washington, un paquete de medidas neoliberales centradas en la liberalización del comercio, la reducción del papel del Estado en la economía, la desregulación y la privatización. Aunque en sus inicios se presentaron como una solución al desarrollo económico y a la reconstrucción postbélica, estas políticas respondieron en gran medida a los intereses de Estados Unidos y de los mercados financieros internacionales (Ranger y Garmendia, 2012). Los gobiernos de Margaret Thatcher en el Reino Unido y Ronald Reagan en Estados Unidos lideraron su aplicación a gran escala. Sin embargo, la crisis financiera de 2008 cuestionó seriamente la eficacia del modelo, evidenciando su incapacidad para generar prosperidad sostenida y su contribución al aumento de la desigualdad social (Stiglitz, 2002).

En un intento por superar las limitaciones tanto del realismo como del liberalismo, surge el constructivismo. Esta teoría, que ganó visibilidad tras el final de la Guerra Fría, plantea que el comportamiento de los Estados no está determinado por estructuras materiales, sino por ideas, identidades y normas socialmente construidas (Theys, 2018). Desde esta perspectiva, los intereses estatales no son dados ni permanentes, sino que evolucionan en función de las interacciones sociales.

Un ejemplo ilustrativo de esta lógica es el final de la Guerra Fría, donde no fueron los Estados ni las organizaciones internacionales quienes marcaron el rumbo del sistema internacional, sino las decisiones individuales, como la de Gorbachov al impulsar reformas internas y abstenerse de intervenir mientras se desmoronaba el bloque soviético, algo que ni el realismo ni el liberalismo hubieran previsto (Barnett, 2018; Theys, 2018). Asimismo, la caída del Muro de Berlín no fue resultado de una decisión estatal, sino del impulso de la población, lo cual demostró que los ciudadanos también son actores capaces de transformar la realidad internacional. De este modo, el constructivismo pone en valor la capacidad humana de reconfigurar el orden global a través de la reinterpretación de la realidad y la acción colectiva.

Pese a su potencial explicativo, esta teoría enfrenta críticas por su alto grado de subjetividad, al centrarse en percepciones e imágenes que dificultan su aplicación empírica. Esta limitación puede explicar por qué el constructivismo no ha alcanzado la misma hegemonía que el realismo o el liberalismo dentro del campo académico (Theys, 2018).

## **2.2.Competencia empresarial**

Una vez entendido cómo han surgido los intercambios comerciales históricamente, y cómo funcionan ahora, hemos concluido que la competitividad no depende únicamente de la disponibilidad de recursos naturales de cada país, como plantean las teorías tradicionales. El éxito de algunas empresas frente a otras radica en la obtención de una ventaja competitiva sostenible a lo largo del tiempo, lo que les permite lograr un rendimiento superior al promedio de su industria (Ráez, Jiménez y Buitrago, 2022), como se ha analizado previamente.

Antes de proceder, nos gustaría esclarecer qué se entiende por competitividad:

1. Barquero (2003): “La competitividad empresarial se deriva de la ventaja competitiva que tiene una empresa a través de sus métodos de producción y de organización (reflejados en precio y en calidad del producto final) con relación a los de sus rivales en un mercado específico”.
2. Ivancevich y Lorenzi (1997): “La competitividad es la medida en que una nación, bajo condiciones de mercado libre y leal, es capaz de producir bienes y servicios que puedan superar con éxito la prueba de los mercados internacionales, manteniendo y aún aumentando al mismo tiempo, la renta real de sus ciudadanos”.
3. Labarca (2007): “Para una empresa del sector transable de la economía (es decir, el sector de aquellos bienes que se pueden importar y exportar) esto significa lograr un éxito sostenido en los mercados internacionales sin contar con protecciones o subsidios. Aunque los costos de transporte podrían permitir a las empresas de un país competir exitosamente en su mercado interno o en mercados adyacentes, el concepto de competitividad se refiere generalmente a las ventajas basadas en una mayor productividad”.

Para determinar por qué ciertas empresas logran este rendimiento que les facilita su ingreso al mercado internacional, mientras que otras no, es fundamental el estudio de la estrategia empresarial. Esta se define como un plan a largo plazo diseñado para maximizar los beneficios de la empresa y hacer frente a la competencia (Porter, 1997).

En este contexto, se identifican dos enfoques principales: el primero explica que las estrategias se deben basar en las condiciones externas, es decir, el entorno en el que opera la empresa (Martín de Castro y Navas López, 2006), con modelos como el de las cinco fuerzas de Porter (1985). El segundo enfoque, desarrollado en la década de 1990, corresponde a la perspectiva basada en los recursos (Resource-Based View, RBV), propuesta por Barney (1991), la cual sostiene que las diferencias en el desempeño empresarial se explican a partir de las capacidades internas de cada organización.

El segundo enfoque, que aparece más tarde, sostiene una primera crítica al modelo pionero de Porter, señalando que su teoría pone un énfasis excesivo en la configuración de la industria, sin considerar de manera suficiente otros factores internos que también juegan un papel clave en la competitividad, como la innovación, la cultura organizacional, o el valor de marca, entre otros. Según Horta y Jung (2002), la teoría de Porter explicaría dos de los tres factores de los que depende la competitividad a nivel internacional. Para ellos:

Horta y Jung (2002): *“El primer nivel es la competitividad del país, que incluye variables como la estabilidad macroeconómica, la apertura y el acceso a mercados internacionales, o la complejidad de la regulación para el sector empresarial. El segundo nivel se refiere a la infraestructura regional”*.

Así, parece que el lugar donde se inicie la actividad empresarial determinará en gran medida su éxito. Pero, la RBV, introducida por Barney (1991), sugiere que la ventaja competitiva se obtiene aprovechando los recursos internos de la empresa. Los recursos pueden ser tangibles (infraestructura, maquinaria) o intangibles (marca, propiedad intelectual). Además, según esta teoría, para que los recursos proporcionen una ventaja sostenible, deben ser valiosos, raros, difíciles de imitar e insustituibles. Aparece entonces el tercer nivel para entender la competitividad de las empresas, el cual depende de lo que la empresa hace a nivel interno (Horta y Jung, 2002).

Es importante considerar las observaciones de otros estudios respecto al modelo de las cinco fuerzas de Porter, con el fin de evitar que nuestro análisis sea superficial. Mata y Rodríguez (2010) señalan que este modelo se aplica de manera incorrecta a una empresa específica, cuando en realidad está diseñado para examinar variables a nivel sectorial, no individual. En este sentido, Dalmau y Vicente (2007) explican que “*el análisis del sector abarca el entorno más cercano a la empresa, permitiendo obtener criterios decisivos para la formulación de las estrategias competitivas que plantean el posicionamiento de la misma*”. Por tanto, si bien resulta útil emplear este modelo para comprender el contexto en el que opera una empresa y que orienta sus decisiones estratégicas, no debe confundirse con un análisis centrado exclusivamente en una organización particular.

Las decisiones que una empresa toma de forma autónoma, sin depender de factores propios del país, no se contemplan dentro de este enfoque. Esta limitación es especialmente relevante si consideramos la creciente cantidad de empresas que alcanzan el éxito en sectores que, desde la visión de Porter, deberían presentar obstáculos significativos debido a la saturación del mercado.

Según Porter, el entorno competitivo más favorable para una empresa es aquel que se aleja del modelo de competencia perfecta. En este sentido, lo ideal sería operar en un mercado con barreras elevadas para nuevos participantes, proveedores con escasa capacidad de influencia, clientes fragmentados, reducida competencia y en el que no existan sustitutos significativos para el producto o servicio ofrecido. No obstante, este tipo de escenarios rara vez se da en la realidad.

Desde esta perspectiva, Aktouf (2010) sostiene que el modelo de Porter pierde eficacia en mercados altamente dinámicos, donde factores como la tecnología y la globalización están en constante transformación, alterando de forma continua las reglas del juego competitivo. La crítica central radica en que Porter asume que el entorno del mercado se mantiene relativamente estable, lo cual no refleja adecuadamente la complejidad actual.

En cuanto a la forma en que Porter plantea el análisis, Mata y Rodríguez (2010) advierten que su modelo puede inducir a confusión al no distinguir claramente entre competencia y rentabilidad. Según estos autores, las barreras de entrada y la existencia de productos sustitutivos afectan directamente al nivel de competencia en un sector, mientras que el poder de negociación de proveedores y clientes impacta principalmente en la rentabilidad de las empresas. Por ello, consideran más acertado centrar el análisis en la rentabilidad potencial de un sector, en lugar de limitarse al concepto de “competencia”, como sugiere Porter.

Dado que ya hemos definido el concepto de competitividad, es importante no confundirlo con rentabilidad. En este contexto, la integración de los enfoques de Porter y Barney ofrece una visión más completa, al permitir analizar si la ventaja competitiva de una empresa se origina en las condiciones del entorno sectorial o en sus propios recursos internos. Esta visión complementaria puede ser esencial para evaluar con mayor precisión el potencial de rentabilidad que un sector puede ofrecer, sin perder de vista las características internas y los factores diferenciadores de cada organización.

De esta forma, se abordan las principales limitaciones del modelo tradicional, como su excesiva orientación hacia factores externos y su escasa capacidad de adaptación. Al incorporar el análisis interno de la empresa, se añade un componente flexible que facilita la formulación de estrategias más adaptables ante los cambios del entorno competitivo.

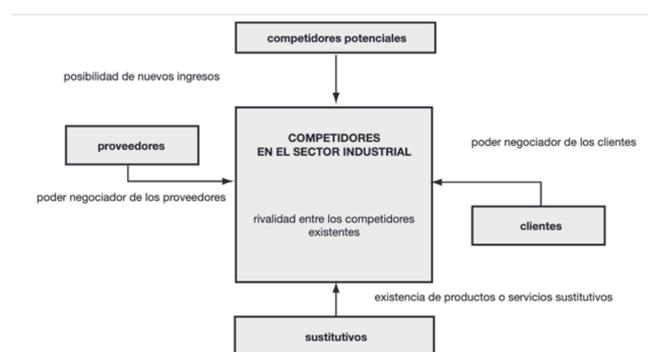
### **2.2.1. Las cinco fuerzas de Porter**

Ahora bien, las características del sector, según Porter (1985), se miden a través de cinco fuerzas:

- **Amenaza de nuevos competidores:** Cuando un sector resulta atractivo y ofrece rendimientos del capital por encima del promedio, es probable que nuevas empresas intenten ingresar rápidamente para aprovechar dichas oportunidades. Esto resulta en un aumento de la capacidad productiva pero posiblemente reduzca la rentabilidad. Esta fuerza determina la facilidad de entrada al mercado, las distintas barreras que las empresas encuentran en ese mercado en específico.

- Amenaza de productos sustitutos: Se refiere a la presencia de bienes o servicios alternativos capaces de reemplazar a los actuales, según la percepción de los consumidores. Estos sustitutos representan un riesgo considerable cuando ofrecen soluciones similares a un menor precio, con igual o mejor calidad
- Poder de los proveedores: Esta fuerza analiza la influencia que pueden ejercer los proveedores sobre las empresas, especialmente cuando suministran recursos esenciales. Cuantos menos proveedores existan, mayor será su capacidad para fijar precios y condiciones, lo que puede afectar la rentabilidad de las empresas dependientes de dichos insumos. Este poder puede extenderse a aspectos como infraestructura, redes o licencias clave en determinadas industrias.
- Poder de los compradores: Mide el poder de negociación de los consumidores sobre los precios y condiciones. En sectores donde los clientes tienen mayor cantidad de opciones, estos pueden ejercer más presión sobre las empresas. Esta fuerza también incluye su sensibilidad ante variaciones de precios.
- Rivalidad entre competidores: Analiza cuántos competidores hay y qué tan intensa es la lucha entre ellos. De acuerdo con la figura 1 y el análisis de Nogueira, D., Nogueira, C. y Medina, A. (2004), esta rivalidad se origina a partir de las otras cuatro fuerzas y se configura como la más importante del modelo, colocándose en el centro del mismo. Representa el conjunto de acciones que las empresas adoptan para reforzar su posición en el mercado y proteger su ventaja frente a los demás actores del sector.

*Figura 1: Las cinco fuerzas de Porter*



Fuente: Mata y Rodríguez (2010), adaptado de ESTRATEGIA COMPETITIVA. CEC SA de CV., de Porter, Michael E. (1982)

Por lo tanto, adoptaremos este enfoque para nuestro análisis, considerando que la interacción entre las cuatro primeras fuerzas es la que origina la rivalidad entre empresas y, en consecuencia, la competencia dentro del sector. Así, daremos sentido a la segunda parte del análisis, en la que se examinarán los recursos y capacidades que Estrella Galicia emplea para competir en este entorno. Este análisis permitirá comprender de dónde proviene su éxito, ya sea por factores externos o por elementos propios de la organización.

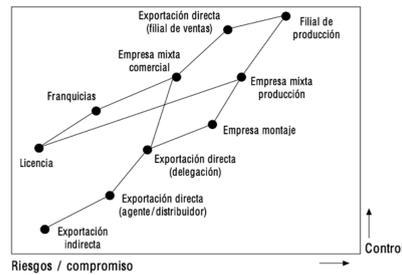
### **2.2.2. Perspectiva Basada en los Recursos**

Sin embargo, la teoría de Barney también presenta ciertas limitaciones, especialmente por la falta de un modelo estructurado, como el de las cinco fuerzas de Porter, que permita identificar con claridad qué recursos y capacidades generan valor en una empresa. Aunque se plantean preguntas clave como: ¿Es valioso? ¿Es raro? ¿Es inimitable? ¿Es insustituible? , estas no siempre resultan suficientes para realizar una evaluación exhaustiva.

Además, diversos autores, como Luján (2017), sostienen que el verdadero valor no reside en un único recurso, sino en la forma en que interactúan entre sí los distintos recursos y capacidades dentro de la organización. En el contexto de este trabajo, es importante recordar que el objetivo principal no es analizar el valor general de Estrella Galicia, sino comprender sus decisiones en materia de internacionalización.

Por ello, procederemos a describir su estrategia internacional de forma detallada, a partir de su forma de entrada a nuevos mercados (como se muestra en el gráfico siguiente). Para ello, tomamos como base el estudio de Rialp i Criado (1999), que propone un marco integrador en el que se combinan las ventajas competitivas de la empresa con una evolución gradual en el proceso de internacionalización. Este enfoque permite analizar tanto la estrategia adoptada como las decisiones relacionadas con la adaptación y el modelo operativo una vez que se ha definido la entrada al mercado exterior.

Figura 2: Decisiones a lo largo del proceso de internacionalización



Fuente: Rialp i Criado (1999)

### 2.3. Soft Power

Un último concepto que vemos relevante definir, debido al enfoque interdisciplinar de este trabajo, y a que enmarcamos la estrategia y competencia empresarial en la conocida economía global neoliberal, es el de *soft power*, presentado como una vía alternativa para alcanzar el éxito internacional, ya sea por un Estado o una empresa.

Joseph S. Nye Jr. (2004) a través del concepto de *soft power*, amplió la concepción tradicional del poder en las relaciones internacionales. Frente al *hard power*, basado en la coerción militar o económica, el *soft power* se define como la capacidad de influir en el comportamiento de otros actores mediante la atracción, la legitimidad y la persuasión, sin necesidad de recurrir a la fuerza ni a mecanismos punitivos, como sostendría el enfoque realista.

Esta forma de poder se sostiene en tres dimensiones fundamentales: una cultura que resulte atractiva para otros; unos valores políticos percibidos como legítimos; y unas políticas exteriores consideradas justas y moralmente válidas (Nye, 2004). Aunque su origen está en la diplomacia entre Estados, estos principios se han trasladado también al ámbito empresarial, donde las compañías, a través de sus marcas, y representando los países de los que provienen, pueden generar vínculos duraderos con consumidores internacionales apelando a elementos culturales y simbólicos. Una manera más de referirnos a esas características intrínsecas, que no aparecen en la teoría de Porter.

### 3. ESTUDIO DE CASO: ESTRELLA GALICIA

#### 3.1. Introducción a la internacionalización

Como hemos introducido, Estrella Galicia está dentro de la Corporación Hijos de Rivera S.A.U. La empresa fue fundada en A Coruña en 1906 por José María Rivera, quien la bautizó como "La Estrella de Galicia" en honor a su primer negocio en Veracruz, México, llamado "La Estrella de Oro". Antes de su regreso a España, el fundador había emigrado a América en busca de nuevas oportunidades e ideas para sus negocios.

A pesar de los efectos devastadores de las dos guerras mundiales, la compañía logró consolidarse y alcanzar el éxito desde mediados del siglo XX. Así, bajo la gestión de la tercera generación de la familia Rivera, la producción superó los 10 millones de litros (Estrella Galicia, 2025). En la actualidad, el grupo ha diversificado su portafolio con marcas como Cervezas 1906, Aguas de Cabreiroá, AUARA, Sidras Maeloc, Licores Hijos de Rivera, entre otras (Corporación Hijos de Rivera S.A.U., 2025). No obstante, en lo que se refiere a este estudio, nos centraremos en la más representativa y emblemática: Estrella Galicia.

No fue hasta la década de 1990, con la cuarta generación al frente, cuando la empresa inició su proceso de expansión, consolidando su presencia a nivel nacional y dando sus primeros pasos en el mercado internacional. Su entrada en Estados Unidos y México se llevó a cabo mediante acuerdos con distribuidores locales, marcando el inicio de su proyección fuera de España.

A pesar de estas importantes decisiones y avances, en 2006, con motivo de su centenario, la compañía reafirmó su compromiso con su identidad y valores al lanzar una promesa clara, que ellos quieren: "*seguir siendo siempre una empresa 100% familiar y gallega, apostando por la innovación y preservando su carácter propio*" (Corporación Hijos de Rivera S.A.U., 2025). Hasta el momento, la han respetado, manteniendo su independencia y conservando un capital íntegramente nacional y familiar (Estrella Galicia, 2025).

En cuanto a su estrategia de expansión, en 2009, tras una importante reestructuración corporativa, la empresa se convirtió en la socia mayoritaria de Bares & Estrellas en Filipinas, estableciendo así su primera filial internacional. Posteriormente, en 2010, inauguró su filial en Shanghái, coincidiendo con la Exposición Universal de Shanghái (Expo 2010), donde Hijos de Rivera obtuvo la exclusividad en el suministro de bebidas para el pabellón de España. A esta expansión le siguieron la apertura de nuevas filiales en Brasil en 2011 y en Estados Unidos en 2012. Con el tiempo, la compañía ha continuado su crecimiento con la apertura de cinco filiales adicionales, logrando una presencia consolidada en los cinco continentes y en más de 70 países.

En lo que respecta a Estados Unidos, Balearic Beverage, con sede en el estado de Virginia, es la empresa responsable de la importación y distribución de todos los productos de la corporación. Aunque la compañía ya tenía presencia en EE.UU. desde la década de 1990, esta adquisición en 2012 fortaleció su posicionamiento y facilitó su expansión en la región (Corporación Hijos de Rivera S.A.U., 2025).

Es importante remarcar que grandes cerveceras españolas, como Estrella Galicia, son clasificadas como artesanales en el mercado estadounidense. Esta consideración se debe a que su producción anual no supera los seis millones de barriles, en conformidad con la definición establecida por la Brewers Association (ICEX, 2021). Esta asociación, sin ánimo de lucro, agrupa cerveceras, distribuidores, proveedores y entusiastas de la cerveza en EE.UU., con un enfoque especial en impulsar la elaboración y posicionamiento de la cerveza artesanal en el mercado. (Brewers Association, 2025). Esta categorización ha brindado a la marca la oportunidad de acceder a un nicho de mercado más auténtico, lo que desarrollaremos más adelante.

## 3.2. Las cinco fuerzas de Porter

### 3.2.1. Posibilidad de nuevos entrantes

Para valorar el nivel de atractivo del mercado cervecero estadounidense para nuevos competidores, comenzaremos describiendo su dimensión económica. Basándonos en los datos más recientes que hemos encontrado, aportados por Mordor Intelligence™ (2024), el volumen de inversión en ese año y en dicho mercado ascendía a 172,63 mil millones de dólares, con proyecciones que estiman un crecimiento hasta alcanzar los 214 mil millones en 2029, lo que supone una tasa compuesta anual de crecimiento del 4,39% durante el periodo estudiado en este informe (2024-2029).

Figura 3: Venta de cervezas en 2023



Fuente: Brewers Association (2024)

A pesar de que, tal y como refleja la *Brewers Association* (2024), en 2023, se produjo una contracción del 5,1 % en las ventas totales de cerveza en Estados Unidos, este mercado sigue siendo una referencia global en términos absolutos de consumo. En 2020, ocupó el segundo puesto mundial en volumen total, con 21.834 millones de litros, tan solo por detrás de China, y se situó en el puesto número 20 posición en consumo per cápita, con una impresionante media de 72,7 litros anuales por persona (ICEX, 2021). Para aportar datos concretos, según datos de Statista (2023), el consumo total rondó los 20,4 millones de litros en 2023, lo cual, pese a una ligera disminución, confirma esta magnitud considerable y positiva.

Cabe señalar que, en los últimos años, las pautas de consumo han experimentado variaciones notables que resultan de especial interés para el presente análisis. El mercado estadounidense ha evidenciado una transición hacia la cerveza artesanal, motivada principalmente por la demanda creciente de los jóvenes, quienes buscan productos con variedad de sabores, e innovadores, a la vez que artesanos. Esta evolución ha favorecido el surgimiento de nuevas marcas dentro del segmento artesanal (Strategy Helix Group, 2024).

Concretamente, la *Brewers Association* (2024) indica que el número de cervecerías pequeñas e independientes (artesanales) operando en EE. UU. aumentó de unas 7.000 en 2020 a un total de 9.736 en 2024. Este tipo de cerveza ha alcanzado una contribución económica significativa en este país, generando 77.100 millones de dólares y proporcionando cerca de 460.000 empleos (Brewers Association, 2024).

Ahora bien, de acuerdo con nuestros datos y el informe de Dcf Modeling (2025), el auge del mercado de cerveza artesanal ha generado un notable atractivo para nuevos actores e inversiones. De hecho, durante 2024 se registró un incremento del 20 % en la apertura de cervecerías respecto al año anterior, lo que evidencia un entorno favorable a la entrada de nuevos participantes.

Aunque el establecimiento inicial de una cervecería puede requerir una inversión considerable, una barrera de entrada difícil de superar, especialmente por los altos costes fijos y asociados a las redes de distribución, la infraestructura productiva y la tecnología, el aumento de las aperturas de microcervecerías y de la demanda han permitido que nuevos actores se incorporen con inversiones moderadas. Esta evolución sugiere que, pese a las barreras estructurales, existe espacio para nuevos competidores en el mercado.

No obstante, las marcas consolidadas siguen disfrutando de una ventaja significativa gracias a las economías de escala, lo que se traduce en dificultades a la entrada para nuevos operadores. Compañías como Blue Moon, Sierra Nevada o New Belgium consiguen repartir sus costes fijos entre una producción de gran escala, lo que representa una desventaja competitiva para estas empresas emergentes en términos de precios.

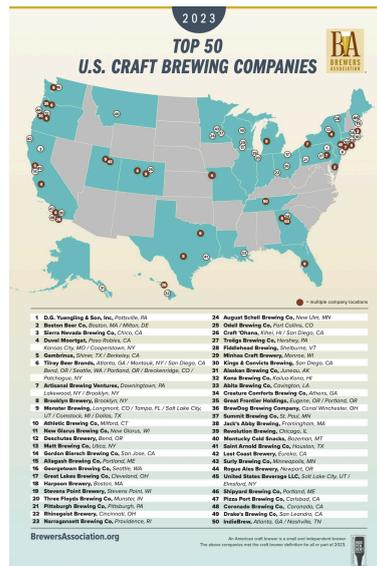
Adicionalmente, uno de los obstáculos más relevantes a considerar es la inestabilidad regulatoria en Estados Unidos. Las decisiones adoptadas por las autoridades pueden influir de manera significativa en el funcionamiento del mercado, y en la actualidad persiste una notable incertidumbre en torno a la política arancelaria y sus posibles efectos. Factores como el nivel de alcohol, el lugar de fabricación o el tipo de envase también repercuten de forma directa, y en ocasiones desfavorable, en el precio final del producto.

Por último, el sistema de distribución de bebidas alcohólicas responde al modelo *Three-Tier System*, compuesto por tres niveles obligatorios: importador, distribuidor y minorista por los que el producto debe pasar siempre, sin excepción, para llegar del productor al cliente final. Este esquema presenta diferencias relevantes entre los denominados estados controlados, donde las administraciones públicas intervienen directamente en la distribución, y los no controlados, en los que el papel del Estado se limita a otorgar licencias, supervisar aspectos fiscales y velar por el cumplimiento normativo (ICEX, 2021). Un sistema que, gracias a una conversación personal con Aitor de Artaza (2025), Director General Internacional de Hijos de Rivera S.A.U., sabemos que Estrella Galicia ha sabido implementar en su estrategia internacional con éxito, y no que constituye por tanto una barrera para ellos en la actualidad.

### **3.2.2. Poder de los compradores**

Como hemos anticipado, Estrella Galicia es percibida en Estados Unidos como una cerveza artesanal, aunque no se distribuye mediante pequeñas cervecerías, como suele ser habitual en este segmento, sino que compite directamente con grandes marcas consolidadas, tanto artesanales como industriales. Este mercado, como ya se ha mencionado, ha experimentado un crecimiento exponencial en los últimos años.

Figura 4: Ránking de las 50 mejores cervecerías artesanales en 2023 (según su producción en EE. UU.)



Fuente: Brewers Association (2024)

En este contexto, los canales de distribución resultan determinantes para analizar el poder de negociación de los compradores. En el canal *on trade*, que comprende hoteles, locales de ocio y establecimientos de restauración, donde la cerveza se consume la cerveza in situ, las marcas españolas suelen encontrar mayores oportunidades de entrada, especialmente cuando se trata de canales de titularidad española (ICEX, 2021).

En este ámbito, el poder negociador de los compradores es relativamente bajo, debido a la amplia disponibilidad de distribuidores. Esto permite a marcas como Estrella Galicia cambiar de operador sin que ello represente un coste significativo. Su posicionamiento como marca familiar, española, sin olvidar su status especial como cerveza artesanal, refuerza su capacidad para negociar condiciones favorables y diferenciarse de la competencia.

Por el contrario, en el canal *off trade*, donde operan grandes cadenas de distribución, supermercados e hipermercados, los compradores ejercen un elevado poder negociador. Este se basa en su volumen de compras, su capacidad para imponer condiciones contractuales y el bajo coste de sustitución entre productos. Aunque este medio de distribución ha ocupado históricamente un lugar secundario, una encuesta realizada en 2018 por *Stoneage Pub Company* y *Molson Coors* reveló que el 87 % de los consumidores optaba por disfrutar este tipo de cervezas en casa, lo que refleja una evolución positiva y continua del canal *off trade* (Fortune Business Insights, 2025), que aumenta su relevancia.

Si bien la amplia variedad de marcas y rangos de precios disponibles tiende a reducir la diferenciación del producto, intensificando la competencia, aquellas empresas que logran posicionarse mediante propuestas de valor innovadoras y una base de consumidores fieles pueden mitigar, al menos parcialmente, esta desventaja.

Cabe subrayar que más de la mitad de los consumidores de cerveza artesanal en Estados Unidos pertenecen a grupos de ingresos medios y altos, lo cual sugiere que priorizan la calidad, los ingredientes y el sabor por encima del precio (DFC Modeling, 2025). No obstante, el mercado se encuentra altamente fragmentado, como refleja la Figura 4. Esta abundancia de opciones permite a los consumidores ejercer presión sobre los precios y exigir niveles más altos de calidad e innovación. En resumen, el poder de los compradores variará significativamente según el canal de distribución en el que nos enfoquemos y la capacidad de diferenciación de cada empresa.

### **3.2.3. Poder de los proveedores**

En el sector cervecero, los proveedores desempeñan un papel clave y cubren distintos ámbitos: desde servicios de comunicación y publicidad, materiales de envasado y presentación del producto, insumos básicos para la elaboración, logística y distribución, además de maquinaria e infraestructuras industriales especializadas. La dependencia de estos proveedores puede variar según los precios y la disponibilidad, particularmente en contextos económicos volátiles como el estadounidense.

En el caso de Estrella Galicia, la configuración de su estructura empresarial, con sede central en España, ha favorecido que la mayoría de sus proveedores continúen siendo nacionales, ajustándose a las condiciones del mercado local. A pesar de su expansión nacional e internacional, la producción de la marca sigue firmemente anclada en Galicia, concretamente en A Coruña. Esta decisión responde al firme compromiso de la familia Rivera con su identidad territorial y su negativa a deslocalizar el núcleo productivo. Como destaca la propia página web oficial de la marca en Estados Unidos:

*“Estrella Galicia Cerveza Especial is produced by using fresh water from our city of A Coruña, where the brewery is located. Then followed by using a delicate balance of pilsen and roasted malts, equal parts Nugget hops from Spain and Perle hops from Germany, along with our proprietary house yeast strain”* (Estrella Galicia US, 2025).

Así, la fábrica principal permanece en el Polígono de Agrela, A Coruña, lugar donde se inauguró en 1973. A lo largo del tiempo, estas instalaciones han sido ampliadas y modernizadas para adaptarse al crecimiento de la demanda. Además, la empresa ha anunciado la construcción de una nueva fábrica en el municipio gallego de Arteixo (Morás). Pero esta decisión reafirma todavía su compromiso con su origen, al mantener toda su actividad productiva dentro de la comunidad autónoma. (Corporación Hijos de Rivera S.A.U., 2022).

En el mercado español, los proveedores de servicios relacionados con el marketing no presentan una posición dominante, ya que existe una amplia oferta disponible. Las empresas pueden ajustar fácilmente su inversión en este ámbito, lo que limita la capacidad de negociación de estos proveedores. De la misma forma, materias primas como el agua y la energía, con precios regulados, presentan un margen de negociación muy limitado para proveedores. Aunque es cierto que algunos ingredientes clave proceden también de otros países de la Unión Europea, al permanecer dentro de Europa se facilita la homologación normativa en materia alimentaria.

En contraste, en el caso de los proveedores de insumos como la malta y el lúpulo, aunque no presentan una gran diferenciación, cuentan con un poder de negociación considerable debido a su papel esencial en la elaboración de cerveza. Asimismo, aquellos encargados del packaging (botellas, latas, barriles y demás envases) disponen de una posición fuerte, ya que sus productos son escasos, específicos y difíciles de reemplazar. Esta dinámica y lógica se replica en el conjunto de proveedores implicados en la cadena de producción de la cerveza.

En este contexto, la integración vertical se presenta como una estrategia eficaz para reducir la dependencia de proveedores y fortalecer el control sobre las fases clave de la cadena de valor. En consonancia con este enfoque, Estrella Galicia ha impulsado un modelo innovador que le permite avanzar hacia distintas formas de integración.

Un ejemplo destacado es TheHop, su programa de emprendimiento colaborativo, lanzado en mayo de 2018. Esta iniciativa se orienta a establecer alianzas con *startups* de alto rendimiento del sector *Food Service*, con las que desarrolla conjuntamente soluciones tecnológicas y operativas que generan un impacto positivo significativo en su cadena de valor. Además de fomentar la creación de proyectos estratégicos, TheHop promueve relaciones sólidas y sostenibles a largo plazo con sus socios, contribuyendo así al fortalecimiento competitivo de ambas partes (TheHop, Programa de Emprendimiento Colaborativo by Estrella Galicia, 2025).

#### **3.2.4. Amenaza de productos sustitutos**

En los últimos años, la amenaza que representan nuevos productos capaces de satisfacer las mismas necesidades que la cerveza se ha intensificado en Estados Unidos. Destaca especialmente el crecimiento del segmento de bebidas con bajo o nulo contenido alcohólico. La demanda de estas alternativas ha aumentado un 11%, superando el ritmo de crecimiento del mercado cervecero y del conjunto de bebidas alcohólicas (Innova Market Insights, 2024). Este crecimiento responde a varias tendencias clave.

Según un estudio de McKinsey (2024), que incluyó encuestas a más de 5.000 consumidores de varias grandes potencias, el interés por el bienestar ha cobrado gran protagonismo: el 82% de los consumidores estadounidenses manifestó considerarlo una cuestión prioritaria, e incluso, el 58% indicó haber incrementado su atención hacia este aspecto en comparación con el año anterior, evidenciando un notable cambio interanual. En este estudio también determinaron que el mercado del *wellness* en Estados Unidos ya supera los 480.000 millones de dólares, con tasas crecimiento anuales de entre el 5% y el 10%.

En la misma línea, un reciente informe del cirujano general de Estados Unidos, Vivek Murthy, figura respetada y reconocida por su labor en la difusión de conocimientos científicos sobre salud pública, parece haber influido significativamente en la detallada evolución de preferencias. El cirujano ha señalado que el consumo de alcohol representa la tercera causa prevenible de cáncer en el país, y se le atribuyen aproximadamente 100.000 diagnósticos y 20.000 muertes anuales. Ante esta situación, solicita que se incorporen advertencias sanitarias en las etiquetas de las bebidas alcohólicas, similares a las que encontramos en el tabaco (Reuters, 2025).

En respuesta a esta demanda, grandes cerveceras como Anheuser-Busch InBev han ampliado su gama de productos, lanzando versiones sin alcohol de algunas de sus marcas más conocidas, como Budweiser Zero o Stella Artois 0.0. A pesar de que es una posibilidad ampliamente integrada en distintas marcas (véase Figura 5) y que llevan años ofreciendo, la compañía nombrada informó en 2023 que estas variantes crecieron “a doble dígito en ingresos” (CNN, 2024).

Figura 5: Cerveza sin alcohol Estrella Galicia en E.E.U.U.



Fuente: Web Estrella Galicia U.S. (s.f.)

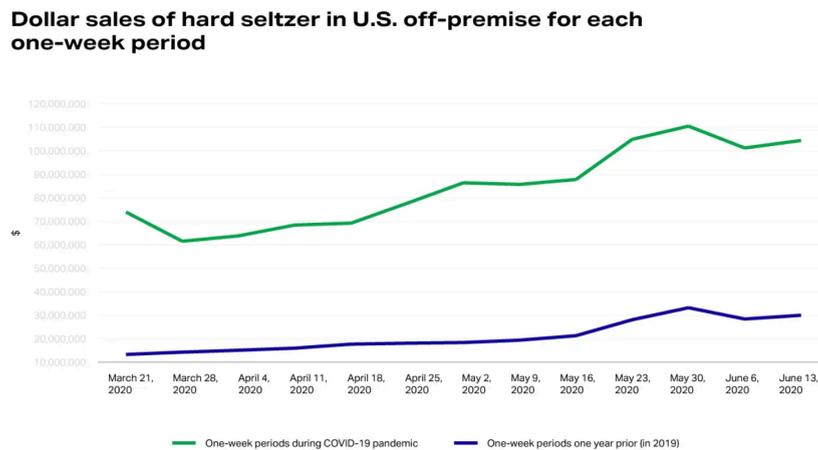
Sin embargo, los cambios de preferencia del consumidor son aún más profundos y se manifiestan en una tendencia estrechamente vinculada a la anterior, más preocupante para las cerveceras, ya que en este caso se trata de un producto distinto.

Según los datos más recientes a los que he,os tenido acceso, al rededor del 43% de los consumidores estadounidenses declararon estar activamente interesados en productos con un menor contenido calórico, cifra que representa un aumento significativo frente al 35% registrado en 2022. De acuerdo con los datos proyectados, este sector podría crecer un 12% cada año (Dfc Modeling, 2025).

Entre las alternativas emergentes, las bebidas alcohólicas aromatizadas, especialmente los *hard seltzers*, han ganado notable protagonismo, constituyendo un 34% de los lanzamientos recientes. Estos productos combinan agua carbonatada, son de bajo contenido alcohólico y, en muchos casos, bajos en azúcar y sin gluten. El mercado estadounidense de *hard seltzers* alcanzó los 7.500 millones de dólares en 2024, tras un crecimiento del 25% respecto al año anterior (Dfc Modeling, 2025).

El origen de esta categoría se remonta a 2013, cuando la cervecera estadounidense de Nick Shields lanzó *Spiked Seltzer*, una bebida con un 5% de alcohol. Desde entonces, su popularidad no ha dejado de crecer, incluso durante la pandemia, según datos de NielsenIQ (2020), que indican un desplazamiento del gasto desde la cerveza y el vino hacia este tipo de productos, lo que se ha traducido en un incremento significativo de las ventas dentro del segmento de los *hard seltzers* (ver figura 6).

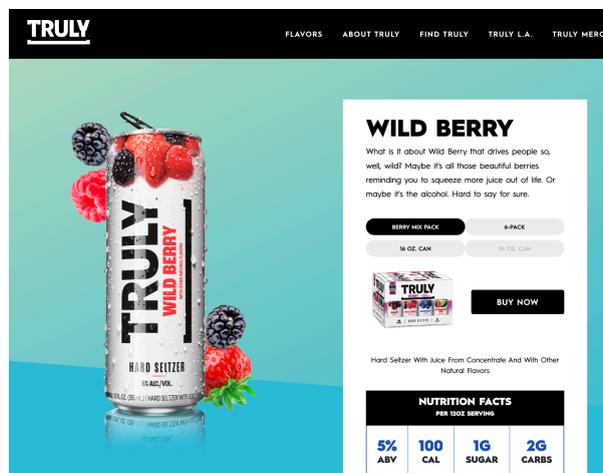
Figura 6: Ventas de Hard Seltzers en E.E.U.U. (2019 y 2020)



Fuente: NielsenIQ (2020)

Iberianpress (2020) los describe como refrescos alcohólicos elaborados mediante la fermentación de frutas naturales, posicionándolos como una alternativa moderna y percibida como más saludable frente a la cerveza tradicional.

Figura 7: Promesas de los productos de “Truly Hard Seltzer”



Fuente: Web Truly Hard Seltzer (producto “Wild Berry”) (s.f.)

En resumen, el informe elaborado por la *Brewers Association* (2023), refleja esta transformación en los hábitos de consumo, evidenciando una creciente preferencia por las cervezas sin alcohol respecto a años anteriores. Según declaró el economista de dicha asociación, Matt Gacioch, en una entrevista con *CNN* (2024), las ventas de estas versiones crecieron más del 100% entre 2021 y 2024, sin contar los datos del mes de diciembre de 2024.

En cuanto a las variantes con bajo contenido alcohólico, estas estarían logrando un impacto que otras, como el vino, no han conseguido en el mercado estadounidense: propiciar un descenso, aunque aún moderado (como ya se mencionó en el análisis de la primera fuerza competitiva), en el consumo de cerveza. Este mismo informe advierte sobre que esta es una tendencia que podría comprometer y producir un descenso aún mayor del sector cervecero en el país.

### **3.2.5. Rivalidad entre competidores**

Siguiendo la estructura detallada en nuestro marco teórico, y a partir del análisis que realizaron Nogueira et al. (2004) sobre la aplicación contemporánea del modelo de las cinco fuerzas de M.E. Porter (1985), ya podemos determinar la rentabilidad potencial del sector (poder negociador de los proveedores y de los consumidores). Este elemento, junto con las barreras de entrada y la presencia de productos sustitutivos (competencia dentro del sector), configura el contexto necesario para comprender la quinta fuerza, que ocupa una posición central en la figura 1: la rivalidad entre competidores.

En lo que respecta a la rentabilidad, esta tiende a aumentar cuando ni clientes ni proveedores tienen la capacidad de imponer condiciones desfavorables, permitiendo así a las empresas capturar un mayor valor. Sin embargo, el análisis del mercado cervecero estadounidense muestra una realidad distinta: existen proveedores con un poder considerable y consumidores que, aunque varía según el canal de distribución, cuentan con una amplia gama de opciones disponibles. Como hemos visto, esta tendencia se ha intensificado con el tiempo, lo que ha reforzado su capacidad de decisión y ha reducido el margen de maniobra de las empresas para fijar precios, provocando así una disminución en la rentabilidad del sector.

Como medida de rentabilidad, adoptaremos el criterio propuesto por Porter (2008) en su análisis sobre cómo sus cinco fuerzas modelan la estrategia empresarial. Según este autor, una empresa puede considerarse rentable si mantiene, de forma sostenida, un retorno sobre el capital invertido (ROIC) superior al coste de capital. Este indicador, sin embargo, presenta notables diferencias entre sectores. En su investigación centrada en el mercado estadounidense, Porter estimó el ROIC dividiendo los beneficios antes de intereses e impuestos (EBIT) entre el capital invertido medio, una vez deducido el excedente de efectivo.

Figura 8: ROIC promedio de sectores estadounidenses (1992-2006)



Fuente: M.E. Porter (2008)

Como se observa, se confirma la tendencia del sector cervecero (bebidas de malta), cuya rentabilidad, aunque superior a la media de los sectores en Estados Unidos, mantiene niveles inferiores a los de otros productos como las bebidas carbonatadas. Estas últimas, que ocupaban el segundo lugar en el ranking con una rentabilidad del 37,6 %, apuntaban a una tendencia que, previsiblemente, se ha mantenido en los años posteriores, como hemos indicado. En efecto, Bart Watson, vicepresidente de estrategia y membresía de la *Brewers Association*, señaló en el informe del mercado cervecero de 2023 que los resultados evidenciaron una desaceleración (con un 1 % menos de crecimiento respecto al año anterior, y un 5 % en el mercado general; véase figura 9), afirmando:

“Las (cervezas) artesanales han pasado por un doloroso periodo de racionalización, ya que el crecimiento de la demanda se ha ralentizado y los minoristas y distribuidores buscan simplificar su oferta o añadir opciones de sabor y variedad fuera de la categoría artesanal”.

Figura 9: Producción de cervezas en E.E.U.U. (2023)



Fuente: Brewers Association (2024)

Estos datos, contrastados con el dinamismo del mercado de los *hard seltzers*, podrían indicar que el sector cervecero atraviesa una fase de madurez, en la que, si bien mantiene niveles de rentabilidad elevados, muestra signos de estancamiento. Esta evolución también repercute en el aumento de la competencia, especialmente acentuado en los últimos años. En este sentido, Bart Watson, economista jefe de la *Brewers Association*, ya afirmaba en su informe de 2022 que ese año “representó ... el aumento de los costos operativos y de materiales y el aumento de la competencia, particularmente en la distribución” Y concluía: “En este mercado maduro y competitivo, es difícil lograr un crecimiento colectivo para la categoría”.

A partir del análisis tanto de la rentabilidad del sector como de las dos fuerzas restantes, podemos concluir que la competencia se ha intensificado, lo que repercute directamente en la quinta fuerza: la rivalidad entre los competidores. Dadas las particularidades del sector, existen numerosos actores con recursos y dimensiones similares (véase figura 4). No obstante, el conocimiento técnico acumulado en los procesos de fabricación otorga a las empresas consolidadas una ventaja significativa para adaptarse con mayor eficacia a las demandas del mercado y afrontar con éxito los desafíos del entorno competitivo (Mordor Intelligence, 2024). A ello se suma el acceso a economías de escala, ya comentado previamente, que refuerza aún más su posición en el mercado.

Aun así, existen determinadas tendencias que todas las cerveceras deben adoptar si desean mantenerse competitivas. Entre ellas se incluyen el lanzamiento frecuente de nuevos productos, el desarrollo de estrategias de comunicación con propuestas de valor diferenciadas, así como la incorporación de innovaciones tanto en los sabores como en los formatos, con el objetivo de destacar frente a la competencia (Dfc Modeling, 2025). Por otra parte, la *Brewers Association* (2024) señala la importancia de que las cerveceras seleccionen, entre las distintas alternativas que han puesto en práctica, aquellas que han demostrado mayor eficacia, con el fin de reforzarlas y aprovechar su potencial.

No obstante, como ya se ha introducido anteriormente, el análisis de las dinámicas generales del sector resulta limitado. Es más revelador examinar con detalle las acciones concretas llevadas a cabo por la empresa objeto de estudio, ya que el marco teórico tratado en esta primera parte no permite por sí solo comprender plenamente las estrategias particulares aplicadas.

### **3.3. Lo que no dijo Porter: Las decisiones internas en el proceso de internacionalización**

Como se ha expuesto anteriormente, Porter considera que el escenario competitivo ideal para una empresa es aquel en el que existen altas barreras de entrada para nuevos competidores, proveedores con escasa capacidad de negociación, clientes fragmentados, competencia limitada y ausencia de productos sustitutivos relevantes. No obstante, esta visión se aleja tanto del modelo teórico de competencia perfecta como de la realidad actual de los mercados internacionales, lo que refuerza la necesidad de diferenciación de las empresas y sus productos.

En este contexto, cobran especial relevancia ciertos recursos que son intrínsecos, difíciles de replicar y escasos, y que constituyen la base del valor añadido que las empresas pueden ofrecer mediante sus productos y estrategias. Nos basaremos, para su análisis, en la perspectiva basada en los recursos propuesta por Barney (1991), que diferencia entre recursos tangibles e intangibles.

### 3.3.1. Elementos tangibles

En cuanto a los recursos tangibles, se confirma que la empresa no cuenta, por ahora, con instalaciones productivas fuera de España (Artaza, 2025). Su estrategia ha consistido en llevar a cabo una exportación directa, complementada con la creación de una filial comercial, Balearic Beverage Distributors, Inc., ubicada en el estado de Virginia. A través de esta estructura, la compañía delega las funciones de venta y distribución en agentes locales en mercados donde la sede central no tiene experiencia operativa (Arteaga Ortiz, 2005; Corporación Hijos de Rivera S.A.U. Distribución, 2025).

Esta decisión se sitúa en uno de los niveles más elevados del denominado “continuum de internacionalización” (Figura 2), justo por debajo de la filial de producción. Según Rialp y Criado (1999), este tipo de decisión permite a la empresa tener mucho control sobre sus operaciones internacionales, pero también implica invertir más dinero, asumir más riesgos y gestionar una mayor complejidad. A cambio, existe la posibilidad de obtener beneficios también mayores. Debido a este modelo, los productos que exporta a Estados Unidos continúan elaborándose con ingredientes procedentes de España y otros países europeos, como ya desarrollamos en el apartado sobre el “poder de los proveedores”.

En cuanto a los datos de facturación y beneficios, si bien no se han encontrado cifras específicas del mercado estadounidense, ya que como nos ha confirmado Artaza (2025), no son públicas en Estados Unidos. Sin embargo, podemos destacar que en junio de 2024 un crecimiento en términos globales del 14,5% en 2023, con más de 800 millones de euros facturados, y de 500 millones de litros de cerveza producidos. Esta expansión se atribuye, en parte, al "*fuerte impulso de los mercados internacionales*", según se desprende de la Nota de Prensa de Corporación Hijos de Rivera S.A.U. (2024), lo que sugiere que las estrategias de internacionalización están dando frutos positivos.

Este aumento se da después de un periodo complicado, caracterizado por los efectos de la pandemia y la presión inflacionaria, circunstancias que la empresa optó por afrontar sin trasladar el impacto a sus consumidores. En la misma Nota de Prensa se incluyeron otros datos reveladores:

- *“La plantilla sumaba a finales de año 1.809 personas en todo el mundo, un 15% más que en 2022...”*
- *“El descenso de los costes de producción repercute en un incremento de los beneficios y permite una inversión récord de 175 millones de euros, un 14,4% más que en 2022.”*, lo cual respalda la viabilidad del proyecto de construcción de una nueva fábrica en Morás.

En vista de estos datos, puede inferirse que la compañía, gracias a su capacidad de reinversión, mantiene operativas sus filiales internacionales con una rentabilidad, al menos, suficiente para garantizar su continuidad. Alternativamente, el excedente generado por la matriz podría estar sirviendo para compensar posibles desequilibrios, permitiendo así que se siga apostando por un proceso de internacionalización que muestra un horizonte de crecimiento prometedor.

### **3.3.2. Elementos intangibles**

El análisis de los elementos intangibles cobra especial relevancia en un entorno empresarial cada vez más competitivo. El crecimiento de la competencia, junto con una actitud más exigente por parte de los consumidores, ha impulsado a las empresas a centrar sus esfuerzos en atender las expectativas de sus distintos públicos clave: clientes, inversores, organismos reguladores y la comunidad en general. En este escenario, la construcción de una reputación corporativa fuerte se posiciona como un activo estratégico indispensable, sino también como condición para garantizar la continuidad de la empresa en el mercado. De hecho, dicho factor se reconoce como determinante en la obtención de ventajas competitivas sostenibles (Hernández Morales y Díaz Téllez, 2010).

Para lograr dicha reputación, es esencial construir una identidad e imagen corporativas coherentes, en las que los consumidores puedan creer y confiar. La identidad corporativa puede definirse como la percepción que una empresa tiene de sí misma y de cuál es su misión, visión e ideales que le diferencian de la competencia como marca (Giorgia et al., 2000). Por tanto, este concepto, lejos de limitarse a logotipos, colores o lemas publicitarios, abarca una serie de componentes intangibles (Shee y Abratt, 1989).

De acuerdo con Pérez y Rodríguez del Bosque (2014), la imagen que los stakeholders construyen de una empresa, y que en conjunto conforma su reputación, se deriva directamente de su identidad, la cual se manifiesta en sus comportamientos y actitudes. En esta línea, Villafañe (2020) define la reputación corporativa como “*el reconocimiento que los stakeholders de una organización hacen de su comportamiento corporativo en función del cumplimiento de sus compromisos y la satisfacción de sus expectativas*”. Esto resulta especialmente relevante, ya que entre los tres elementos clave, identidad, imagen y reputación, la identidad es el único sobre el cual la empresa tiene control pleno y directo.

La forma en la que una empresa proyecta su identidad se analiza principalmente desde el ámbito del marketing. De hecho, de acuerdo con la American Marketing Association (AMA) (2016), el objetivo de la gestión de marca es construir una reputación fuerte que permita mejorar el reconocimiento de la marca y ampliar su visibilidad ante el público.

Respecto al proceso de internacionalización, la gestión de marca adquiere una relevancia particular, pues debe adaptarse a la condición y estructura propias de una empresa multinacional. Tal como señalan Rialp i Criado (1999), proceso de internacionalización de una empresa se desarrolla de manera gradual, atravesando distintas etapas, cada una de las cuales implica la toma de decisiones estratégicas relevantes (García Cruz, 2002). Estas decisiones están condicionadas por diversos factores, como el nivel de progreso en la internacionalización, la experiencia previa, las capacidades tecnológicas y organizativas, la distancia cultural entre países y la cultura interna de la empresa (Leonidou y Katsikeas, 1996).

En las etapas iniciales, muchas empresas optan por un enfoque estandarizado de marketing con el objetivo de minimizar costes y acelerar su presencia en nuevos mercados. Esta estrategia consiste en replicar el plan de marketing desarrollado para el mercado doméstico, bajo la premisa de que el contexto internacional puede tratarse como un único mercado global, sin diferencias significativas entre países, independientemente de sus características culturales o nivel de desarrollo.

Esta forma de actuar suele ser especialmente adecuada en mercados donde las economías de escala ofrecen ventajas competitivas, como sucede en Estados Unidos. Estas marcas mantienen una identidad uniforme, (nombre, imagen y posicionamiento) en los mercados en los que operan (Keegan y Green, 2009). Desde el punto de vista teórico, esta orientación se fundamenta en el modelo global puro de Porter (1986) y en la propuesta de integración global formulada por Prahalad y Doz (1987).

Sin embargo, en el momento en el que detectan que desaprovechando oportunidades, gran cantidad de ellas optan por modificar sus enfoque y adaptar sus productos a las diferentes culturas. Esta alternativa guarda relación con el modelo multidoméstico propuesto por Porter (1986), el enfoque policéntrico de Perlmutter (1969) y Hedlund (1986), así como con la estrategia de sensibilidad local desarrollada por Prahalad y Doz (1987) y Roth y Morrison (1990). Así, ciertas empresas multinacionales optan por crear productos adaptados a las características y gustos propios de cada país. Un caso representativo es el de Coca-Cola, que aunque la conozcamos como la bebida mítica por excelencia, ha introducido en Japón bebidas con sabores típicos, y, en el caso de la India, distribuye agua embotellada bajo una marca específica para ese mercado (Keegan y Green, 2009).

En el caso concreto de Estrella Galicia, puede observarse que la compañía mantiene una oferta de productos homogénea en los distintos mercados internacionales en los que opera, lo que sugiere una orientación hacia una estrategia de marca global.

*Figura 10: Productos comercializados en Estados Unidos por Estrella Galicia*



Fuente: Web Estrella Galicia U.S. (s.f.)

No se perciben esfuerzos de adaptación específicos al contexto local más allá de la traducción de etiquetas a diferentes idiomas, lo cual, en sentido estricto, no constituye una adaptación estratégica del producto. Además, dicha traducción ni siquiera se implementa de forma sistemática en todos los productos (como se evidencia en el caso de cerveza 1906), lo que refuerza la idea de que Estrella Galicia no ha considerado necesario, aunque sea por el momento, modificar su propuesta de marca según el mercado de destino.

Tras identificar los productos que la marca comercializa en Estados Unidos, el siguiente paso consiste en examinar los valores, promesas e ideales que transmite. Para ello, se analiza el contenido de sus páginas web. Aunque Estrella Galicia dispone de sitios específicos para cada país (como Estados Unidos, Reino Unido, Portugal e Italia), adaptados lingüísticamente a cada mercado, todos ellos mantienen una línea estética coherente y destacan ciertas narrativas comunes que refuerzan la identidad global de la marca.

Figura 11: Mensajes lanzados por Estrella Galicia al mercado en E.E.U.U.

| Mensaje  | Apartado en la web   | Qué nos transmiten   |
|--|--|--|
| “INDEPENDENT FAMILY-OWNED BREWERY -- Since 1906”   | Página principal (siendo lo primero que vemos)   | <b>Identidad:</b> familiar e independiente   |
| “Estrella Galicia is the result of the Rivera Family’s passion for beer since 1906. A tradition that goes back four generations to produce something extraordinary.”   | Página principal   | <b>Identidad</b><br>Calidad<br><i>Expertise</i><br>Pasión<br>Confianza<br>Orgullo    |
| “The secret to the success of our beers lies in the meticulous care and attention to detail that we apply to every beer. We use top quality raw materials to create a unique beer, with personality and traits that awaken the senses: through taste, aroma, colour and brightness.”<br><br>“In Estrella Galicia we share a passion for beer brewing. Our beer culture goes back four generations of producing beers with passion and care.” | A Beer Culture like no other   | <i>Expertise</i><br>Calidad<br>Pasión<br>Confianza<br>Identidad                      |
| “We’ve been brewing our traditional family recipe with the same ingredients and same method since 1906, so you can rely on us to deliver that unique Galician flavour like no other, every single time.”   | A Beer Culture like no other<br><br>*Acompañado de un anuncio: <i>Discover a beer like no other</i><br><br>En este, incluso la voz en off que transmite el mensaje lo hace en inglés con un marcado acento español. Este detalle, lejos de ser casual, evidencia la firme voluntad de la marca de mantenerse vinculada a su identidad, reforzando una imagen coherente con sus raíces. En lugar de neutralizar su origen para adaptarse al mercado extranjero, Estrella Galicia reivindica con orgullo su procedencia española y gallega, incluso cuando ello podría ser percibido en otros contextos como una desventaja. | Artesanía<br><b>Identidad</b><br><i>Expertise</i><br>Calidad<br>Confianza<br>Orgullo |

Fuente: Elaboración propia

El mensaje que transmite Estrella Galicia a través de su página web en Estados Unidos gira en torno a varios ejes narrativos clave. En primer lugar, enfatiza su carácter de empresa familiar, subrayando su independencia y el hecho de contar con capital íntegramente español y gallego, lo cual constituye una excepción en un mercado dominado por grandes corporaciones transnacionales. Asimismo, destacan la continuidad de su tradición cervecera desde 1906, haciendo hincapié en el uso constante de los mismos ingredientes y métodos de elaboración con los que comenzaron, lo que refuerza una imagen de autenticidad, arraigo y compromiso con la calidad. Esta narrativa se ve reforzada por referencias explícitas a la herencia cultural y familiar, remarcando que su pasión por la cerveza ha sido transmitida a lo largo de cuatro generaciones.

Es más, en 2022, Estrella Galicia emprendió un ambicioso proceso de rediseño de su identidad corporativa, lanzando por primera vez una imagen propia plenamente definida. Esta iniciativa refuerza nuestro análisis, ya que demuestra que, a pesar de su firme compromiso con la innovación, la empresa permanece fiel a su esencia. Inspirada en sus raíces gallegas y su carácter artesanal, la nueva identidad fue concebida por las diseñadoras Marta y Eva Yarza, dos artistas también gallegas. Entre sus principales objetivos se encontraba el de proyectar una imagen global con la que sentar las bases del crecimiento previsto para los próximos años (Foro de Marcas Renombradas Españolas, 2022). En palabras del presidente ejecutivo de Corporación Hijos de Rivera, Ignacio Rivera, *“creamos nuestra identidad corporativa enraizada en lo que somos para seguir creciendo a lo que seremos”*.

En esta misma línea, Marta Escobar, coordinadora de Identidad Corporativa, y Mónica Vizcaíno, directora de Marca Global y Consumidor de Corporación Hijos de Rivera, explicaron en una entrevista que dicha identidad es *“un fiel reflejo de lo que somos: familiares, gallegos, artesanos, innovadores, naturales, auténticos y diferentes”*. Según ellas, el objetivo era integrar pasado y futuro: rescatar el legado centenario, reflejar su origen gallego y artesano, y al mismo tiempo construir una imagen moderna, atemporal y, sobre todo, auténtica.

De esta manera, prevalece el concepto de marca española/gallega, artesanal y familiar independiente, incluso tras haber llevado a cabo una homogeneización de los grupos de clientes en los distintos países en los que opera. Esto implica la superación de un reto ya señalado por Karel Vuursteen, expresidente de Heineken, quien advertía que *“hay una fuerte herencia local en la industria cervecera. La gente se identifica con su cervecería local, lo que distingue a la cerveza de los detergentes o los productos electrónicos”* (Marketing Internacional, 2009). Frente a esta tendencia, la propuesta de Estrella Galicia consiste en lograr que los consumidores internacionales opten por su producto, aunque no compartan su herencia cultural directa, gracias a la identificación que genera la defensa y proyección de sus raíces. Así, la marca apuesta por una identidad sólida y coherente, que ha logrado trasladar con éxito al mercado estadounidense.

#### 4. CONCLUSIONES Y DISCUSIÓN

En 2011, con la consolidación de Corporación Hijos de Rivera S.A.U. como la entidad que agrupa todas sus marcas, incluida la que analizamos en este estudio, los datos ya eran alentadores: alrededor de 600 trabajadores, 17 empresas exportando a 40 países y una facturación de 200 millones de euros. Desde entonces, el crecimiento ha sido extraordinario, superando los 1.500 empleados y las 31 marcas, ampliando significativamente su presencia internacional (ahora operan en más de 70 países) y triplicando su volumen de negocio, que ahora supera los 600 millones de euros (Foro de Marcas Renombradas Españolas, 2022).

Además, de acuerdo con la empresa Kantar, que ha presentado su ranking BrandZ 2025, Estrella Galicia es una de las 30 marcas españolas más valiosas, junto a gigantes como Zara, BBVA, Santander o Massimo Dutti. Según este índice, la marca destaca particularmente en el *pricing power*, es decir, en la capacidad para justificar su precio. Un dato que muestra elevada lealtad por parte de los consumidores y le otorga un posicionamiento singular como una de las "*marcas más diferentes del Top 30 España*" (Foro de Marcas Renombradas Españolas, 2025).

Aunque las cuentas de la empresa en Estados Unidos no son públicas, una conversación que hemos podido mantener con Aitor de Artaza, Director General Internacional de Hijos de Rivera S.A.U., nos ha permitido confirmar que los buenos resultados no se limitan al mercado español. Según el empresario, el modelo de negocio implantado a través de su filial en Virginia, que cuenta con siete empleados propios de Estrella Galicia, muestra una gran solidez, especialmente en la Costa Este (Nueva York, Nueva Jersey, Miami y Boston), donde se concentra más del 80 % de sus ventas. Además, el año pasado lograron expandirse a nuevos mercados, como Houston o Texas. Este crecimiento se explica, tal como nos señaló Artaza, porque tras casi una década operando con pérdidas, la compañía no solo alcanzó el punto de equilibrio, sino que en los últimos años ha registrado beneficios y mantiene un crecimiento anual sostenido de entre el 20 % y el 30 %.

Asimismo, el ranking mismo BrandZ (2025) pone de manifiesto una tendencia positiva en el conjunto de las grandes marcas españolas, cuyo valor agregado ha alcanzado los 115.589 millones de dólares, registrando un incremento del 15 % en tan solo un año. Este ritmo de crecimiento supera al de otros países fuertes como Italia o el Reino Unido (Foro de Marcas Renombradas Españolas, 2025). Este dinamismo, además de fortalecer la competitividad empresarial, puede interpretarse como un refuerzo al *soft power* español. En particular, la expansión internacional de marcas que preservan y transmiten su identidad de origen, como Estrella Galicia, contribuye a proyectar una imagen positiva de España en el exterior, constituyendo un modelo de negocio que merece ser protegido y promovido.

Considerando todo lo expuesto, una primera conclusión es que la economía estadounidense ha supuesto un desafío que Estrella Galicia ha sabido afrontar, logrando crecer a pesar de las fuertes inversiones realizadas y de los periodos iniciales de pérdidas. Su condición de empresa familiar no ha representado una barrera; al contrario, ha añadido valor y ha fortalecido su identidad, como hemos analizado, al ofrecer una propuesta diferenciada frente a otras compañías que han optado por modelos de internacionalización apoyados en grandes conglomerados (Pérez Luyo, 2019).

La estrategia de Estrella Galicia pone de manifiesto que es posible desarrollar un modelo comercial beneficioso para ambas partes: por un lado, mantiene su producción en España, fomentando el empleo y producción nacionales; por otro, establece filiales en países como Estados Unidos, contribuyendo al dinamismo económico del país receptor. Esta estrategia no solo favorece la generación de empleo, sino que también beneficia a los consumidores, quienes pueden acceder a productos nuevos que, de otro modo, no estarían disponibles o lo estarían a precios más elevados si su importación dependiera de terceros.

No obstante, y en contraste con lo expuesto en este apartado, atravesamos una época que Darrell West (2016) describe como de "*megacambio*", en la que los esquemas tradicionales sociales, económicos y políticos que antes funcionaban, se están desintegrando, dejando lugar a miedo e incertidumbre. Esta dinámica recuerda al concepto de *Unsicherheit* desarrollado por Bauman (1998), que refleja una globalización que desdibuja las fronteras nacionales pero no la anhelada seguridad colectiva.

Durante décadas, se mantuvo la idea optimista de que la globalización se traduciría en crecimiento económico y en el fortalecimiento de los ideales democráticos en todo el mundo. No obstante, asistimos a consecuencias negativas (destrucción de empleo, la precarización de las condiciones laborales, aumento de las tensiones sociales, inestabilidad de los mercados financieros...) que han alimentado un rechazo generalizado hacia este fenómeno. El neoliberalismo dominante ha resultado beneficiar a una minoría privilegiada, dejando a la mayoría en una situación lejana a las promesas que se le presentaban de hace años (Rapley, 2004; Wacquant, 2009).

La disolución del sistema de Bretton Woods parece haber dado paso a una nueva forma de "neoimperialismo", en la que se ha normalizado convivir con profundas desigualdades en la distribución del poder (Zahra, 2023). Aunque la globalización ha generado riqueza, también ha profundizado las brechas y diferencias sustanciales tanto entre naciones como dentro de ellas, debilitando los principios democráticos y favoreciendo discursos de odio y exclusión.

Por ello, autores como Kaldor (2004), proponen que el reciente resurgir de distintas formas de nacionalismo pueden interpretarse como una reacción a esta globalización de corte neoliberal. Ejemplos como el Brexit o la guerra comercial entre Estados Unidos y China evidencian que estas dinámicas aislacionistas tampoco han logrado resolver las tensiones existentes, sino que han intensificado la inestabilidad global. Del mismo modo, en el ámbito puramente económico, el proteccionismo, propuesto como alternativa, ha demostrado y sigue demostrando en el presente tener efectos igualmente perjudiciales, generando inflación, tensiones diplomáticas y un aumento de la pobreza (Springer, 2024).

Los movimientos proteccionistas, lejos de aportar soluciones viables a nuestra incertidumbre, revelan el temor del sistema neoliberal frente a su posible agotamiento. Iniciativas como el denominado "*Liberation Day*" impulsado por Donald Trump, que pretende intensificar la guerra comercial, son prueba de esta tendencia.

En este contexto, Artaza (2025) destaca que el hecho de que Estrella Galicia controle directamente su filial en Estados Unidos le permite evitar los márgenes de intermediarios y mantener así una ventaja competitiva, en caso de que las propuestas arancelarias de Trump lleguen a materializarse por completo. Sin embargo, también hay que ser conscientes de que las subidas de precios derivadas de las tensiones comerciales serán difíciles de evitar y, en última instancia, recaerán sobre los consumidores, que se verán obligados a pagar precios mucho mayores (CNN, 2025).

Ante este contexto de incertidumbre, el modelo de Estrella Galicia se perfila como una opción viable y coherente para empresas que busquen aprovechar el crecimiento económico de los últimos tiempos, evidenciando que es posible internacionalizarse sin replicar dinámicas de explotación, dominación o desarraigo. Su apuesta por una cooperación comercial justa contribuye tanto al desarrollo del país de origen como al del país receptor, reforzando al mismo tiempo la imagen internacional de España y su *soft power*.

Como reflexión final, siguiendo las palabras de Albert Einstein, *“el mundo como lo hemos creado es un proceso de nuestro pensamiento. No puede ser cambiado sin cambiar nuestro pensamiento”* (Einstein, s.f.). En un mundo interconectado, la cooperación no solo es posible, sino que se vuelve indispensable. Desde una perspectiva constructivista, solucionar la crisis actual, exige replantearnos los fundamentos y la organización de la economía global para conseguir hacia un orden más justo, y esto está solo en nuestras manos.

## 5. BIBLIOGRAFÍA

Apple (2022): «Apple informa de los resultados del cuarto trimestre», *Newsroom de Apple*, 27 de octubre de 2022; <https://www.apple.com/es/newsroom/2022/10/apple-reports-fourth-quarter-results/>, última consulta 08/01/2025.

Antunes S. & Comisao I. (2018). «Introducing Realism in International Relations Theory», *E-International Relations*; <https://www.e-ir.info/2018/02/27/introducing-realism-in-international-relations-theory/>, última consulta 21/03/2025.

Aktouf, O. (2010). «Visión crítica de la teoría de la gestión estratégica. Una evaluación metodológica y epistemológica», *Teuken Bidikay: Revista Latinoamericana de Investigación en Organizaciones, Ambiente y Sociedad*, nº 1, vol. 1 (pp. 13-32); <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8760970>, última consulta 27/04/2025.

Bajo Rubio, O. (1996): «Teorías del comercio internacional: una panorámica», *Ekonomiaz: Revista Vasca de Economía*, nº 36 (pp. 12-27); <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=274408>, última consulta 20/01/2025.

Birnes S.T. (2023). «En busca de una alternativa al neoliberalismo y al nacionalismo de derecha», *Jacobin*, <https://jacobinlat.com/2023/04/en-busca-de-una-alternativa-al-neoliberalismo-y-al-nacionalismo-de-derecha/>, última consulta 25/04/2025.

Brewers Association. (2024). «The 2024 Year in Beer», *Brewers Association*; <https://www.brewersassociation.org/association-news/the-2024-year-in-beer/>, última consulta 08/04/2025.

Buchwald, E. (2025). «Trump just massively escalated his trade war. Here's what he announced», *CNN Business*; <https://edition.cnn.com/2025/04/02/business/liberation-day-trump-tariffs/index.html>, última consulta 20/04/2025.

Datosmacro (2024): «PIB - Producto Interior Bruto», *Expansión/Datosmacro.com*, <https://datosmacro.expansion.com/pib>, última consulta 08/01/2025.

DCF Modeling. (2025). «Análisis de las cinco fuerzas de Porter», DCF Modeling; <https://dcfmodeling.com/es/products/sam-porters-five-forces-analysis>, última consulta 07/03/2025.

Estrella Galicia (2024): «Estrella Galicia - Cerveza 100% española», *Estrella Galicia*, <https://www.estrellagalicia.es/>, última consulta 08/01/2025.

Fortune Business Insights. (2025). «Tamaño del mercado de cerveza artesanal, participación en la industria y análisis de impacto de COVID-19, por tipo (Ale, Lager, Pilsner y otros), por canal de distribución (comercio y fuera del comercio) y pronóstico regional, 2021-2028», *Fortune Business Insights*; <https://www.fortunebusinessinsights.com/es/industry-reports/craft-beer-market-100736>, última consulta 12/04/2025.

Foro de Marcas Renombradas Españolas. (s.f.). *Foro de Marcas Renombradas Españolas*; <https://www.marcasrenombradas.com/>, última consulta 21/04/2025.

Fortune (2023): «Fortune Global 500», *Fortune*; <https://fortune.com/global500/>, última consulta 08/10/2025.

Gallart-Camahort, V., Callarisa Fiol, L., & Sánchez García, J. (2019). «Concepto de marca y sus perspectivas de análisis: una revisión de la literatura», *REDMARKA. Revista de Marketing Aplicado*, nº 1, vol. 23 (pp. 41–56); <https://doi.org/10.17979/redma.2019.23.5454>, última consulta 26/04/2025.

González Blanco, R. (2011): «Diferentes teorías del comercio internacional», *Información Comercial Española, ICE: Revista de Economía*, nº 858 (pp. 103-118); <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3637993>, última consulta 20/01/2025.

González, F. (2024). «La era de la perplejidad: Repensar el mundo que conocíamos», *BBVA OpenMind*: Madrid.

Gutiérrez Londoño, É. E., Rendón Acevedo, J. A., y Álvarez García, R. D. (2004): «El crecimiento económico en el modelo de Solow y aplicaciones», *Semestre Económico (Universidad de Medellín, Medellín, Colombia)*, vol. 7, nº 14, julio-diciembre (pp. 15-29); <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=165013658001>, última consulta 20/01/2025.

Halliday, F. (2006). «Las relaciones internacionales y sus debates», *Centro de Investigación para la Paz (CIP)*; <https://www.fuhem.es/wp-content/uploads/2019/08/HALLIDAY-Fred-Las-relaciones-internacionales.pdf>, última consulta 23/04/2025.

Hijos de Rivera (2024): «Corporación Hijos de Rivera S.A.U.», <https://corporacionhijosderivera.com/>, última consulta 08/10/2025.

Hijos de Rivera (2024). «Crear impacto positivo: la estrategia más rentable de Hijos de Rivera», *Hijos de Rivera*; <https://corporacionhijosderivera.com/crear-impacto-positivo-la-estrategia-mas-rentable-de-hijos-de-rivera/>, última consulta 11/03/2025.

Iberian Press. (2020). «Hard Seltzer la bebida de moda, *Iberian Press*»; <https://www.iberianpress.es/noticia/hard-seltzer-la-bebida-del-verano/31206>, última consulta 25/04/2025.

ICEX España Exportación e Inversiones (2021): «El mercado de la cerveza artesanal en Estados Unidos», *Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en Nueva York*; <https://www.icex.es/content/dam/es/icex/oficinas/086/documentos/2021/12/documentos-anexos/DOC2021897142.pdf>, última consulta 08/10/2025.

ICEX. (2021). «Informe sobre exportaciones», *ICEX*; <https://www.icex.es/content/dam/es/icex/oficinas/086/documentos/2021/12/documentos-anexos/DOC2021897142.pdf>, última consulta 06/04/2025.

Innova Market Insights. (2024). «Tendencias del mercado de bebidas sin y con poco alcohol en E.E.U.U.», *Innova Market Insights*;

<https://www.innovamarketinsights.com/es/tendencias/mercado-de-bebidas-con-bajo-contenido-en-alcohol/>, última consulta 17/04/2025.

Jiménez M. (2025). «El cirujano general de EE. UU. pide advertencias de cáncer en las botellas de alcohol», *El País*; <https://elpais.com/sociedad/2025-01-03/el-cirujano-general-de-estados-unidos-pide-que-se-advierta-en-las-botellas-que-el-alcohol-provoca-cancer.html>, última consulta 19/04/2025.

Keegan, W. J., & Green, M. C. (2015). *Marketing internacional*, Pearson.

Labarca, N. (2007). «Consideraciones teóricas de la competitividad empresarial». *Omnia*, 13(2), 158-184. Universidad del Zulia, Maracaibo, Venezuela, <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=73713208>, última consulta 28/01/2025.

Lomia, E. (2020). «Political realism in international relations: Classical realism, neo-realism, and neo-classical realism». *International Journal of Social Political and Economic Research*, 7(3), 591–600. <https://doi.org/10.46291/IJOSPERvol7iss3pp591-600>

López Linares, M. (2005). *Pax Americana*. EIUNSA. Ediciones Internacionales Universitarias.

Luján Salazar, L. A. (2016). «El concepto de valor en la teoría de recursos y capacidades: El rol de la creación emergente de valor»; <https://www.redalyc.org/journal/5718/571864085002/>, *Universidad Autónoma de Aguascalientes*; última consulta 29/03/2025.

Martínez Rangel, R., & Soto Reyes Garmendia, E. (2012). «El Consenso de Washington: la instauración de las políticas neoliberales en América Latina», *Política y cultura*, n° 37 (pp. 09–32); [https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0188-77422012000100003](https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0188-77422012000100003), Última consulta 14/04/2025.

Mata Fernández-Balbuena, G. E., & Rodríguez Monroy, C. (2010). «El análisis estructural de los sectores de actividad: crítica del modelo de las cinco fuerzas del M. E. Porter», *Revista de Ingeniería de Organización*; <https://revistadyo.es/DyO/index.php/dyo/article/view/76/76>, última consulta 26/04/2025.

Mayorga Sánchez, J. Z., y Martínez Aldana, C. (2008): «Paul Krugman y el nuevo Comercio Internacional», *Criterio Libre*, nº 8, vol. 6 (pp. 73-86); <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4547087>, última consulta 20/01/2025.

McKinsey & Company. (2024). «Las tendencias que definirán el mercado mundial del wellness, de \$1.8 billones de dólares, en 2024», *McKinsey Insights*; <https://www.mckinsey.com/featured-insights/destacados/las-tendencias-que-definiran-el-mercado-mundial-del-wellness-de-1-8-billones-de-dolares-en-2024/es>, última consulta 21/04/2025.

Melitz, M. J. (2003): «The impact of trade on intra-industry reallocations and aggregate industry productivity», *Econometrica*, vol. 71, nº 6 (pp. 1695-1725); <https://www.jstor.org/stable/1555536>, última consulta 20/01/2025.

Melitz, M. J., Fort, T. C., Gngangnon, S. K., Atkeson, A., Gopinath, G., KURZ, M., Gngangnon, S. K., Shukla, S., Nicolli, F., Gilli, M., Vona, F., Bontadini, F., Vona, F., POMFRET, R., Qirjo, D., Pascalau, R., Christopherson, R., Picard, P. M., Tampieri, A., . . . Reenen, J. V. (2003). «The Impact of Trade on Intra-Industry Reallocations and Aggregate Industry Productivity». *Econometrica*, 71(6), 1695-1725; <https://doi.org/3082019>, última consulta 20/01/2025.

Medina León, A., Nogueira Rivera, D., & Nogueira Rivera, C. (2004). «Fundamentos para el Control de la Gestión Empresarial», *La Habana: Editorial Pueblo y Educación*, última consulta 11/03/2025.

Meiser J.W. (2018). «Introducing Liberalism in International Relations Theory», *E-International Relations*; <https://www.e-ir.info/2018/02/18/introducing-liberalism-in-international-relations-theory/>, última consulta 17/03/2025.

Mordor Intelligence. (2024). «Mercado de cerveza en Norteamérica», Mordor Intelligence;

<https://www.mordorintelligence.com/es/industry-reports/north-america-beer-market>, última consulta 11/03/2025.

NielsenIQ. (2020). «Hard seltzer defies categorization and limits as the most resilient alcohol segment in U.S.», *NielsenIQ*;

<https://nielseniq.com/global/en/insights/analysis/2020/hard-seltzer-defies-categorization-and-limits-as-the-most-resilient-alcohol-segment-in-u-s/>, última consulta 23/04/2025.

Nye, J. S. Jr. (2004): «Soft Power: The means to success in world politics Estados Unidos: *Public Affairs*.

Pérez Luyo, R. (2019). «Competencia empresarial global: ¿entre empresas o conglomerados?», *Mediakit Grupo RPP*;

<https://rpp.pe/columnistas/ricardoperezluyo/competencia-empresarial-global-entre-empresas-o-conglomerados-noticia-1207031>, última consulta 20/01/2025

Philippe Aghion, y Peter Howitt. (2017). «Some Thoughts on Capital Accumulation, Innovation, and Growth». *Annals of Economics and Statistics*, 125/126, 57–78;

<https://doi.org/10.15609/annaeconstat2009.125-126.0057>, última consulta 20/01/2025.

Stiglitz, J. E. (2002). *El malestar en la globalización*. Taurus.

StrategyHelix. (2025). «Beer Market in USA», Strategy Helix Group; <https://store.strategyh.com/es/report/beer-market-in-usa/>, última consulta 10/04/2025.

Rialp Criado, À. (1999). «Los enfoques micro-organizacionales de la internacionalización de la empresa: una revisión de síntesis de la literatura», *Información Comercial Española, ICE: Revista de economía*, nº 781 (pp. 117-128); <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=12482>, última consulta 04/04/2025.

The Hop Ediciones. (s.f.). «Ediciones The Hop», *The Hop*; <https://ediciones.thehop.xyz/>, última consulta 15/04/2025.

Theys S. (2018). «Introducing Constructivism in International Relations Theory», *E-International Relations*; <https://www.e-ir.info/2018/02/23/introducing-constructivism-in-international-relations-theory/>, última consulta 14/03/2025.

UNCTAD (2013): *El 80% del comercio tiene lugar en las "cadenas de valor" vinculadas a las empresas transnacionales, según un informe de la UNCTAD*, <https://unctad.org/es/press-material/el-80-del-comercio-tiene-lugar-en-las-cadenas-de-valor-vinculadas-las-empresas>, última consulta 08/01/2025.

Valencia, J. B., Torres, A. I. Z., y Paniagua, C. F. O. (2015). «Variables e índices de competitividad de las empresas exportadoras, utilizando el PLS». *Cimexus*, 10(2), 13-32; <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5480549>, última consulta 28/01/2025.

Ventosa Santaularia, P. (s.f.). «Clásicos de Smith y Ricardo»; <https://www.ventosa-santaularia.com/Clasicos.pdf>, última consulta 20/01/2025

Villares, R., & Alonso Álvarez, L. (2006). «Estrella Galicia. Una empresa, un siglo (1906–2006)», *Santiago de Compostela: Universidade de Santiago de Compostela / Universidade da Coruña*, , última consulta 15/03/2025.

Villarreal Ramírez, F. J., Guerrero Jiménez, J. I., de la Cruz Capetill, J. J., y Ayala Guzmán, M. L. (2020): «El teorema de Heckscher y Ohlin y la industria mexicana de las nueces de nogal (*Carya illinoensis*)», *Revista Mexicana de Agronegocios*, vol. 46. Sociedad Mexicana de Administración Agropecuaria A.C., México; <https://www.redalyc.org/journal/141/14163631005/14163631005.pdf>, última consulta 20/01/2025.

Ráez, R. N., Jiménez, W. G., y Buitrago, J. D. (2021). «Las teorías de la competitividad: Una síntesis». *Revista Republicana*, (31), <https://doi.org/10.21017/rev.repub.2021.v31.a110>, última consulta 27/01/2025.

Walmart Inc. (2024): «2024 Annual Report», <https://corporate.walmart.com/content/dam/corporate/documents/newsroom/2024/04/25/walmart-releases-2024-annual-report-and-proxy-statement/walmart-inc-2024-annual-report.pdf>, última consulta 08/01/2025.

Walmart Inc. (s.f.). «En qué países opera Walmart», *Walmart Corporate*; <https://corporate.walmart.com/askwalmart/in-which-countries-does-walmart-operate>, última consulta 15/03/2025.