



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales
ICADE

**INTERNACIONALIZACIÓN EN EL
SECTOR CERVECERO:
ESTRATEGIA DE ENTRADA DE
ESTRELLA GALICIA EN EL
MERCADO DE POLONIA. ANÁLISIS
DE UN CASO DE ÉXITO EN REINO
UNIDO**

Autor: Beatriz Narvárez Muñoz-Rojas
Director: Pedro Palencia Alacid

MADRID | 23 marzo de 2026

Agradecimientos,

A mi director Pedro, por dedicarme su tiempo y atención, además de guiarme con tanta dedicación y cercanía a lo largo de esta investigación. Te estaré siempre agradecida por introducirme a esta ciencia tan apasionante como es el Marketing.

A mi familia, por enseñarme día a día la importancia de poner esfuerzo, amor, y cariño en todos los ámbitos de mi vida. Sois vosotros los que me empujáis a dar la mejor versión de mí misma.

A mis amigos, porque sois una parte imprescindible de mí. Por alegrarme siempre y demostrarme lo bonito de las cosas más sencillas.

Al claustro de profesores de la Universidad Pontificia de Comillas, por vuestra dedicación a la creación de valor humano y formación de tantos alumnos, entre los cuales, he tenido la suerte de hallarme.

ÍNDICE

ÍNDICE DE GRÁFICOS	5
ÍNDICE DE TABLAS	5
RESUMEN	6
ABSTRACT	6
INTRODUCCIÓN	7
PARTE I: ESTADO DE LA CUESTIÓN Y MARCO TEÓRICO	8
1. Introducción al sector cervecero y situación actual	8
1.1. La industria cervecera en España	8
1.2. La industria cervecera a nivel internacional.....	9
1.3. Tendencias de consumo en el mercado global de la cerveza	10
1.4. Retos y oportunidades del sector cervecero	12
2. Introducción a la empresa Estrella Galicia	14
2.1. Historia y evolución de la compañía	14
2.2. Posicionamiento y valores de marca	15
2.3. Situación actual de Estrella Galicia en el mercado	15
3. Marco teórico	17
3.1. Marketing internacional: concepto y estrategias de entrada	17
3.2. Adaptación cultural y marketing global	19
3.3. El papel de la autenticidad y la experiencia de marca en el consumo	21
4. Conclusión Parte I	22
PARTE II: ANÁLISIS DE LA ESTRATEGIA DE EXPANSIÓN INTERNACIONAL DE ESTRELLA GALICIA	23
5. Estrategias de marketing internacional de Estrella Galicia	23
5.1. Proceso de internacionalización de la empresa	23
5.2. Selección de mercados internacionales: Hungría, Polonia y Noruega.....	26
5.3. Análisis del mercado de Polonia	28
5.3.1 Análisis DAFO	28

5.3.2	Principales competidores y cuotas de mercado	30
5.3.3	Estrategias de distribución y alianzas	31
5.3.4	Barreras y oportunidades en la expansión internacional	31
5.3.5	Análisis del consumidor de cerveza en Polonia	32
5.3.6	Análisis de la importancia de la sostenibilidad y la autenticidad de marca en Polonia	34
6.	Plan de marketing de lanzamiento de Estrella Galicia en Polonia	35
6.1.	Estrategia de entrada	35
6.2.	Implementación del plan de marketing: Marketing Mix.....	37
7.	Análisis de un caso de éxito: Reino Unido	41
7.1.	Contexto del mercado cervecero británico.....	41
7.2.	Estrategia de entrada en Reino Unido	42
7.3.	Posicionamiento de marca.....	42
7.4.	Estrategia de marketing y adaptación.....	42
7.5.	Factores explicativos del éxito	43
7.6.	Lecciones estratégicas para futuras expansiones	44
8.	Conclusión parte II.....	44
PARTE III: CONCLUSIONES, LIMITACIONES Y FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN		45
9.	Conclusiones generales.....	45
10.	Limitaciones del estudio y futuras líneas de investigación	46
DECLARACIÓN DE USO DE HERRAMIENTAS DE INTELIGENCIA ARTIFICIAL GENERATIVA EN TRABAJOS DE FIN DE GRADO		47
BIBLIOGRAFÍA		49
ANEXOS.....		58

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Producción de cerveza en Europa por países 2024	8
Gráfico 2: Consumo de cerveza en Europa por países 2024	9
Gráfico 3: Puntuación Merco Empresas 2025 – sector bebidas	16
Gráfico 4: Estrategias de Marketing Global: Estrategia Glocal	19

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Grupos cerveceros por volumen de producción 2024	13
Tabla 2: Matriz de selección de Países: Hungría, Polonia y Noruega.....	27
Tabla 3: Análisis DAFO del mercado cervecero en Polonia.....	29

RESUMEN

Este trabajo analiza la estrategia de internacionalización de Estrella Galicia en el mercado polaco, tomando como referencia el caso de éxito de la compañía en Reino Unido. Tras el análisis del entorno sectorial y del mercado de destino, se concluye que Polonia ofrece un espacio estratégico de oportunidad en el segmento de cerveza importada premium, donde la identidad gallega de Estrella Galicia constituye una ventaja competitiva diferencial frente a competidores integrados en grandes grupos multinacionales. El trabajo demuestra que la autenticidad de origen, gestionada con coherencia estratégica, puede compensar la menor escala frente a grandes operadores globales.

Palabras clave: internacionalización, sector cervecero, Estrella Galicia, Polonia, estrategia de entrada, autenticidad de marca, marketing internacional.

ABSTRACT

This paper examines the internationalization strategy of Estrella Galicia in the Polish market, drawing on the company's successful expansion in the United Kingdom as a strategic reference. Following an analysis of the sector and the target market, the paper concludes that Poland offers a strategic opportunity in the premium imported beer segment, where Estrella Galicia's Galician identity represents a differential competitive advantage over competitors integrated into large multinational groups. The paper demonstrates that origin authenticity, when managed with strategic consistency, can offset smaller scale against large global operators.

Key words: internationalization, beer industry, Estrella Galicia, Poland, entry mode, brand authenticity, international marketing.

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo analiza la estrategia de internacionalización de Estrella Galicia en el mercado polaco, con el objetivo de diseñar un plan de marketing de lanzamiento adaptado a sus condiciones específicas y validado por el caso de éxito de la compañía en Reino Unido. La pregunta que vertebra la investigación es si una cervecera familiar española de tamaño medio puede competir con garantías en un mercado europeo dominado por grandes grupos multinacionales y, en caso afirmativo, cómo debe articularse esa entrada para preservar su posicionamiento premium.

El sector cervecero global atraviesa una transformación estructural que hace especialmente pertinente esta pregunta. La desaceleración del consumo en volumen convive con el auge de la premiumización, el segmento artesanal y la demanda de autenticidad, tendencias que abren una ventana de oportunidad para marcas con identidad diferenciada. Analizar cómo Estrella Galicia puede aprovechar esa ventana en Polonia constituye un caso de estudio relevante tanto académica como empresarialmente.

Para ello, el trabajo combina fuentes secundarias de prestigio (BarthHaas, Kirin Holdings, The Brewers of Europe, COFACE) con herramientas analíticas consolidadas en la literatura de marketing internacional: el modelo de Uppsala, el paradigma OLI de Dunning, el análisis DAFO, la matriz de selección de mercados y el marco cultural de Hofstede. El enfoque es deductivo: a partir del marco teórico se derivan criterios de análisis que se aplican al caso de Estrella Galicia en Polonia.

El trabajo se estructura en tres partes: la primera presenta el estado de la cuestión y el marco teórico; la segunda desarrolla el análisis estratégico, el plan de marketing de lanzamiento y el caso de Reino Unido; y la tercera recoge las conclusiones y futuras líneas de investigación.

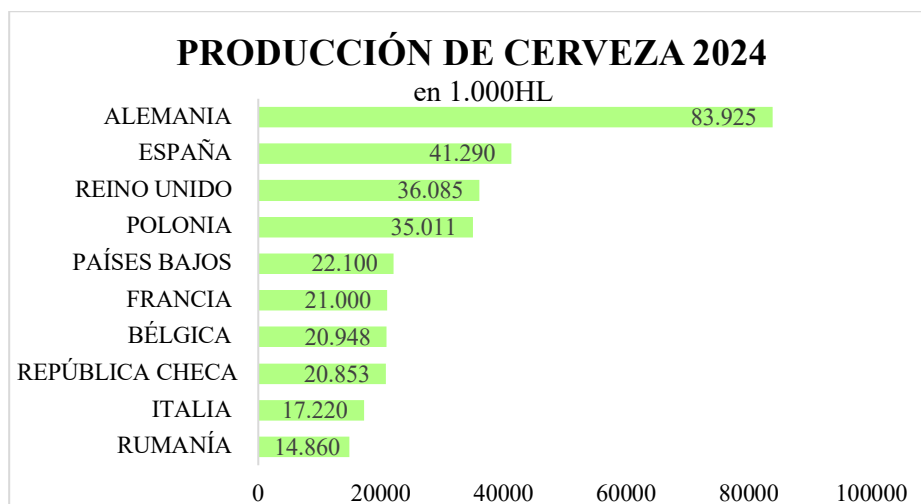
PARTE I: ESTADO DE LA CUESTIÓN Y MARCO TEÓRICO

1. Introducción al sector cervecero y situación actual

1.1. La industria cervecera en España

España es el segundo productor de cerveza europeo, con 41,29 millones de hectolitros producidos en 2024 (The Brewers of Europe, 2025). Esta capacidad productiva se enmarca en un sector agroalimentario de peso, cuya rama de fabricación de bebidas generó un Valor Añadido Bruto de 34.193 millones de euros en 2023 (INE, 2023).

Gráfico 1: Producción de cerveza en Europa por países 2024

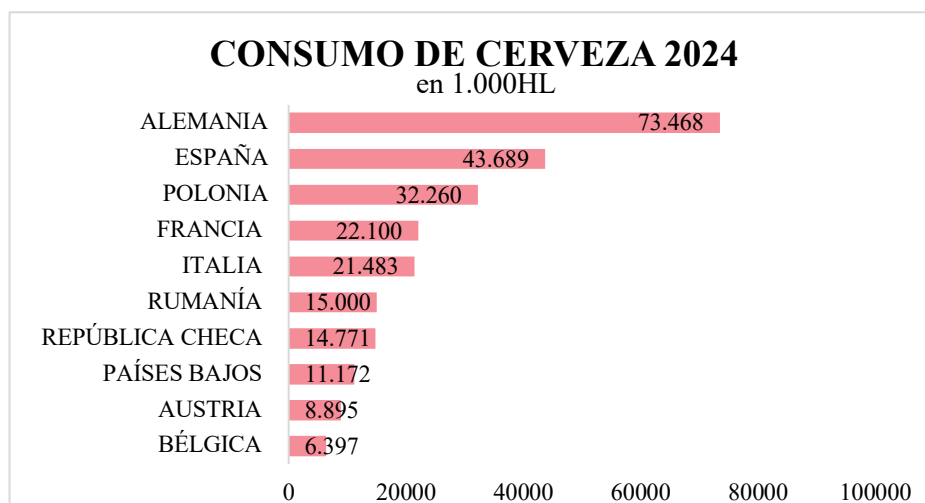


Fuente: Elaboración propia a partir de The Brewers of Europe (2025).

Desde el lado de la demanda, el consumo total alcanzó los 43,69 millones de hectolitros en 2024, si bien el consumo per cápita se situó en tan solo 53 litros anuales, uno de los más moderados de Europa. La fortaleza del mercado español responde, por tanto, más al tamaño agregado y a la actividad turística que al volumen por habitante. El predominio de la hostelería es un elemento estructural de este modelo: el 63% del consumo se realizó fuera del hogar en 2024, frente al 37% en el canal minorista, patrón que diferencia a España de la mayoría de los países europeos y condiciona tanto la demanda

como el impacto económico del sector (The Brewers of Europe, 2025).

Gráfico 2: Consumo de cerveza en Europa por países 2024



Fuente: Elaboración propia a partir de The Brewers of Europe (2025).

En cuanto al comercio exterior, las exportaciones alcanzaron 3.377 miles de hectolitros y las importaciones 5.774 miles de hectolitros en 2024, reflejando una integración estable en los flujos comerciales europeos. La estructura empresarial combina concentración productiva y atomización: de las 278 cerveceras activas, 227 son microcerveceras con producción igual o inferior a 1.000 hectolitros anuales (The Brewers of Europe, 2025). Más allá de la producción directa, el impacto económico del sector es transversal. La actividad cervecera genera más de 540.000 empleos en España (dos de cada tres en el canal hostelero) con un efecto multiplicador de 1,5 empleos adicionales por cada empleo directo. Su contribución al PIB supera los 17.200 millones de euros, equivalente al 1,3% de la riqueza nacional (Cerveceros de España, 2024).

1.2. La industria cervecera a nivel internacional

El sector cervecero es uno de los más relevantes dentro de la industria global de bebidas. En 2025, el mercado mundial alcanzó un valor de 0,81 billones de dólares, con una tasa de crecimiento anual compuesta prevista del 5,16% hasta 2031 (Mordor Intelligence, 2025). En términos de volumen, la producción mundial se situó en 1.875.335 miles de

hectolitros en 2024, con China dominando con el 18,2% del total, seguida de Estados Unidos con el 9,8% y Brasil con el 7,9% (BarthHaas, 2025). En cuanto al consumo, en 2024 se consumieron 1.941.170 miles de hectolitros a nivel global, con Asia liderando por decimoséptimo año consecutivo con el 32,6% del total (Kirin Holdings, 2025). En el plano exportador, México lidera las exportaciones mundiales con 5.823 millones de dólares, mientras que Estados Unidos concentra el mayor volumen importador con 7.138 millones (United Nations, 2023). En Europa, las exportaciones de la UE cayeron por segundo año consecutivo en 2024 (The Brewers of Europe, 2025).

La estructura empresarial combina alta concentración en la cúpula (los 40 mayores grupos producen el 87,4% de la cerveza global) con una gran fragmentación en la base. En este escenario, Estrella Galicia ocupa la posición 36ª del ranking mundial con 5,30 millones de hectolitros, situándose como un operador de tamaño medio con creciente proyección internacional (BarthHaas, 2025).

1.3. Tendencias de consumo en el mercado global de la cerveza

Para comprender las dinámicas competitivas que condicionan cualquier estrategia de internacionalización, es necesario atender a las transformaciones que están reconfigurando la demanda global.

Moderación y reducción del consumo en volumen

El consumo mundial creció un 0,5% en 2024, pero este dato esconde una divergencia estructural: mientras mercados maduros como Alemania retrocedieron un 2,2%, economías emergentes como India avanzaron un 14,6% (Kirin Holdings, 2025). En los países de renta alta, la moderación responde a un cambio social con respaldo institucional creciente: en 2019 fueron 2,6 millones las muertes atribuibles al alcohol, y entre 2010 y 2019 la mortalidad vinculada a su consumo descendió un 20,2% a nivel mundial (OMS, 2024). Para los productores, el crecimiento futuro en mercados consolidados no vendrá del volumen, sino de la capacidad de capturar mayor valor por

unidad.

Premiumización

A medida que los consumidores beben menos, tienden a elegir mejor. La cuota de cerveza premium pasó de menos del 12% en 2010 al 20% en 2021 (Anderson, 2023). La pandemia aceleró este proceso al trasladar el consumo al hogar, y la reconfiguración premium no se revirtió completamente en la etapa pospandémica (Plata et al., 2022), consolidando una oportunidad estructural para las marcas con posicionamiento de gama alta.

Auge del segmento artesanal y diversidad de estilos

El movimiento craft ha transformado de forma duradera las expectativas del consumidor. La cuota de cerveza artesanal se duplicó hasta el 3,9% en 2021, y su influencia ha permeado en el consumidor medio, que demanda mayor variedad y autenticidad. Los grandes grupos han respondido desarrollando líneas propias o adquiriendo microproductores, confirmando que la autenticidad se ha convertido en una variable de competitividad en el conjunto del sector (Anderson, 2023).

Expansión del segmento sin alcohol y baja graduación

El segmento Lo-No representaba el 3,7% del volumen global en 2021, el doble que una década antes (Anderson, 2023). Se estima un crecimiento anual del 4% hasta 2028 en los diez mercados clave, con el segmento estrictamente sin alcohol liderando con un CAGR del 7% y generando más de 4.000 millones de dólares de crecimiento incremental. Entre 2022 y 2024 se incorporaron 61 millones de nuevos compradores globales, con la Generación Z y los millennials como principales motores (IWSR, 2024). La magnitud estratégica de esta tendencia queda confirmada por el compromiso de AB InBev de que su cartera sin alcohol represente el 20% de su volumen global antes de 2025 (AB InBev, 2023).

Digitalización y expansión del comercio electrónico

Entre 2015 y 2019, el comercio electrónico de alcohol creció a un ritmo del 15% anual, tendencia que la pandemia aceleró drásticamente, con un crecimiento en ventas online de alcohol en Estados Unidos del 234% en marzo de 2020 que no se ha revertido. La digitalización ha reducido las barreras de entrada en nuevos mercados para los productores exportadores, al permitirles llegar a consumidores internacionales con una inversión inicial significativamente menor que la requerida por la distribución física tradicional (Plata et al., 2022).

Sostenibilidad medioambiental como factor competitivo

La sostenibilidad ha pasado de ser una exigencia normativa, a convertirse en un vector de diferenciación competitiva. El consumo energético y el packaging son los dos focos críticos del impacto ambiental en la producción de cerveza, y las principales palancas de mejora residen en tecnologías más eficientes y materiales reciclables (D'Ascenzo et al., 2024). No obstante, persiste una brecha entre actitud y comportamiento del consumidor que limita la capacidad de las empresas para capturar valor de forma consistente a través de la sostenibilidad (Rodríguez-Sánchez & Sellers-Rubio, 2021).

El conjunto de estas tendencias dibuja un escenario en el que el volumen ya no es la métrica dominante del éxito, y donde la premiumización, la innovación en producto, la sostenibilidad y la presencia digital determinan cada vez más la posición de los actores.

1.4. Retos y oportunidades del sector cervecero

Analizar las tendencias estructurales del mercado cervecero global permite identificar los retos que condicionan la viabilidad competitiva de los operadores y las oportunidades que abren nuevos espacios de crecimiento.

El primero de los retos es el económico. La demanda se debilita mientras los costes de producción se mantienen altos, generando una presión sobre los márgenes que no afecta

por igual a todos los actores. Los grandes grupos disponen de economías de escala que los pequeños y medianos productores difícilmente pueden replicar: únicamente AB InBev, Heineken y China Resources Snow Breweries producen en conjunto más de la mitad de la producción total de los 40 mayores grupos mundiales, y se prevé una reducción del número de entidades productoras en los próximos años (BarthHaas, 2025).

Tabla 1: Grupos cerveceros por volumen de producción 2024

Ranking	Grupo cervecero	País	Producción 2024 (mill. hl)	Cuota mundial (%)
1	AB InBev	Bélgica	495,49	26,4
2	Heineken	Países Bajos	240,70	12,8
3	China Res. Snow Breweries	China	108,80	5,8
4	Carlsberg	Dinamarca	101,20	5,4
5	Molson Coors	EE.UU/Canadá	79,62	4,2
6	Tsingtao Brewery Group	China	75,38	4,0
7	Asahi Group	Japón	65,00	3,5
8	BGI/Groupe Castel	Francia	44,00	2,3
9	Yanjing	China	40,00	2,1
10	Efes Group	Turquía	38,70	2,1
TOP 40			1.639,13	87,4
Total Mundial			1.875,34	100,0

Fuente: Elaboración propia a partir de BarthHaas (2025)

El segundo reto es la presión regulatoria. La Comisión Europea (2021) anunció en 2021 la obligatoriedad de declarar ingredientes e información nutricional en el etiquetado de bebidas alcohólicas, una adaptación que supone un esfuerzo especialmente elevado para los productores de menor tamaño.

En cuanto a las oportunidades, los mercados emergentes lideran el crecimiento: India avanzó un 14,6% en consumo cervecero en 2024, y México un 5,4%, muy por encima

de los mercados maduros (Kirin Holdings, 2025). Una segunda oportunidad es la premiumización, cuya cuota alcanzó el 20% en 2021 (Anderson, 2023), lo cual resulta especialmente favorable para marcas con narrativa auténtica. Por último, el segmento Lo-No es la oportunidad de innovación más disruptiva: el volumen de cerveza sin alcohol creció un 9% en 2024 y las previsiones apuntan a que superará a la lager para convertirse en la segunda categoría cervecera mundial por volumen en 2025 (IWSR, 2025).

En conjunto, el sector afronta una doble tensión: gestionar las presiones competitivas y regulatorias del presente mientras capitaliza los vectores de crecimiento que están redefiniendo el mercado. La capacidad de navegar esa tensión determinará, en gran medida, quiénes serán los actores relevantes en la próxima década.

2. Introducción a la empresa Estrella Galicia

2.1. Historia y evolución de la compañía

Corporación Hijos de Rivera es una empresa familiar fundada en A Coruña en 1906 por José María Rivera Corral, quien estableció una fábrica de cervezas y hielo bautizada como La Estrella de Galicia (Estrella Galicia, s.f.). Cinco generaciones después, la compañía mantiene un modelo de gestión familiar e independiente con capital cien por cien nacional (Corporación Hijos de Rivera, s.f.). En 1972 inauguró una nueva planta en el polígono de A Grela, y en los años noventa la cuarta generación impulsó la expansión nacional e internacional de la marca (Estrella Galicia, s.f.).

La diversificación progresiva del porfolio, que hoy abarca cervezas, aguas, vinos, sidras, licores, zumos y kombucha, ha reducido la dependencia del negocio cervecero. En 2023, año récord, la Corporación produjo por primera vez 500 millones de litros de cerveza, alcanzó una cifra de negocio de 828 millones de euros con 1.809 profesionales en plantilla y contó con presencia en 73 países. Su propósito estratégico, ser la *Big Craft* más amada luchando contra la estandarización, se reforzó en enero de 2024 con la obtención de la certificación B Corp (Hijos de Rivera, S.A., 2023).

2.2. Posicionamiento y valores de marca

El posicionamiento de Estrella Galicia descansa sobre tres ejes coherentes: independencia empresarial, autenticidad de origen y compromiso con la sostenibilidad. Esta combinación configura una identidad diferenciada dentro de un sector dominado por grandes grupos multinacionales como Mahou San Miguel, Heineken o Damm (Hijos de Rivera, S.A., 2023).

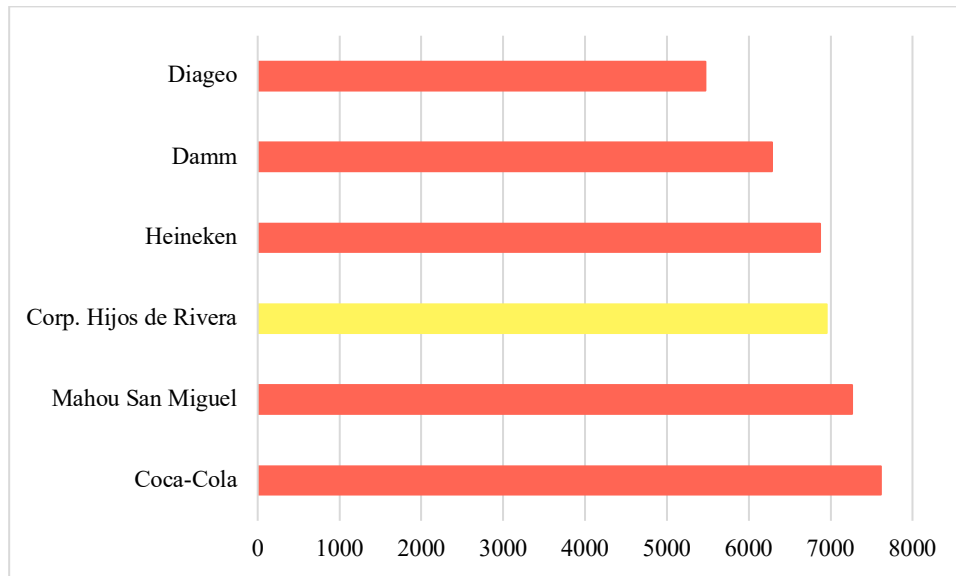
El concepto *Big Craft* articula esta identidad: mantener un enfoque artesanal a escala global, compitiendo desde la diferenciación y no desde el precio. Sobre este concepto se estructura el propósito corporativo de ser la cerveza más amada, no la más vendida (El Español, 2025) respaldado por una independencia familiar difícilmente replicable (Corporación Hijos de Rivera, s.f.). En comunicación, la marca vincula su identidad a la cultura y el deporte a través del festival *SON Estrella Galicia* (Hijos de Rivera, S.A., 2023), el patrocinio como cerveza oficial de MotoGP (2023) y el acuerdo con el RC Deportivo (s.f.) renovado hasta 2028.

La sostenibilidad completa el posicionamiento: la certificación B Corp en enero de 2024 con 88,2 puntos (El Economista, 2024) el 100% de electricidad renovable y la neutralidad de carbono en planta lo avalan externamente (Hijos de Rivera, S.A., 2023). En 2024, Estrella Galicia entró por primera vez en el ranking Kantar BrandZ España en la posición 28, con un valor de 367 millones de dólares (Kantar, 2024).

2.3. Situación actual de Estrella Galicia en el mercado

Estrella Galicia es el cuarto productor cervecero de España por volumen, por detrás de Mahou San Miguel, Heineken y Damm, y una de las empresas del sector con mayor crecimiento sostenido en valor (El Español, 2025).

Gráfico 3: Puntuación Merco Empresas 2025 – sector bebidas



Fuente: Elaboración propia a partir de Merco (2025)

Corporación Hijos de Rivera ocupa el puesto 14 en el ranking general Merco Empresas España (2025), y el tercero dentro de su categoría, solo por detrás de Coca-Cola y Mahou San Miguel. Este reconocimiento refleja la coherencia entre su propuesta de valor y su gestión corporativa. En el plano del valor de marca, su incorporación al ranking Kantar BrandZ España (2024), con 367 millones de dólares en su primera aparición, evidencia la consolidación de Estrella Galicia como marca de proyección nacional.

En el ámbito internacional, la compañía exporta a 73 países y cuenta con filiales en Brasil, Estados Unidos, China, Filipinas, México, Portugal, Irlanda y Reino Unido, entre otros (Hijos de Rivera, S.A., 2023). Su modelo de internacionalización es orgánico y controlado, basado en la solidez de marca, la proximidad con distribuidores locales y una comunicación centrada en el origen y la autenticidad, preservando el posicionamiento premium en cada mercado de entrada (El Español, 2025).

3. Marco teórico

3.1. Marketing internacional: concepto y estrategias de entrada

Conceptualización y dimensiones del marketing internacional

El marketing internacional comprende el conjunto de actividades orientadas a planificar, fijar precios, promover y distribuir bienes y servicios en más de un país con el fin de obtener beneficios. Su complejidad respecto al marketing doméstico radica en que cada mercado exterior presenta su propia estructura política, legal, económica y sociocultural, generando incertidumbres que la empresa debe anticipar y gestionar (Cateora et al., 2010). La disciplina distingue entre un enfoque mult-doméstico, que adapta la estrategia a cada mercado, y un enfoque global, que aplica una estrategia estandarizada aprovechando la homogeneidad entre mercados (Cerviño et al., s.f). Las razones para internacionalizarse pueden ser proactivas (explotar ventajas propias o buscar crecimiento) o reactivas (responder a la saturación del mercado doméstico o a la presión competitiva) (Hollensen, 2020).

El proceso de planificación del marketing internacional (PMI)

El Plan de Marketing Internacional (PMI) articula estratégicamente este proceso: establece objetivos y actuaciones en un horizonte de tres a cinco años y culmina con proyecciones financieras (Arteaga Ortiz, 2023). Sus cuatro decisiones centrales son internacionalizarse, seleccionar mercados, elegir el modo de entrada y adaptar el marketing-mix (Llamazares García-Lomas, 2016). Estas decisiones se desarrollan en fases secuenciales que incluyen diagnóstico mediante PESTEL, fuerzas de Porter y DAFO; selección de mercados y estrategia de entrada; diseño del marketing-mix; e implementación y control (Arteaga Ortiz, 2023; Cerviño et al., s.f).

La selección de mercados internacionales (SMI)

El proceso recomendado para la selección de mercados es secuencial e iterativo: agrupación regional preliminar, análisis con matrices de ponderación que evalúan potencial, riesgo y accesibilidad, análisis del entorno nacional e identificación del segmento transnacional (Arteaga Ortiz, 2023; Cerviño et al., s.f). Su diseño se ve condicionado tanto por factores del entorno (grado de globalización del sector, ciclo de vida del producto, características del mercado de destino) como por factores propios de la empresa (experiencia internacional, tamaño y naturaleza del negocio). Conviene distinguir además entre una selección proactiva, basada en criterios científicos de potencial y riesgo, y una reactiva, motivada por circunstancias como seguir a un cliente o imitar a un competidor (Arteaga Ortiz, 2023). La primera fase recomienda agrupar en zonas geográficas antes de analizar países individuales, y la segunda aplica matrices de ponderación que asignan coeficientes de importancia a cada criterio de selección (Llamazares García-Lomas, 2017).

Estrategias y modos de entrada en mercados exteriores

La elección del modo de entrada determina los recursos comprometidos, el riesgo asumido y el control sobre las operaciones exteriores (Arteaga Ortiz, 2023). Las alternativas se ordenan de menor a mayor inversión y control: exportación indirecta, exportación directa, acuerdos de cooperación (licencias, franquicias, joint ventures) e implantación exterior (Llamazares García-Lomas, 2016; Cerviño et al., s.f). Este orden refleja un trade-off fundamental: a mayor control, mayor inversión y menor flexibilidad (Hollensen, 2020). La elección depende de variables internas (recursos, experiencia, tipo de producto) y externas (riesgo-país, tamaño del mercado, barreras comerciales) (Arteaga Ortiz, 2023; Cerviño et al., s.f; Hollensen, 2020).

3.2. Adaptación cultural y marketing global

El dilema adaptación-estandarización

Una vez definidas las estrategias de entrada, la empresa debe decidir en qué medida adaptar su oferta y comunicación a cada mercado o mantener una estrategia homogénea (Cerviño et al., s.f). La estandarización aplica una estrategia uniforme bajo la premisa de que las preferencias convergen globalmente, generando economías de escala, coherencia de marca y menor variabilidad operativa (Hollensen, 2020). La adaptación, en cambio, parte de la heterogeneidad de los mercados y exige ajustar producto, precio, distribución y comunicación a las diferencias socioculturales, económicas y normativas locales (Cerviño et al., s.f). La posición intermedia más aceptada es la estrategia glocal, inspirada en "*Think Global, Act Local*" de Levitt (1983), que combina elementos comunes entre mercados con la adaptación de aquellos aspectos en que las diferencias locales son determinantes (Cerviño et al., s.f; Hollensen, 2020).

Gráfico 4: Estrategias de Marketing Global: Estrategia Glocal



Fuente: Elaboración propia a partir de Hollensen (2020)

Para orientar esta decisión, el análisis PESTLE permite evaluar si los gustos son homogéneos, si las economías de escala son relevantes y si las infraestructuras de marketing son similares; de ser así, la estrategia global es preferible y, en caso contrario, la adaptación multidoméstica resulta más adecuada. En el sector de bebidas, los aspectos

socioculturales locales tienen un peso decisivo en las preferencias de consumo, lo que hace este análisis especialmente relevante (Cerviño et al., s.f).

Las dimensiones culturales como marco analítico

La cultura es uno de los factores externos con mayor influencia sobre las decisiones de adaptación (Hollensen, 2020). El modelo de Hall distingue entre culturas de alto contexto, donde la comunicación es implícita y las relaciones personales preceden a los acuerdos (Japón, China, países árabes), y culturas de bajo contexto, donde la comunicación es explícita y directa (Europa occidental, Estados Unidos), con implicaciones directas para el diseño de campañas, la negociación y la gestión de canales (Hollensen, 2020). El modelo de Hofstede identifica seis dimensiones culturales (distancia al poder, aversión a la incertidumbre, individualismo frente a colectivismo, masculinidad frente a feminidad, orientación a largo plazo e indulgencia) que permiten clasificar la distancia cultural entre países y anticipar la reacción de los consumidores ante productos o mensajes que no se ajustan a sus valores (Hollensen, 2020). En la selección de mercados, esta distancia constituye un criterio de descarte en la fase de análisis regional (Cerviño et al., s.f).

Adaptación del marketing-mix en contextos culturales diversos

Las diferencias culturales se materializan en las decisiones sobre el marketing-mix. La adaptación del producto puede ser voluntaria (ajuste de envase, nombre o formulación) u obligatoria (por requisitos normativos del mercado de destino) (Cerviño et al., s.f). En comunicación, las diferencias entre culturas de alto y bajo contexto condicionan el tono, el canal y el tipo de apelaciones más eficaces; una campaña eficaz en un mercado de bajo contexto puede resultar inapropiada en uno de alto contexto (Hollensen, 2020).

El efecto *country-of-origin* como activo estratégico

El efecto *country-of-origin* (COO) refleja la influencia que el país de origen ejerce sobre las evaluaciones del consumidor, siendo el etnocentrismo y la dimensión individualismo-colectivismo de Hofstede sus principales moderadores. El efecto opera con mayor frecuencia de forma indirecta, a través de la imagen de marca y el brand equity, antes que sobre las intenciones de compra directamente (Pharr, 2005). Para una empresa cuyo producto está vinculado a su territorio de origen, el COO puede convertirse en un activo competitivo diferencial.

3.3. El papel de la autenticidad y la experiencia de marca en el consumo

En mercados con alta densidad competitiva, diferenciarse únicamente por atributos funcionales es insuficiente para generar vínculos duraderos con el consumidor. Schmitt (1999) sostiene que los consumidores son seres racionales y emocionales que demandan productos y comunicaciones capaces de estimular sus sentidos, emociones y pensamiento. En esta línea, Beverland et al. (2008) señalan que la autenticidad se ha convertido en uno de los ejes del marketing contemporáneo, pues los consumidores buscan en las marcas no solo utilidad, sino también significado, origen e identidad.

La autenticidad no es una propiedad objetiva del producto, sino una construcción elaborada por el consumidor a partir de las señales que emite la marca. Beverland et al. (2008) identifican tres formas de atribución: la autenticidad pura, basada en vínculos verificables con la tradición y el origen; la aproximada, sustentada en una impresión simbólica de historia y continuidad; y la moral, asociada a la percepción de que el productor actúa movido por la pasión por el oficio. Los autores destacan que las bebidas son especialmente sensibles a estas percepciones por su alto contenido simbólico, y que elementos incongruentes con la narrativa histórica de la marca pueden erosionar la autenticidad percibida.

Schmitt (1999) enmarca la gestión de estas percepciones en el marketing experiencial, proponiendo cinco módulos estratégicos: sensorial (SENSE), afectivo (FEEL),

cognitivo (THINK), conductual (ACT) y de identidad social (RELATE), cuya implementación coordinada permite construir experiencias holísticas que integran el entorno, la comunicación y el contacto con la marca. Brakus et al. (2009) operacionalizan este concepto identificando cuatro dimensiones de la experiencia de marca (sensorial, afectiva, intelectual y conductual) y demuestran empíricamente que una experiencia más intensa se traduce en mayores niveles de satisfacción y lealtad del consumidor.

En el contexto de la internacionalización, las marcas de origen artesanal o regional disponen de un activo diferencial en la autenticidad percibida, que puede compensar su menor notoriedad global frente a competidores de mayor escala.

4. Conclusión Parte I

La Parte I dibuja un escenario de cambio para el sector cervecero global: el crecimiento en volumen se desacelera mientras emergen la premiumización, el segmento sin alcohol y la digitalización, en un entorno de alta concentración y presión regulatoria. En este contexto, Estrella Galicia se posiciona como un actor singular: su modelo *Big Craft* convierte la independencia familiar, el origen gallego y la autenticidad en ventajas competitivas difícilmente replicables por los grandes grupos multinacionales. El marco teórico revisado proporciona las herramientas necesarias para evaluar cómo desplegar esas ventajas en el mercado exterior que se analiza en la Parte II.

PARTE II: ANÁLISIS DE LA ESTRATEGIA DE EXPANSIÓN INTERNACIONAL DE ESTRELLA GALICIA

5. Estrategias de marketing internacional de Estrella Galicia

5.1. Proceso de internacionalización de la empresa

La internacionalización empresarial es un proceso dinámico y acumulativo de incremento progresivo del compromiso en mercados exteriores. No responde a una asignación racional única de recursos, sino a ajustes sucesivos impulsados por el conocimiento que la empresa va adquiriendo y por las oportunidades que identifica en cada etapa (Johanson & Vahlne, 1977). Para explicar cómo y por qué se produce este proceso, la literatura ha desarrollado varios marcos teóricos complementarios que se revisan a continuación.

Modelos explicativos del proceso de internacionalización

- **El Modelo de Uppsala (1977)**

El modelo de Johanson y Vahlne (1977) explica la internacionalización como un proceso gradual articulado en torno a dos pares de variables. Las variables de estado son el compromiso de mercado (recursos comprometidos en el exterior y dificultad para reasignarlos) y el conocimiento de mercado, siendo el conocimiento experiencial el más crítico por no poder transferirse y requerir acumularse mediante la práctica directa. Las variables de cambio son las decisiones de compromiso de recursos y las actividades corrientes, que retroalimentan las variables de estado generando nuevo conocimiento y compromisos mayores.

De esta lógica se deriva la *establishment chain*: la empresa pasa de no exportar, a exportar vía agente, a establecer una filial comercial y, finalmente, una filial productiva. La expansión inicial se dirige a mercados de menor distancia psicológica, esto es, menores diferencias en idioma, cultura y prácticas empresariales, avanzando hacia

mercados más lejanos a medida que crece el conocimiento acumulado (Johanson & Vahlne, 1977).

- **El Modelo de Uppsala revisado (2009)**

El entorno de mercado ya no es un conjunto de actores anónimos, sino una red de relaciones interconectadas. En este marco, el obstáculo principal no es la *liability of foreignness* sino la *liability of outsidership*: la ausencia de posición en las redes relevantes del mercado de destino. Internacionalizarse con éxito exige convertirse en *insider* de esas redes mediante aprendizaje mutuo, confianza y compromiso relacional. Las oportunidades pasan a ser el motor central del proceso, además de la reducción de incertidumbre (Johanson & Vahlne, 2009).

- **El Paradigma Ecléctico OLI de Dunning (2001)**

Dunning (2001) ofrece un marco más estructural para explicar cuándo y por qué una empresa decide producir en el exterior. El Paradigma OLI postula que la inversión directa extranjera requiere la concurrencia de tres tipos de ventajas: ventajas de propiedad (activos únicos de la empresa: marca, tecnología, know-how), ventajas de localización (atractivos del país de destino: mercado, recursos, regulación) y ventajas de internalización (conviene explotar las ventajas propias mediante filiales en lugar de ceder su uso al mercado). La ausencia de cualquiera de las tres redirige la empresa hacia la exportación o la licencia (Dunning, 2001). Este paradigma complementa a Uppsala: mientras el modelo sueco explica la lógica del proceso, el OLI identifica las condiciones estructurales que lo determinan.

- **International New Ventures**

Los modelos anteriores asumen implícitamente que la internacionalización es gradual y que precede una fase doméstica consolidada. Sin embargo, Oviatt y McDougall (1994) documentaron la aparición de empresas internacionales desde su fundación, las *International New Ventures* (INV), que obtienen ventajas competitivas en múltiples países desde el inicio. Su viabilidad se explica por la reducción de costes de comunicación y transporte, la homogeneización de mercados y la movilidad de activos de conocimiento únicos, que permiten a empresas pequeñas competir

internacionalmente sin necesidad de la escala de la gran multinacional. Las INV no invalidan el modelo de Uppsala, sino que evidencian que la secuencia gradual no es la única ruta posible (Oviatt & McDougall, 1994).

Factores condicionantes del proceso

El ritmo y la forma en que una empresa se internacionaliza dependen de factores internos y externos. Entre los factores internos destacan los recursos disponibles, la experiencia directiva acumulada en mercados exteriores, el tipo de producto y el grado de compromiso de la dirección con la internacionalización. Entre los factores externos, el riesgo-país, la distancia cultural, las barreras arancelarias y no arancelarias, y el tamaño y crecimiento del mercado de destino son los más determinantes. Asimismo, las motivaciones para internacionalizar pueden ser proactivas (búsqueda activa de oportunidades) o reactivas (respuesta a presiones del entorno), distinción que condiciona el grado de planificación del proceso (Hollensen, 2020).

Las cuatro fases del PMI como marco operativo

Los marcos teóricos anteriores se articulan operativamente en el Proceso de Planificación del Marketing Internacional (PMI), que organiza la internacionalización en cuatro fases secuenciales e iterativas (Arteaga Ortiz, 2023; Cerviño et al., s.f):

- **Fase I Diagnóstico:** análisis del entorno mediante PESTEL, fuerzas de Porter y DAFO para identificar oportunidades y amenazas y evaluar la capacidad competitiva de la empresa en mercados internacionales.
- **Fase II Selección de mercados y estrategia de entrada:** identificación de los mercados prioritarios y elección del modo de acceso (exportación indirecta o directa, cooperación, implantación mediante inversión directa), ponderando el trade-off entre control, inversión y flexibilidad.
- **Fase III Diseño del marketing-mix adaptado:** adaptación o estandarización de producto, precio, distribución y comunicación en función de las condiciones del mercado de destino y de los criterios culturales y regulatorios identificados en la

Fase I.

- **Fase IV Implementación y control:** puesta en marcha del plan, seguimiento de resultados y retroalimentación hacia las fases anteriores en un proceso circular y acumulativo, coherente con la naturaleza iterativa del modelo de Uppsala.

5.2. Selección de mercados internacionales: Hungría, Polonia y Noruega

La selección de mercados se ha realizado siguiendo el modelo de Selección de Mercados Internacionales (SMI) de Cerviño, Arteaga & Fernández del Hoyo (s.f), a través de un proceso proactivo y sistemático. En la primera fase se agrupan los mercados candidatos en tres ejes geográficos diferenciados: Europa Central (Hungría), Europa del Este (Polonia) y Europa del Norte (Noruega). En todos los casos se ha verificado previamente la ausencia de presencia comercial estructurada de Estrella Galicia (Corporación Hijos de Rivera, 2025).

En la segunda fase se aplica una matriz de ponderación con criterios agrupados en tres dimensiones: potencial de mercado (40%), riesgo y accesibilidad (40%) y factores estratégicos (20%). Cada criterio recibe una puntuación de 1 a 5, donde 1 indica condiciones muy desfavorables para la entrada, y 5 indica condiciones muy favorables. La distancia cultural se incorpora mediante las seis dimensiones de Hofstede (Hollensen, 2020), en coherencia con el modelo de Uppsala (Johanson & Vahlne, 1977), que destaca la distancia psicológica como variable clave en la internacionalización.

Tabla 2: Matriz de selección de Países: Hungría, Polonia y Noruega.

CRITERIO	PESO (%)	Hungría Punt. (1-5)	Hungría Pond.	Polonia Punt. (1-5)	Polonia Pond.	Noruega Punt. (1-5)	Noruega Pond.
A) POTENCIAL DE MERCADO							
Valor de mercado (M€, 2022)	15%	1	0,15	5	0,75	3	0,45
CAGR histórico 2016-2022	10%	3	0,30	2	0,20	5	0,50
Consumo per cápita (L, 2024)	5%	4	0,20	5	0,25	2	0,10
Población (hab., 2024)	10%	3	0,30	5	0,50	1	0,10
B) RIESGO Y ACCESIBILIDAD							
Riesgo país (COFACE)	15%	2	0,30	3	0,45	5	0,75
Distancia cultural (Hofstede)	15%	3	0,45	4	0,60	1	0,15
Barreras regulatorias	10%	5	0,50	5	0,50	2	0,20
C) FACTORES ESTRATÉGICOS EG							
Cuota de cerveza importada (%)	15%	3	0,45	1	0,15	4	0,60
Españoles residentes (PERE)	5%	1	0,05	3	0,15	5	0,25
PUNTUACIÓN TOTAL PONDERADA		2,70		3,55		3,10	
MERCADO SELECCIONADO: POLONIA Puntuación: 3,45 / 5,00							

Fuente: Elaboración propia a partir de The Brewers of Europe (2022); COFACE (2025); Corporación Hijos de Rivera (2025); The Culture Factor Group (2026); Expansión (2024); INE (2025); Kirin Holdings (2025); Vinmonopolet (2026)

Análisis de la matriz

Polonia es el mercado seleccionado al liderar en potencial de mercado (mayor valor de mercado, población y consumo per cápita) y presentar la menor distancia cultural respecto a España de los tres candidatos (véase Anexo I). Noruega queda penalizada por sus barreras regulatorias, Vinmonopolet (monopolio estatal con derecho exclusivo de venta al consumidor de bebidas alcohólicas con más de 4,7% de alcohol)

(Vinmonopolet, 2026), su reducida población y su elevada distancia cultural con España, pese a su excelente rating de riesgo país. Hungría obtiene la puntuación más baja por su menor tamaño de mercado y rating COFACE inferior.

5.3. Análisis del mercado de Polonia

A continuación, se realizará un análisis del mercado cervecero polaco desde múltiples perspectivas: el análisis DAFO, el estudio de competidores y estrategias de distribución, las barreras y oportunidades, el comportamiento del consumidor y la autenticidad y la sostenibilidad.

5.3.1 Análisis DAFO

El análisis DAFO del mercado cervecero polaco permite extraer las siguientes conclusiones:

Tabla 3: Análisis DAFO del mercado cervecero en Polonia

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
INTERNO	<ul style="list-style-type: none"> • F1. Quinto mayor mercado cervecero de la UE: 5.793 M€ en gasto del consumidor (2022) • F2. Consumo per cápita de 83,2 L (entre los más altos de Europa) • F3. Libre circulación de mercancías garantizada (UE): sin barreras arancelarias ni técnicas • F4. Industria local consolidada y exportadora neta 	<ul style="list-style-type: none"> • D1. Mercado en contracción en volumen: CAGR -1,4% (2016-2022) • D2. Canal on-trade muy reducido: solo el 7% del consumo total en hostelería (2022) • D3. Cuota de cerveza importada baja (3,3%): fuerte orientación a marcas locales • D4. Alta concentración: AB InBev, Heineken y Carlsberg controlan ~80% del mercado
EXTERNO	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	<ul style="list-style-type: none"> • O1. Segmento craft en expansión: cientos de microcervecerías y cuota del 2-3% creciendo • O2. Cerveza sin alcohol con crecimiento de dos dígitos: +16% en ventas H1 2024 • O3. PIB per cápita en aumento: 24.570 € (2025) e inflación moderándose al 2,5% (IPCA) • O4. Consumidor crecientemente receptivo a productos diferenciados y de mayor valor añadido 	<ul style="list-style-type: none"> • A1. Caída de ventas de cerveza alcohólica en H1 2024 pese a condiciones favorables • A2. Tendencia europea estructural de declive del consumo de cerveza alcohólica • A3. Inflación elevada en 2023 (IPC 6,2%): consumidor más cauteloso en su gasto • A4. Elevado poder de negociación de grandes cadenas de distribución en canal off-trade

Fuente: Elaboración propia a partir de The Brewers of Europe (2022); Expansión (2025); Kirin Holdings (2025); Parlamento Europeo y Consejo de la UE (2019); Polish Investment and Trade Agency (2024) y UOKiK (2024).

Polonia ofrece un mercado de gran volumen (34,7 millones de hectolitros anuales) con un elevado consumo per cápita y un entorno regulatorio favorable como miembro de la UE (The Brewers of Europe, 2022; Parlamento Europeo y Consejo de la Unión Europea, 2019). Sin embargo, el mercado está dominado estructuralmente por producción nacional (96,7% del consumo) y concentrado en tres grandes grupos (UOKiK, 2024), lo que dificulta la entrada en volumen. El canal on-trade, natural para el posicionamiento premium, representa únicamente el 7% del consumo frente al 93% del retail (The Brewers of Europe, 2022).

La viabilidad de la entrada de Estrella Galicia pasa por ocupar el nicho premium y

diferenciado que está emergiendo: el crecimiento del segmento craft, el auge de la cerveza sin alcohol y la mejora del poder adquisitivo apuntan a un consumidor receptivo a propuestas de mayor valor añadido (Expansión / Datosmacro, 2025; Polish Investment and Trade Agency , 2024). El canal on-trade, pese a su reducido peso actual, es la palanca estratégica clave para la construcción de marca en este segmento.

5.3.2 Principales competidores y cuotas de mercado

El mercado cervecero polaco está dominado por Kompania Piwowarska (Asahi), Grupa Żywiec (Heineken) y Carlsberg Polska (UOKiK, 2024). Sin embargo, el espacio competitivo relevante para Estrella Galicia es el segmento de cerveza importada premium con denominación de origen, en el que entra posicionada como marca *Big Craft Made in Spain*: esto es, una cerveza de elaboración artesanal española producida a escala industrial sin perder los atributos cualitativos del producto (Hijos de Rivera, S.A., 2023).

Polonia importó en 2024 un total de 118,9 millones de litros de cerveza, de los cuales aproximadamente 8,3 millones se consumen vía restauración (estimación basada en la distribución general del mercado: 7% restauración/ 93% retail) (The Brewers of Europe, 2022; WITS, 2024). España ocupa el puesto 14 entre los países exportadores, con el 0,84% del volumen importado, muy por detrás de República Checa (35,2%), Alemania (23,5%) e Italia (2,5%), países de origen que coinciden con las marcas premium importadas de mayor implantación en Polonia (WITS, 2024).

En el Anexo II se analizan los principales competidores del segmento de cervezas importadas con denominación de origen. Como conclusión, los competidores europeos de Estrella Galicia son Pilsner Urquell y Kozel (República Checa), Peroni Nastro Azzurro y Birra Moretti (Italia), y en el segmento de importación español, San Miguel y Alhambra (Mahou San Miguel). La cuota española es aún marginal, lo que representa una oportunidad de posicionamiento pionero para Estrella Galicia en el mercado polaco.

5.3.3 Estrategias de distribución y alianzas

En Polonia, el HORECA es el canal estratégico para marcas premium importadas, ya que el retail dificulta el posicionamiento premium de marcas entrantes, y el consumidor polaco valora cada vez más la calidad y el origen de los productos (ICEX, 2024; UOKiK, 2024).

Las marcas de importación premium operan en Polonia a través de alianzas con grandes distribuidores locales: Kompania Piwowarska distribuye Pilsner Urquell, Peroni y Kozel utilizando el canal HORECA como palanca de autenticidad (Kompania Piwowarska, 2023). El ejemplo más ilustrativo es el sistema *Tankovna* de Pilsner Urquell: cerveza sin pasteurizar entregada en 48 horas desde Pilsen a bares seleccionados en Polonia, con camareros formados en fábrica (Pilsner Urquell, s.f.).

El punto de venta natural para estas marcas son los *multitap bars*: establecimientos especializados que incluyen cervezas internacionales de importación, concentrados en zonas céntricas de Cracovia, Varsovia y Breslavia (MultiQlti, s.f.). El acceso a este canal se articula a través de distribuidores especializados como MV Group Distribution PL (s.f.), (más de 100 marcas premium y 7.000 clientes en canal moderno, tradicional y HORECA); y VEIS Dystrybucja (s.f.) (especializado en bebidas alcohólicas de alta gama bajo modelo B2B con restaurantes y tiendas especializadas). Ambos representan el perfil de socio idóneo para Estrella Galicia, cuya entrada debe articularse a través de un importador mayorista especializado (ICEX, 2024).

5.3.4 Barreras y oportunidades en la expansión internacional

La entrada de Estrella Galicia en Polonia implica afrontar un conjunto de barreras estructurales que condicionan la viabilidad y el modo de entrada, al tiempo que el mercado presenta oportunidades que justifican la selección de este destino. En el siguiente análisis se aplica el modelo de Uppsala (Johanson & Vahlne, 1977) al contexto específico del mercado cervecero polaco.

Tras el análisis (véase Anexo III) se concluye que Polonia no presenta barreras formales de acceso para Estrella Galicia, ya que la pertenencia a la UE elimina los obstáculos arancelarios. Sin embargo, sí que hay barreras estructurales significativas: la concentración del mercado en tres grupos dominantes, la preferencia histórica por marcas locales y la presión fiscal creciente sobre el precio final dificultan la entrada en condiciones que preserven el posicionamiento premium. Las oportunidades, en cambio, se concentran precisamente en ese segmento: la apertura hacia propuestas diferenciadas y auténticas, respaldada por el auge del craft y la recuperación macroeconómica, configura un espacio estratégico coherente con la propuesta de valor de Estrella Galicia.

5.3.5 Análisis del consumidor de cerveza en Polonia

Factores psicológicos

El consumidor polaco de cerveza opera mayoritariamente guiado por motivaciones utilitarias: sabor conocido, precio y disponibilidad (Solomon et al., 2006). Sin embargo, crecimiento del segmento craft y premium crea un perfil donde el sabor complejo, la narrativa del origen y la singularidad del proceso de elaboración se convierten en atributos determinantes, generando procesos de alta implicación en los que el consumidor busca señales de calidad y procedencia (Batra & Ahtola, 1990; Solomon et al., 2006).

Factores de decisión de compra

En 2023, la inflación y el aumento de precios impulsaron al consumidor polaco hacia el segmento mainstream, donde el precio y el reconocimiento de marca local son los factores dominantes (Grupa Żywiec, 2023). Las ventas del segmento Premium cayeron, evidenciando que el precio actúa como barrera de acceso en contextos de presión sobre el poder adquisitivo (UOKiK, 2024). En el segmento craft y premium, en cambio, los factores de decisión se desplazan hacia el sabor, los ingredientes y la autenticidad de origen, con un consumidor dispuesto a pagar más por ello (Polish Investment and Trade

Agency , 2024).

Factores sociales

El consumidor polaco muestra un etnocentrismo implícito hacia las marcas cerveceras locales: en estudios de preferencia implícita, los participantes polacos expresaron una preferencia automática por marcas polacas de cerveza frente a marcas extranjeras (Maison & Maliszewski, 2016). Esta tendencia, anticipada por Ter Hofstede et al. (1999) como variable moderadora de la receptividad a productos importados, actúa como barrera estructural para cualquier marca entrante. No obstante, en el segmento premium y craft, los grupos de referencia especializados (comunidad cervecera, bloggers, catadores) operan como líderes de opinión que pueden contrarrestar el etnocentrismo al otorgar legitimidad a marcas extranjeras (Schiffman et al., 2010; Solomon et al., 2006).

Factores culturales

Las dimensiones de Hofstede permiten anticipar el comportamiento del consumidor polaco relevante para Estrella Galicia. La alta masculinidad (MAS=64) sugiere orientación al logro y al estatus, lo que favorece la receptividad a marcas premium como señal de distinción social. El elevado índice de evitación de la incertidumbre (UAI=93) implica resistencia a lo desconocido y preferencia por marcas de confianza establecida, lo que dificulta la entrada, pero puede contrarrestarse con una narrativa de autenticidad sólida (Beverland et al., 2008). El bajo individualismo (IDV=47) confirma que el consumo se produce en contextos grupales, reforzando el peso de los grupos de referencia en la decisión de compra (The Culture Factor Group, 2026).

Perfil del consumidor potencial de Estrella Galicia

Integrando los factores anteriores, el consumidor objetivo de Estrella Galicia en Polonia es urbano, de poder adquisitivo medio-alto, con alta implicación en la categoría cerveza,

motivación hedónica dominante y pertenencia a grupos de referencia especializados. Este perfil coincide con el segmento transnacional paneuropeo: consumidores con valores orientados a la calidad y la autenticidad con independencia de la nacionalidad, y por tanto alcanzables con una propuesta de marca coherente y diferenciada (Ter Hofstede et al., 1999).

5.3.6 Análisis de la importancia de la sostenibilidad y la autenticidad de marca en Polonia

Autenticidad como eje de diferenciación

El auge del craft en Polonia (cientos de microcervecías activas y cuota del 2-3% en expansión) es evidencia de que el consumidor polaco valora las señales de autenticidad pura (vínculo con tradición y origen) y autenticidad moral (pasión por el oficio por encima del beneficio económico) (Beverland et al., 2008; Polish Investment and Trade Agency, 2024). Las marcas líderes del mercado ya explotan este vector: Żywiec apoya su posicionamiento en una identidad local de más de 160 años de tradición cervecera, mientras que Pilsner Urquell construye su experiencia de marca en torno a la exclusividad de su origen geográfico checo (Grupa Żywiec, 2023).

Marketing experiencial en el canal on-trade

En el contexto polaco, el canal on-trade es el espacio privilegiado para activar los módulos experienciales SENSE, FEEL y RELATE que construyen vínculos duraderos con la marca (Brakus et al., 2009; Schmitt, 1999). El sistema Tankovna de Pilsner Urquell ilustra este principio con precisión, generando una experiencia sensorial imposible de replicar en el canal retail (Kompania Piwowarska, s.f.). Una experiencia de marca más intensa se traduce en mayores niveles de satisfacción y lealtad (Brakus et al., 2009), lo que justifica invertir en el canal on-trade como palanca de construcción de marca antes de escalar al gran consumo.

Sostenibilidad como estándar competitivo

En Polonia, los grandes operadores han integrado la sostenibilidad en su estrategia de marca como señal de autenticidad moral (Beverland et al., 2008). Kompania Piwowarska (2025) opera bajo su estrategia "*Better Future 2030*" con reducción significativa de emisiones de CO₂; Grupa Żywiec (2023) se ha comprometido con net zero en Scopes 1 y 2 para 2030. La sostenibilidad es un estándar competitivo del sector polaco: cualquier marca que aspire a posicionarse como premium debe acreditar credenciales medioambientales.

La autenticidad gallega como activo estratégico

Estrella Galicia dispone de las tres formas de autenticidad: autenticidad pura (fundada en 1906, elaborada en A Coruña sin interrupción), autenticidad aproximada (narrativa visual y comunicativa consistente con su historia centenaria), y autenticidad moral (empresa familiar independiente que ha resistido la consolidación del sector) (Beverland et al., 2008). En un mercado donde la experiencia de marca genera lealtad (Brakus et al., 2009) y donde la autenticidad compensa la menor notoriedad global, estos atributos constituyen un activo diferencial frente a marcas cuya autenticidad moral queda debilitada por su pertenencia a grandes grupos multinacionales.

6. Plan de marketing de lanzamiento de Estrella Galicia en Polonia

6.1. Estrategia de entrada

La elección del modo de entrada determina los recursos comprometidos, los riesgos asumidos y el control que la empresa ejerce sobre sus operaciones en el exterior (Arteaga Ortiz, 2023). Para Estrella Galicia, el modo de entrada más adecuado para Polonia es la exportación directa con distribuidor local especializado en el canal premium y hostelería, independiente de los grandes grupos cerveceros.

Justificación: variables internas

El modelo de Uppsala (Johanson & Vahlne, 1977) establece que las empresas con conocimiento limitado de un mercado destino deben iniciar su internacionalización con modos de bajo compromiso de recursos, escalando progresivamente a medida que adquieren conocimiento experiencial. Estrella Galicia no tiene implantación previa en Polonia, por lo cual este mercado se sitúa en la fase inicial de su proceso de internacionalización. La exportación directa (con contacto propio con el distribuidor en destino, sin intermediarios en origen) ofrece más control sobre el posicionamiento y la comunicación de marca que la exportación indirecta, sin asumir el nivel de inversión y compromiso de recursos que exigiría una implantación propia o un acuerdo de cooperación con un operador local (Llamazares García-Lomas, 2016; Hollensen, 2020). Este trade-off entre control e inversión es especialmente relevante para una empresa familiar de tamaño medio cuyos recursos internacionales son limitados.

Justificación: variables externas

Las características del mercado polaco refuerzan esta elección. La pertenencia de Polonia a la UE garantiza la libre circulación de mercancías sin barreras arancelarias ni requisitos técnicos adicionales, eliminando los obstáculos formales que condicionarían otros modos de entrada (Parlamento Europeo y Consejo de la Unión Europea, 2019). El riesgo país A3 (COFACE, 2025) confirma un entorno estable que hace viable la exportación directa sin necesidad de estructuras de cobertura más complejas. La alta concentración del mercado (UOKiK, 2024) desaconseja aliarse con los grandes operadores locales, que distribuyen marcas directamente competidoras con Estrella Galicia en el segmento Premium: tanto Kompania Piwowarska como Grupa Żywiec gestionan sus propias marcas importadas, lo que hace inviable una alianza de distribución sin comprometer el posicionamiento (véase Anexo II). La dependencia respecto a estos grandes distribuidores además presiona los precios a la baja en el canal retail, dificultando el mantenimiento del posicionamiento premium (véase Anexo III, B2). Por último, la baja cuota importada del 3,3% (The Brewers of Europe, 2022) indica que el mercado no justifica aún el nivel de inversión que requeriría una implantación

propia.

Perfil del distribuidor y enfoque inicial

El distribuidor idóneo debe ser independiente de los grandes grupos cerveceros y especializado en el canal HORECA. Este canal es el espacio idóneo para el posicionamiento premium, dado que el retail ejerce un elevado poder de negociación que dificultaría preservar el precio y la imagen de marca (The Brewers of Europe, 2022; UOKiK, 2024).

- El punto de venta prioritario dentro de este canal son los *multitap bars* (establecimientos especializados con cervezas internacionales de importación concentrados en los centros de Varsovia, Cracovia y Wrocław), donde el personal especializado actúa como prescriptor y el consumidor presenta la mayor receptividad a marcas foráneas con identidad diferenciada (MultiQlti, s.f.).
- El acceso a este canal debe articularse a través de distribuidores especializados e independientes como MV Group Distribution PL (s.f.) o VEIS Dystrybucja (s.f.), que representan los perfiles más adecuados (ICEX, 2024).
- La entrada debe focalizarse inicialmente en el canal on-trade, siguiendo la estrategia de *seeding* de Pilsner Urquell, que construyó su presencia en establecimientos seleccionados antes de escalar al retail (Kompania Piwowarska, s.f.); y en contraposición a la estrategia de San Miguel, concentrada en el canal de alimentación con un crecimiento del 153% en 2024 (The Objective, 2024), lo que deja el on-trade premium relativamente menos disputado para una entrada diferenciada de Estrella Galicia.

6.2. Implementación del plan de marketing: Marketing Mix

El marketing-mix de lanzamiento de Estrella Galicia en Polonia responde a una lógica global: los elementos identitarios de la marca (nombre, origen gallego, posicionamiento premium y autenticidad) se mantienen estandarizados, mientras que precio, distribución

y comunicación se adaptan a las condiciones específicas del mercado polaco (Cerviño et al., s.f; Hollensen, 2020). La distancia cultural de 77 puntos Hofstede (The Culture Factor Group, 2026) y las condiciones regulatorias y distributivas identificadas en el análisis previo justifican esta adaptación selectiva.

Producto

Se propone introducir tres referencias: *Estrella Galicia Especial* (s.f.) como producto de entrada; *Estrella Galicia 0,0* (s.f.) como referencia orientada al segmento de consumo responsable; y *Fábrica de Cervezas* (s.f.) (línea artesanal de ediciones limitadas elaborada con ingredientes gallegos de temporada) como referencia de alto valor simbólico orientada al consumidor craft de máxima implicación:

- La *Especial* (s.f.) permite la comparación directa con los competidores del segmento importado; la *0,0* (s.f.) captura la tendencia de crecimiento de doble dígito del segmento sin alcohol en Polonia (+16% en ventas en el primer semestre de 2024); y *Fábrica de Cervezas* (s.f.) actúa como herramienta de *seeding* y activación experiencial en el canal on-trade, coherente con la demanda de estilos diferenciados e ingredientes singulares identificada en el mercado polaco (Polish Investment and Trade Agency , 2024). El formato prioritario será la botella de vidrio de 33cl, coherente con el envase dominante en el canal on-trade polaco (The Brewers of Europe, 2022).

El origen geográfico es el principal activo de diferenciación. El efecto COO opera como señal extrínseca de calidad cuando el consumidor carece de información sobre los atributos intrínsecos del producto, siendo este el caso de una marca extranjera en su fase de entrada (Pharr, 2005). La identidad gallega añade una capa de autenticidad pura que los competidores no pueden replicar. Beverland et al. (2008) señalan la autenticidad verificable como la forma más sólida de diferenciación en mercados con alta densidad competitiva.

Precio

El precio medio de una cerveza importada en restaurante en Polonia se sitúa en torno a 15 PLN, con un rango de 10 a 20 PLN. El posicionamiento de Estrella Galicia debería situarse en el extremo superior de esa franja, entre 18 y 22 PLN, coherente con su segmento premium y claramente diferenciado del precio medio de la cerveza doméstica, que se mantiene en 15 PLN (Numbeo, 2026). Posicionarse por debajo erosionaría el posicionamiento; por encima requeriría una notoriedad previa de la que Estrella Galicia no dispone aún.

Esta decisión tiene un fundamento teórico explícito: Zeithaml (1988) demuestra que el precio funciona como señal de calidad cuando la marca es desconocida, ya que el consumidor carece de información suficiente para evaluar los atributos intrínsecos del producto. Este efecto se amplifica en el contexto polaco: con un *Uncertainty Avoidance Index* de 93 (The Culture Factor Group, 2026), el consumidor polaco muestra una dependencia especialmente alta hacia señales externas para reducir el riesgo percibido en la compra; y Maison y Maliszewski (2016) recalcan que esta sensibilidad es particularmente elevada en la evaluación de productos importados. Adicionalmente, la escalada del excise duty, que ha elevado el precio medio de la cerveza un 35% en tres años, obliga a fijar desde el inicio un precio que absorba futuros incrementos fiscales sin comprometer el margen (WEI, 2025).

Distribución

La distribución se estructura en dos fases:

- Fase 1 (meses 0-18): la entrada se limita al canal on-trade en Varsovia, Cracovia y Wrocław, donde se concentra el consumidor urbano con mayor apertura a marcas importadas premium (The Brewers of Europe, 2022; INE, 2025). El punto de venta prioritario dentro del canal serán los bares *multitap*, cuyo acceso se articulará a través de distribuidores especializados (MV Group y VEIS) (ICEX, 2024; MV Group, s.f.; MultiQlti, s.f.; VEIS, s.f.). Esta lógica replica el modelo de *seeding* de Pilsner Urquell a través del sistema Tankovna, adaptado al

formato botella de Estrella Galicia (Kompania Piwowarska, s.f.).

- Fase 2 (a partir del mes 18): una vez consolidada la notoriedad de la marca en el canal on-trade, se extiende la distribución al canal off-trade premium de forma selectiva (tiendas especializadas y secciones gourmet). La entrada en las grandes cadenas se pospone deliberadamente, dado el poder de negociación de la gran distribución, que presiona los precios a la baja e impide sostener el posicionamiento premium sin notoriedad previa (véase Anexo III) (UOKiK, 2024). Esta secuencia es coherente con el modelo de Uppsala (Johanson & Vahlne, 1977), que estipula que el compromiso de recursos aumenta a medida que se adquiere conocimiento experiencial del mercado.

Comunicación

La comunicación se construye sobre tres ejes:

- El primero es la narrativa COO gallega específica: la comunicación debe destacar la especificidad del origen gallego (atlántico, artesanal, independiente) evitando la genericidad del "producto español" que otras marcas utilizan sin tenerlo (Pharr, 2005). Esta estrategia está avalada por la propia trayectoria de Estrella Galicia en el Reino Unido, donde ha invertido £10 millones en reivindicar su genuina procedencia española frente a competidores que simulan ese origen (The Grocer, 2024), y donde la campaña *We're Made Different* de 2025 profundiza en el orgullo gallego específico con el claim *Follow the Flavour, Not the Crowd* (Scottish Grocer, 2025). El etnocentrismo implícito del consumidor polaco (Maison & Maliszewski, 2016) puede contrarrestarse precisamente con una autenticidad geográfica verificable que ninguna marca local puede ofrecer.
- El segundo eje es el marketing experiencial: a partir del marco de Schmitt (1999), los módulos prioritarios son SENSE (degustación y calidad del tiraje en el punto de venta), FEEL (narrativa emocional de origen) y RELATE (construcción de comunidad cervecera a través de líderes de opinión del segmento craft como prescriptores legítimos). Brakus et al. (2009) demuestran

que la activación coordinada de estos módulos genera vínculos afectivos duraderos, especialmente relevantes en una fase de entrada donde la prueba repetida es el objetivo prioritario.

- El tercer eje es la gestión del marco regulatorio. La legislación polaca prohíbe la publicidad de bebidas alcohólicas con la única excepción de la cerveza (All4Comms, 2024). En coherencia con esta restricción, la inversión se concentrará en activaciones en el punto de venta, patrocinio de eventos gastronómicos y presencia digital, canales en los que el peso de los grupos de referencia es determinante para las decisiones de compra (Schiffman et al., 2010).

7. Análisis de un caso de éxito: Reino Unido

7.1. Contexto del mercado cervecero británico

El mercado cervecero británico es uno de los más desarrollados de Europa, con un consumo de 45,9 millones de hectolitros en 2022 y un consumo per cápita de 68 litros. La producción doméstica no cubre la demanda (37,5 millones de hectolitros frente a los 45,9 consumidos), lo que genera una dependencia estructural de las importaciones que favorece la entrada de marcas extranjeras (The Brewers of Europe, 2022)). El canal on-trade concentra el 41% del consumo a un precio medio de 8,71 €/litro, lo que refleja un consumidor habituado a pagar una prima por la experiencia en hostelería, aunque la crisis del coste de vida post-pandémica ha introducido presión: el precio de la cerveza creció cerca de un 12% interanual en 2023, y el 35% de los consumidores declaró reducir su frecuencia de visitas a establecimientos (Frontier Economics, 2023). En este contexto, el segmento *world lager* presenta una anomalía estructural relevante: la mayoría de las referencias comercializadas bajo identidad de origen europeo se producen en el propio Reino Unido, lo que genera una brecha de autenticidad que Estrella Galicia identificó y explotó como ventaja competitiva diferencial.

7.2. Estrategia de entrada en Reino Unido

Estrella Galicia entró en el mercado británico en 2012 mediante exportación directa. En 2018 formalizó un acuerdo de distribución exclusiva con Greene King, al cual la propia compañía atribuye el éxito de la marca en el país, renovado en 2024 hasta 2027 e incorporando la expansión a Metropolitan Pub Company en 72 locales premium (SLTN, 2024). En febrero de 2025, Hijos de Rivera creó Estrella Galicia UK Limited, su primera filial propia en el mercado británico, para ganar autonomía distributiva manteniendo la alianza con Greene King (New Food Magazine, 2025; Expansión, 2025). Esta secuencia (exportación directa, alianza con distribuidor dominante, subsidiaria propia) reproduce el proceso de establecimiento incremental descrito por Johanson y Vahlne (1977; 2009).

7.3. Posicionamiento de marca

Estrella Galicia se posiciona en el segmento premium de *world lagers* como la única referencia genuinamente elaborada en su país de origen declarado, frente a competidores que comercializan identidades nacionales europeas sobre producto fabricado en el Reino Unido (SLTN, 2024). El claim "*Spanish, not Span-ish*", lanzado en 2024, sintetiza esta estrategia de diferenciación basada en autenticidad verificable (Beverland et al., 2008; The Grocer, 2024).

7.4. Estrategia de marketing y adaptación

La estrategia de comunicación de Estrella Galicia en el Reino Unido ha evolucionado en tres fases con inversión creciente:

- En 2023, la campaña "*A Pour Like No Other*" construyó imagen de marca mediante marketing experiencial: activación inmersiva de 360° en el espacio Outernet de Londres (primera marca de cerveza en utilizar dicho soporte) y

extensión de activaciones a establecimientos en todo el país, acompañada de un programa de formación a camareros sobre la técnica de servicio diferencial de la marca (Morning Advertiser, 2023).

- En 2024, la campaña "*Spanish, not Span-ish*" escaló la inversión hasta £10 millones para reivindicar la autenticidad de origen frente a la inautenticidad estructural del mercado (The Grocer, 2024).
- En 2025, la campaña "*We're Made Different*", con el claim *Follow the Flavour, Not the Crowd*, acompañó el salto al canal off-trade con el lanzamiento de un formato lata de 440ml en Tesco (Scottish Grocer, 2025).

7.5. Factores explicativos del éxito

El éxito de Estrella Galicia en el Reino Unido responde a tres factores estratégicos combinados:

- La diferenciación por autenticidad COO es una ventaja competitiva difícilmente replicable por competidores que producen en origen distinto al declarado (Corporación Hijos de Rivera, 2025).
- La alianza con Greene King proporcionó acceso inmediato a una red de establecimientos premium en un mercado con aproximadamente 45.800 pubs activos, sin necesidad de inversión propia en infraestructura comercial (Frontier Economics, 2023).
- Inversión sostenida y escalada en construcción de marca: Estrella Galicia Internacional creció un 27,5% en 2023 hasta alcanzar los 19,8 millones de euros, con el 74% de sus ingresos procedentes de Europa, y la compañía describe el crecimiento en el mercado británico como exponencial (Expansión, 2025). La creación de la subsidiaria en 2025 es en sí misma la señal más elocuente del resultado: en el modelo Uppsala, la inversión directa solo se produce cuando el mercado ha demostrado suficiente potencial y la empresa ha acumulado conocimiento local suficiente (Johanson & Vahlne, 2009).

7.6. Lecciones estratégicas para futuras expansiones

El caso UK traslada tres lecciones directas al mercado polaco.

- El COO gallego es un activo de diferenciación sostenible en mercados con alta densidad de "world lagers" de autenticidad cuestionable, como Polonia, donde Pilsner Urquell, Peroni y Kozel operan bajo identidades de origen distintas a su operador real (Kompania Piwowarska, s.f.).
- La construcción de imagen en on-trade premium es condición previa al off-trade masivo. La secuencia UK valida la estrategia de Fase 1 propuesta para Varsovia, Cracovia y Wrocław (Scottish Grocer, 2025).
- La alianza con un distribuidor dominante en el canal objetivo reduce el riesgo de entrada y acelera la notoriedad de marca (Johanson & Vahlne, 2009), replicando en Polonia la lógica del acuerdo con Greene King (SLTN, 2024).

8. Conclusión parte II

El análisis de la Parte II permite concluir que la entrada de Estrella Galicia en Polonia es viable, orientada a conquistar un espacio de valor y no de volumen. Polonia se justifica por su menor distancia cultural con España y un segmento premium sin referente ibérico consolidado. Los principales competidores en importación están distribuidos por los mismos grupos que dominan el mercado masivo, lo que deja el canal on-trade premium relativamente abierto. La estrategia propuesta (exportación directa con distribuidor independiente, priorizando el on-trade) traslada las lecciones del caso británico: la autenticidad gallega es un activo que los grandes grupos multinacionales no pueden replicar.

PARTE III: CONCLUSIONES, LIMITACIONES Y FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

9. Conclusiones generales

El análisis desarrollado permite afirmar que Estrella Galicia cuenta con los activos de marca, la experiencia internacional y la propuesta de valor necesarios para abordar su expansión en mercados europeos desde la diferenciación y no desde el volumen. El estudio del sector ha evidenciado que las tendencias que reconfiguran el mercado cervecero global (premiumización, auge del segmento artesanal y creciente demanda de autenticidad) favorecen precisamente el modelo de empresa que Estrella Galicia representa: independencia familiar, origen gallego y compromiso con la sostenibilidad. Estos atributos no son únicamente un posicionamiento de marca, sino una ventaja competitiva estructural que los grandes grupos multinacionales difícilmente pueden replicar.

El análisis del mercado polaco ha confirmado que existe un espacio estratégico real para la entrada de Estrella Galicia en el segmento premium importado. Las barreras son significativas (concentración competitiva, preferencia por marcas locales, canal on-trade reducido), pero el segmento de cerveza importada con denominación de origen carece de un referente español consolidado, y el consumidor urbano polaco muestra una receptividad creciente hacia propuestas de mayor valor añadido. La estrategia propuesta (exportación directa con distribuidor independiente, entrada secuencial en el canal on-trade y adaptación glocal del mix) constituye un marco de actuación coherente con los recursos de la empresa y las condiciones del mercado. El caso de Reino Unido ha aportado, más allá de una referencia de éxito, la validación empírica de que la autenticidad gallega genera diferenciación real cuando se comunica con consistencia e inversión sostenida en el canal adecuado.

En conjunto, el análisis pone de manifiesto que la internacionalización de Estrella Galicia no pasa por competir en los mismos términos que sus rivales, sino por profundizar en aquello que la distingue. El plan propuesto para Polonia se concibe como

una hoja de ruta inicial, necesariamente abierta a los aprendizajes y adaptaciones que irán surgiendo a medida que la empresa acumule conocimiento experiencial del mercado.

10. Limitaciones del estudio y futuras líneas de investigación

La principal limitación del trabajo deriva de su naturaleza prospectiva: al tratarse de una estrategia de entrada en un mercado donde Estrella Galicia no tiene presencia previa, las propuestas no pueden contrastarse con resultados reales hasta su implementación efectiva. Asimismo, el plan no incluye una planificación financiera detallada, lo que limita la evaluación de su viabilidad económica en el corto plazo.

En cuanto a las futuras líneas de investigación, cabe destacar las siguientes:

- Desarrollar un plan financiero que complemente la estrategia propuesta, incluyendo la previsión de inversión necesaria para la fase de entrada, los costes de distribución en el canal on-trade y la estimación de márgenes que permita evaluar la rentabilidad del proyecto a medio plazo.
- Profundizar en el análisis de modos de entrada alternativos para Polonia. Se ha seleccionado la exportación directa con distribuidor independiente como fórmula inicial, pero el estudio de otras opciones, como una joint-venture con un operador local especializado, podría ampliar las posibilidades de consolidación tras superar la fase de entrada.
- El proceso de selección de mercados identificó a Hungría y Noruega como destinos descartados en esta fase, pero con características que merecerían un análisis específico en el marco de una estrategia de expansión más amplia. Del mismo modo, mercados fuera del ámbito europeo donde Estrella Galicia ya cuenta con presencia, como Brasil o Estados Unidos, podrían ser objeto de estudios similares al presente trabajo.
- El crecimiento del segmento de cerveza sin alcohol en Polonia abre una línea de investigación específica sobre el potencial de *Estrella Galicia 0,0* en este mercado, que por su perfil de consumidor requeriría una estrategia diferenciada.

DECLARACIÓN DE USO DE HERRAMIENTAS DE INTELIGENCIA ARTIFICIAL GENERATIVA EN TRABAJOS DE FIN DE GRADO

Por la presente, yo, Beatriz Narváez Muñoz-Rojas, estudiante de ADE y Relaciones Internacionales (E-6) de la Universidad Pontificia Comillas al presentar mi Trabajo Fin de Grado titulado "Internacionalización en el sector cervecero: estrategia de entrada de Estrella Galicia en el mercado de Polonia. Análisis de un caso de éxito en Reino Unido.", declaro que he utilizado la herramienta de Inteligencia Artificial Generativa ChatGPT u otras similares de IAG de código sólo en el contexto de las actividades descritas a continuación:

1. **Brainstorming de ideas de investigación:** Utilizado para idear y esbozar posibles áreas de investigación.
2. **Crítico:** Para encontrar contra-argumentos a una tesis específica que pretendo defender.
3. **Referencias:** Usado conjuntamente con otras herramientas, como Science, para identificar referencias preliminares que luego he contrastado y validado.
4. **Metodólogo:** Para descubrir métodos aplicables a problemas específicos de investigación.
5. **Interpretador de código:** Para realizar análisis de datos preliminares.
6. **Estudios multidisciplinares:** Para comprender perspectivas de otras comunidades sobre temas de naturaleza multidisciplinar.
7. **Constructor de plantillas:** Para diseñar formatos específicos para secciones del trabajo.
8. **Corrector de estilo literario y de lenguaje:** Para mejorar la calidad lingüística y estilística del texto.
9. **Generador previo de diagramas de flujo y contenido:** Para esbozar diagramas iniciales.
10. **Sintetizador y divulgador de libros complicados:** Para resumir y comprender literatura compleja.
11. **Generador de datos sintéticos de prueba:** Para la creación de conjuntos de datos ficticios.
12. **Generador de problemas de ejemplo:** Para ilustrar conceptos y técnicas.
13. **Revisor:** Para recibir sugerencias sobre cómo mejorar y perfeccionar el trabajo con diferentes niveles de exigencia.
14. **Traductor:** Para traducir textos de un lenguaje a otro.

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 que 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: 23 de marzo 2026

Firma:

A handwritten signature in black ink, appearing to be 'Jesús', written in a cursive style.

BIBLIOGRAFÍA

- AB InBev. (2023). *Environmental, Social & Governance Report 2022*. Leuven: Anheuser-Busch InBev.
- All4Comms. (2024). *How to legally advertise alcohol brands in Poland*. Obtenido de All4Comms: <https://all4comms.com/how-to-legally-advertise-alcohol-brands-in-poland/>
- Anderson, K. (2023). The emergence of lower-alcohol beverages: The case of beer. *Journal of Wine Economics*, 66-86.
- Arteaga Ortiz, J. (2023). *Manual de Internacionalización (3ª. ed.)*. Madrid: ICEX España Exportación e Inversiones .
- BarthHaas. (2025). *BarthHaas Report 2024/2025*. Nuremberg: BarthHaas GmbH & Co. KG.
- Batra, R., & Ahtola, O. T. (1990). Measuring the Hedonic and Utilitarian Sources of Consumer Attitudes. *Marketing Letters*, 159-170.
- Beverland, M. B., Lindgreen, A., & Vink, M. W. (2008). Projecting authenticity through advertising: Consumer judgments of advertisers' claims. *Journal of Advertising*, 5-15.
- Brakus, J. J., Schmitt, B. H., & Zarantonello, L. (2009). Brand experience: What is it? How is it measured? Does it affect loyalty? *Journal of Marketing*, 52-68.
- Cateora, P. R., Gilly, M. C., & Graham, J. L. (2010). *Marketing Internacional (3ª. ed. en español)*. México D.F.: McGraw-Hill.
- Cerveceros de España. (2024). *Informe socioeconómico del sector cervecero en España 2024*. Madrid: Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación - Secretaría General Técnica. Centro de Publicaciones. Obtenido de Cerveceros de España: <https://www.cerveceros.org>
- Cervezas Alhambra. (s.f.). *Nuestras cervezas*. Obtenido de Cervezas Alhambra: cervezasalhambra.com/es/nuestras-cervezas

- Cerviño, J., Arteaga, J., & Fernández del Hoyo, A. (s.f). *Essentials of International Marketing* . Madrid: ICEX España Exportación e Inversiones .
- COFACE. (2025). *Country Risk Assessment*. Obtenido de Coface: <https://www.coface.com/economic-studies-and-risks/country-risk>
- Corporación Hijos de Rivera. (2025). *Delegaciones de Estrella Galicia*. Obtenido de Estrella Galicia: <https://estrellagalicia.es/delegaciones/>
- Corporación Hijos de Rivera. (2025). *Sobre nosotros*. Obtenido de Corporación Hijos de Rivera: <https://www.hijosderivera.com/sobre-nosotros/>
- Corporación Hijos de Rivera. (s.f.). *Company*. Obtenido de Corporación Hijos de Rivera: <https://corporacionhijosderivera.com/en/company/>
- D'Ascenzo, F., Vinci, G., Maddaloni, L., Ruggeri, M., & Savastano, M. (2024). Application of Life Cycle Assesment in Beer Production: Systematic Review. *Beverages*, 86.
- Dunning, J. H. (2001). The Eclectic (OLI) Paradigm of International Production: Past, Present and Future. *International Journal of the Economics of Business*, 173-190.
- El Economista . (2024). *Los dueños de Estrella Galicia se suman al movimiento B Corp*. Obtenido de El Economista: <https://www.eleconomista.es/retail-consumo/noticias/12648502/01/24/los-duenos-de-estrella-galicia-se-suman-al-movimiento-b-corp.html>
- El Español. (2025). *Estrella Galicia, fórmula de éxito: orgullo gallego, amor a la marca y el valor de la diferencia* . Obtenido de El Español: https://www.elespanol.com/quincemil/economia/empresas/20250607/estrella-galicia-formula-exito-orgullo-gallego-amor-marca-valor-diferencia/1003743791251_0.html
- Estrella Galicia . (s.f). *Estrella Galicia Especial*. Obtenido de Estrella Galicia : <https://estrellagalicia.es/producto/estrella-galicia>

- Estrella Galicia. (s.f.). *Estrella Galicia 0,0*. Obtenido de Estrella Galicia : <https://estrellagalicia.es/producto/estrella-galicia-00/>
- Estrella Galicia. (s.f.). *Fábrica de Cervezas artesanales*. Obtenido de Estrella Galicia: <https://estrellagalicia.es/fabricadecervezas/>
- Estrella Galicia. (s.f.). *Nuestra historia*. Obtenido de Estrella Galicia: <https://estrellagalicia.es/compania/>
- European Commission. (2021). *Alcohol labelling*. Obtenido de Food Safety - European Commission: https://food.ec.europa.eu/food-safety/labelling-and-nutrition/food-information-consumers-legislation/alcohol-labelling_en
- Expansión / Datosmacro. (2025). *Comparativa Polonia - España*. Obtenido de Expansión: <https://datosmacro.expansion.com/paises/comparar/polonia/espana>
- Expansión. (2024). *Expansión /DatosMacro*. Obtenido de Expansión: datosmacro.expansion.com
- Expansión. (12 de Febrero de 2025). *Hijos de Rivera crea Estrella Galicia UK para crecer en el mercado británico*. Obtenido de Expansión: <https://www.expansion.com/empresas/distribucion/2025/02/12/67acb410e5fdead5548b458b.html>
- Frontier Economics. (2023). *Impact of recent economic trends on pubs and breweries*. British Beer and Pub Association (BBPA).
- Granada Hoy. (s.f.). *Cervezas Alhambra entra por primera vez en Polonia*. Obtenido de Granada Hoy: granadahoy.com/granada/Cervezas-Alhambra-entra-primera-Polonia_0_138586502.html
- Grupa Żywiec. (2023). *Brew a Better World 2023. Żywiec Group Sustainable Development Strategy Progress Report*. Grupa Żywiec.
- Grupa Żywiec. (s.f.). *Birra Moretti — najpopularniejsze włoskie piwo wchodzi na polski rynek*. Obtenido de Grupa Żywiec: <https://grupazywiec.pl/birra-moretti-najpopularniejsze-wloskie-piwo-wchodzi-na-polski-rynek/>

- Grupa Żywiec. (s.f.). *Brands*. Obtenido de Grupa Żywiec: <https://grupazywiec.pl/en/brands/>
- Hijos de Rivera, S.A. (2023). *Memoria de Sostenibilidad e Información no Financiera 2023*. A Coruña: Hijos de Rivera, S.A.
- Hollensen, S. (2020). *Global Marketing (8ª. ed.)*. Harlow: Pearson Education Limited .
- ICEX. (2024). *El mercado de la distribución de alimentos en Polonia. Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en Varsovia*. Varsovia: ICEX España Exportación e Inversiones .
- INE. (2023). *Contabilidad Nacional Anual de España. Agregados por rama de actividad*. INE.
- INE. (2025). *Padrón de Españoles Residentes en el Exterior (PERE), a 1 de enero de 2025*. Obtenido de Instituto Nacional de Estadística: https://www.ine.es/dyngs/INEbase/es/operacion.htm?c=Estadistica_C&cid=1254736177002
- IWSR. (2024). *No- and Low-Alcohol Strategic Study 2024*. London: IWSR Drinks Market Analysis.
- IWSR. (2025). IWSR reports mixed results for global beverage alcohol industry in 2024. *Beverage Industry*.
- Johanson, J., & Vahlne, J.-E. (1977). The Internationalization Process of the Firm: A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments. *Journal of International Business Studies*, 23-32.
- Johanson, J., & Vahlne, J.-E. (2009). The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership. *Journal of International Business Studies*, 1411-1431.
- Kantar. (2024). *El ranking Kantar BrandZ de las marcas españolas más valiosas aumenta su valor en un 12%*. Obtenido de Kantar: <https://www.kantar.com/es/inspiracion/marcas/el-ranking-kantar-brandz-de->

marcas-espanolas-mas-valiosas-tiene-crecimiento-record

- Kirin Holdings. (2025). *Global Beer Consumption by Country in 2024*. Tokio.
- Kompania Piwowarska. (2023). *Kompania Piwowarska named the Exporter of the Year 2023*. Obtenido de Kompania Piwowarska: <https://www.kp.pl/en/formedia/kompania-piwowarska-named-the-exporter-of-the-year-2023>
- Kompania Piwowarska. (2025). *Poland's beer market leader – Kompania Piwowarska, publishes the latest edition of its sustainability report*. Obtenido de Kompania Piwowarska: <https://kp.pl/en/poland-s-beer-market-leader-kompania-piwowarska-publishes-the-latest-edition-of-its-sustainability-report/>
- Kompania Piwowarska. (s.f.). *Our beers — Pilsner Urquell, Peroni Nastro Azzurro, Kozel* . Obtenido de Kompania Piwowarska: <https://www.kp.pl/en/our-beers/peroni>
- Kompania Piwowarska. (s.f.). *Pilsner Urquell*. Obtenido de Kompania Piwowarska: <https://kp.pl/en/our-beers/pilsner-urquell/>
- Kompania Piwowarska. (s.f.). *Who we are*. Obtenido de Kompania Piwowarska: kp.pl/en/who-we-are
- Llamazares García-Lomas, O. (2016). *Marketing Internacional*. Madrid: Global Marketing Strategies .
- Llamazares García-Lomas, O. (2017). *Plan de Internacionalización para Empresas*. Madrid: Global Marketing Strategies.
- Mahou San Miguel. (2024). *Mahou San Miguel espera duplicar sus ventas en Europa Continental en cinco años*. Obtenido de Mahou San Miguel: mahou-sanmiguel.com/es-es/sala-de-prensa/notas-de-prensa/mahou-san-miguel-espera-duplicar-sus-ventas-en-europa-continental-en-cinco-anos
- Maison, D., & Maliszewski, N. (2016). "Worse but Ours," or "Better but Theirs?" – The Role of Implicit Consumer Ethnocentrism (ICE) in Product Preference. *Frontiers in Psychology*.

- Merco. (2025). *Las 200 empresas y los 100 líderes con mejor reputación en España 2025*. Madrid: Análisis e Investigación.
- Mordor Intelligence. (2025). *Beer Market — Size & Share Analysis. Growth Trends and Forecast (2026-2031)*. Obtenido de Mordor Intelligence: <https://www.mordorintelligence.com/industry-reports/beer-market>
- Morning Advertiser. (26 de Junio de 2023). *Meet the brand: How Estrella Galicia combines its premium beer with a rich history*. Obtenido de Morning Advertiser: <https://www.morningadvertiser.co.uk/Article/2023/06/26/estrella-galicia-increases-uk-market-investment/>
- MotoGP. (2023). *Estrella Galicia 0,0 is MotoGP's Official Beer Partner*. Obtenido de MotoGP: <https://www.motogp.com/en/news/2023/03/21/estrella-galicia-00-is-motogps-official-beer-partner/415711>
- MultiQlti. (s.f.). *Multi Qlti — Sobre nosotros*. Obtenido de MultiQlti: tapbar.pl/multi-qlti
- MV Group. (s.f.). *MV Group Distribution PL — Importer i dystrybutor alkoholi premium*. Obtenido de MV Group Distribution PL: mvgd.pl
- New Food Magazine. (17 de Febrero de 2025). *Estrella Galicia expands UK presence with new subsidiary*. Obtenido de New Food Magazine: <https://www.newfoodmagazine.com/news/248546/slug-estrella-galicia-uk-subsidiary-launch/>
- Numbeo. (2026). *Cost of Living in Poland*. Obtenido de Numbeo: https://www.numbeo.com/cost-of-living/country_result.jsp?country=Poland
- OMS. (28 de June de 2024). *Alcohol*. Obtenido de Organización Mundial de la Salud: <https://www.who.int/news-room/fact-sheets/detail/alcohol>
- Oviatt, B. M., & McDougall, P. P. (1994). Toward a Theory of International New Ventures. *Journal of International Business Studies*, 45-64.
- Parlamento Europeo y Consejo de la Unión Europea. (2019). *Reglamento (UE)*

2019/515 del Parlamento Europeo y del Consejo, de 19 de marzo de 2019, relativo al reconocimiento mutuo de mercancías comercializadas legalmente en otro Estado miembro. Obtenido de Diario Oficial de la Unión Europea: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/?uri=CELEX:32019R0515>

Pharr, J. M. (2005). Synthesizing Country-of-Origin Research from the Last Decade: Is the Concept Still Salient in an Era of Global Brands? *Journal of Marketing Theory and Practice*, 34-45.

Pilsner Urquell. (s.f.). *Three reasons we love Tankovna bars*. Obtenido de Pilsner Urquell: pilsnerurquell.com/stories/three-reasons-we-love-tankovna-bars

Plata, A., Motoki, K., Spence, C., & Velasco, C. (2022). Trends in alcohol consumption in relation to the COVID-19 pandemic: A cross-country analysis. *International Journal of Gastronomy and Food Science*, 100397.

Polish Investment and Trade Agency . (2024). *Poland at the forefront of beer producers in the EU*. Obtenido de Polish Investment and Trade Agency : <https://www.trade.gov.pl/en/news/poland-at-the-forefront-of-beer-producers-in-the-eu/>

RC Deportivo de La Coruña. (s.f.). *Estrella Galicia y el RC Deportivo renuevan su acuerdo de patrocinio hasta 2028*. Obtenido de RC Deportivo de La Coruña: <https://www.rcdeportivo.es/noticias/estrella-galicia-y-el-rc-deportivo-renuevan-su-acuerdo-de-patrocinio-hasta-2028>

Rodríguez-Sánchez, C., & Sellers-Rubio, R. (2021). Sustainability in the Beverage Industry: A Research Agenda from the Demand Side. *Sustainability*, pág. 186.

Schiffman, L. G., Kanuk, L. L., & Wisenblit, J. (2010). *Comportamiento del Consumidor*. México : Pearson/Prentice Hall.

Schmitt, B. H. (1999). Experiential marketing. *Journal of Marketing Management*, 53-67.

Scottish Grocer. (2025). *Estrella Galicia launches UK campaign and new format to build on growth*. Obtenido de Scottish Grocer & Convenience Retailer:

<https://scottishgrocer.co.uk/2025/10/30/estrella-galicia-launches-uk-campaign-and-new-format-to-build-on-growth/>

SLTN. (4 de Enero de 2024). *Estrella Galicia calls out in-authenticity in the 'World Lager' market*. Obtenido de Scottish Licensed Trade News: <https://sltn.co.uk/2024/01/04/estrella-galicia-calls-out-in-authenticity-in-the-world-lager-market/>

Solomon, M. R., Bamossy, G., Askegaard, S., & Hogg, M. K. (2006). *Consumer Behaviour: A European Perspective*. Harlow: Pearson/FT Prentice Hall.

Ter Hofstede, F., Steenkamp, J.-B. E., & Wedel, M. (1999). Market Segmentation Based on Consumer-Product Relations. *Journal of Marketing Research*, 1-17.

The Brewers of Europe. (2022). *The Contribution made by Beer to the Economy. Hungary / Poland / Norway*. The Brewers of Europe.

The Brewers of Europe. (2022). *The Contribution made by Beer to the Economy: United Kingdom*. The Brewers of Europe.

The Brewers of Europe. (2025). *European Beer Trends. Statistics Report | 2025 Edition*. Brussels: The Brewers of Europe.

The Culture Factor Group. (2026). *Country Comparison Tool*. Obtenido de The Culture Factor Group: <https://www.theculturefactor.com/country-comparison-tool>

The Grocer. (2024). *Estrella Galicia in £10m UK marketing drive*. Obtenido de The Grocer: <https://www.thegrocer.co.uk/news/estrella-galicia-in-10m-uk-marketing-drive/691996.article>

The Objective. (2024). *San Miguel dispara un 153% su crecimiento en Polonia centrada en los supermercados*. Obtenido de The Objective: theobjective.com/economia/2024-10-21/san-miguel-dispara-crecimiento-polonia

United Nations. (2023). *UN Comtrade Database. HS Code 2203: Beer made from malt*. Obtenido de UN Comtrade Database: <https://comtradeplus.un.org/TradeFlow?Frequency=A&Flows=X&CommodityC>

odes=2203&Partners=0&Reporters=all&period=2023&AggregateBy=none&BreakdownMode=plus

UOKiK. (2024). *Report on the Study of the Domestic Beer and Hops Market*. Obtenido de Urząd Ochrony Konkurencji i Konsumentów: <https://uokik.gov.pl/en/uokik-report-polish-beer-and-hops-market>

VEIS. (s.f.). *VEIS Dystrybucja — Distribución moderna de bebidas alcohólicas de alta gama*. Obtenido de VEIS: veis.pl

Vinmonopolet. (2026). *This is Vinmonopolet*. Obtenido de Vinmonopolet: <https://www.vinmonopolet.no/english>

WEI. (2025). *The truth about alcohol in Poland. Market, health, society*. Obtenido de Warsaw Enterprise Institute: <https://wei.org.pl/en/2025/news/admin/report-the-truth-about-alcohol-in-poland-market-health-society/>

WITS. (2024). *Poland Beer made from malt imports by country in 2024*. Obtenido de World Integrated Trade Solution: wits.worldbank.org

Zeithaml, V. A. (1988). Consumer Perceptions of Price, Quality, and Value: A Means-End Model and Synthesis of Evidence. *Journal of Marketing*, 2–22.

ANEXOS

Anexo I: Análisis de distancia cultural (Hofstede): Hungría, Polonia y Noruega vs. España

DIMENSIÓN	HUNGRÍA	POLONIA	NORUEGA	ESPAÑA	DESCRIPCIÓN
Power Distance (Distancia al poder)	46	68	31	57	Grado en que los miembros menos poderosos aceptan y esperan que el poder esté distribuido de forma desigual. Puntuaciones altas indican sociedades más jerárquicas.
Individualism (Individualismo)	71	47	81	67	Grado en que las personas se integran en grupos. Puntuaciones altas indican sociedades individualistas; bajas, colectivistas.
Motivation towards Achievement (Masculinidad)	88	64	8	42	Grado en que una sociedad valora la competición, el logro y el éxito material (masculinidad) frente a la cooperación y la calidad de vida (feminidad).
Uncertainty Avoidance (Evitación de la incertidumbre)	82	93	50	86	Grado en que los miembros de una sociedad se sienten incómodos ante la incertidumbre y la ambigüedad. Puntuaciones altas indican mayor necesidad de reglas y estructura.
Long Term Orientation (Orientación a largo plazo)	45	49	55	47	Grado en que una sociedad mantiene vínculos con su propio pasado mientras afronta los desafíos del presente y el futuro.
Indulgence (Indulgencia)	31	29	55	44	Grado en que las personas intentan controlar sus deseos e impulsos. Puntuaciones altas indican mayor permisividad hacia el disfrute de la vida.
DISTANCIA CULTURAL TOTAL (suma de diferencias absolutas vs. España)	80	77	129	—	Polonia presenta la menor distancia cultural respecto a España (77 puntos), seguida de Hungría (80) y Noruega (129).

Fuente: Elaboración propia a partir de The Culture Factor Group (2026)

El análisis de distancia cultural se ha realizado a partir de las seis dimensiones culturales de Hofstede (Hollensen, 2020), herramienta ampliamente utilizada en la literatura de marketing internacional para medir la proximidad o lejanía cultural entre países (Cerviño et al., s.f). Las puntuaciones de cada país oscilan entre 0 y 100 para cada dimensión, y la distancia cultural total respecto a España se calcula como la suma de las

diferencias absolutas en las seis dimensiones.

Polonia presenta la menor distancia cultural total respecto a España (61 puntos), seguida de Hungría (97) y Noruega (145). Polonia muestra una afinidad especialmente elevada en Distancia al Poder (68 vs. 57) y Evitación de la Incertidumbre (93 vs. 86), dimensiones en las que ambos países presentan valores próximos. Noruega es el país más distante culturalmente, destacando su bajísima puntuación en Masculinidad (8 vs. 42 de España), lo que refleja una orientación cultural muy diferente hacia la competición y el logro. Hungría presenta una distancia intermedia, con mayor divergencia en la dimensión de Masculinidad (88 vs. 42).

Anexo II: Competidores de Estrella Galicia en Polonia

Competidores internacionales de origen europeo

- **Pilsner Urquell** (República Checa — Asahi / Kompania Piwowarska): Primera Pilsner dorada del mundo, elaborada desde 1842 exclusivamente en Pilsen con agua blanda, malta de cebada y lúpulo Saaz de origen checo. Distribuida en Polonia por Kompania Piwowarska, líder del mercado con el 33,5% de cuota. Su posicionamiento se apoya en la herencia histórica, la autenticidad de receta y el origen geográfico protegido (Kompania Piwowarska, s.f.; Kompania Piwowarska, 2023).
- **Kozel** (República Checa — Asahi / Kompania Piwowarska): Cerveza artesanal checa elaborada desde 1874 en el pequeño pueblo de Velké Popovice. Distribuida por Kompania Piwowarska, ocupa el extremo inferior del segmento premium importado con una propuesta de tradición artesanal checa a un precio más accesible, compitiendo por el consumidor que busca diferenciación sin alejarse del precio del mercado masivo (Kompania Piwowarska, s.f.).
- **Peroni Nastro Azzurro** (Italia — Asahi / Kompania Piwowarska): Cerveza italiana premium distribuida en Polonia por Kompania Piwowarska (Kompania Piwowarska, s.f.). Su posicionamiento se construye sobre la artesanía italiana, la calidad de los ingredientes y la sofisticación del estilo mediterráneo. Comparte

con Estrella Galicia el vector mediterráneo como palanca de diferenciación (Kompania Piwowarska, s.f.).

- **Birra Moretti** (Italia — Heineken / Grupa Żywiec): Cerveza italiana premium lanzada oficialmente en Polonia por Grupa Żywiec. Su posicionamiento se basa en la autenticidad de origen italiano, el estilo de vida mediterráneo y el posicionamiento premium orientado al consumidor que busca experiencias gastronómicas de inspiración europea (Grupa Żywiec, s.f.). Su respaldo logístico y comercial a través de Grupa Żywiec le otorga una capacidad de distribución muy superior a la de una marca entrante (Grupa Żywiec, s.f.).

Competidores españoles

- **San Miguel** (España — Mahou San Miguel): Cerveza española premium perteneciente al grupo Mahou San Miguel, presente en Polonia con distribución nacionalizada en 2024 y un crecimiento del 153% en ventas hasta agosto de ese año, centrado principalmente en el canal de alimentación (The Objective, 2024). Se posiciona en el segmento *World Premium Lager* con denominación de origen española, siendo la cerveza española más consumida en Europa (Mahou San Miguel, 2024).
- **Alhambra** (España — Mahou San Miguel): Cerveza premium española de origen granadino, también perteneciente al grupo Mahou San Miguel. Su posicionamiento se basa en la lentitud del proceso de elaboración, la selección de ingredientes de calidad y una fuerte identidad de origen andaluz, dirigida a un consumidor que valora la experiencia sensorial y la autenticidad (Cervezas Alhambra, s.f.). Presente en Polonia a través de tiendas gourmet especializadas como Alma Market (Granada Hoy, s.f.).

Anexo III: Barreras y oportunidades en la expansión internacional a Polonia

BARRERAS DE ENTRADA		
B1	Alta concentración competitiva	Tres grupos (AB InBev, Heineken, Carlsberg) controlan ~80% del mercado. Redes de distribución consolidadas y marcas de gran arraigo local reducen el espacio para un nuevo entrante.
B2	Dependencia del distribuidor local	El acceso al mercado exige aliarse con un distribuidor que ya trabaja para la competencia. Las grandes cadenas de retail presionan precios a la baja, dificultando el mantenimiento del posicionamiento Premium.
B3	Escalada fiscal: impuesto especial sobre cerveza	Aumentos anuales del impuesto especial desde 2022 han encarecido el precio un 35% en tres años, presionando el margen de marcas importadas que ya parten de un precio base más elevado.
B4	Restricciones a la publicidad de cerveza	La Ley de Sobriedad de 1982 prohíbe la publicidad de bebidas alcohólicas salvo la cerveza, que puede anunciarse bajo condiciones estrictas: prohibición de dirigirse a menores, restricción horaria en TV (después de las 20h) y prohibición de asociar el consumo con actividad física.
B5	Preferencia estructural por marcas locales	La cuota importada del 3,3% y la distancia cultural de 77 puntos (Hofstede) respecto a España evidencian una fuerte orientación hacia marcas locales, que implica un elevado esfuerzo de construcción de marca.
OPORTUNIDADES		
O1	Premiumización: apertura del consumidor a propuestas diferenciadas	El segmento craft (cuota 2-3%, cientos de microcervecías activas) evidencia disposición creciente a pagar más por calidad y autenticidad, abriendo espacio para marcas premium importadas con identidad de origen.

O2	Recuperación macroeconómica favorable	Moderación de la inflación al 2,5% IPCA (2025) tras el pico del 6,2% en 2023 y PIB per cápita de 24.570 € favorecen la recuperación del consumo de productos de mayor valor añadido.
O3	Marco regulatorio UE: libre circulación sin barreras arancelarias	La pertenencia de Polonia a la UE garantiza la libre circulación de mercancías sin aranceles ni requisitos técnicos adicionales, eliminando barreras formales de acceso inexistentes en mercados extra-UE.
O4	Autenticidad de origen como ventaja competitiva	El consumidor premium busca marcas con narrativa de origen genuina. La identidad gallega y la trayectoria centenaria de Estrella Galicia son activos diferenciadores.
O5	Comunidad española residente como palanca de entrada	Los 3.178 españoles residentes en Polonia constituyen un nicho de referencia que puede actuar como embajador orgánico de la marca y facilitar la entrada inicial en el canal on-trade de las principales ciudades.

Fuente: Elaboración propia a partir de All4Comms (2024); Beverland et al. (2008); Brewers of Europe (2022); Expansión / Datosmacro (2025); Grupa Żywiec (2023); Johanson & Vahlne (1977); Parlamento Europeo y Consejo de la UE (2019); The Culture Factor (2026); Polish Investment and Trade Agency (2024); UOKiK (2024); Warsaw Enterprise Institute (2025).