



Facultad de Administración y Dirección de Empresas

LA DIGITALIZACIÓN DEL SECTOR CERVECERO

Autor: Ignacio Rodríguez-Toquero Hurtado de Mendoza
Director: Raúl González Fabre

ÍNDICE DE CONTENIDO

Resumen	3
Palabras clave	4
Abstract	5
Key words.....	6
Acrónimos	7
Índice de Figuras.....	8
1 INTRODUCCIÓN.....	9
1.1 Motivaciones	9
1.2 Objetivos	9
1.3 Estado de la cuestión.....	10
1.4 Metodología.....	10
1.5 Estructura del trabajo	11
2 LA DIGITALIZACIÓN Y LA INDUSTRIA 4.0	13
2.1 La disrupción de la digitalización.....	14
2.2 El inicio de la era científica.....	15
2.3 La digitalización de las empresas	16
3 ANÁLISIS DEL SECTOR CERVECERO NACIONAL	20
3.1 Consumo de cerveza en España.....	20
3.2 Ventas de cerveceras españolas en nuestro país.....	21
3.3 Principales compañías cerveceras en España	23
3.4 Las cerveceras artesanales.....	26
4 TRANSFORMACIÓN DIGITAL EN EL SECTOR CERVECERO.....	28
4.1 Proceso de transformación digital interno (en el Grupo Mahou-San Miguel)	29
5 LA COMPETENCIA DIGITAL EN EL SECTOR CERVECERO.....	35
5.1 Damm.....	35
5.2 Heineken España	37
5.3 Hijos de Rivera.....	38
6 PROSPECCIÓN A FUTURO DE LA DIGITALIZACIÓN DEL SECTOR ...	41
6.1 Ayuda a la hostelería	41
7 CONCLUSIONES.....	45
8 BIBLIOGRAFÍA.....	48

Resumen

A lo largo de la historia, se han producido revoluciones industriales que han modificado completamente al conjunto de la sociedad y a la actividad económica.

Actualmente, nos encontramos en un momento donde la tecnología se está desarrollando exponencialmente y supone tanto oportunidades como amenazas para el conjunto empresarial, pues la sociedad demanda productos y necesidades cada vez más digitales que implementen una mayor eficiencia y comodidad a su vida. Todo ello supone un reto para todas las empresas de todos los sectores, pues la disrupción de la digitalización abre la posibilidad de que se creen competidores más adaptados, capaces de disputar con las empresas líderes la cuota de mercado de su sector. Para ello, las compañías deben implementar una transformación digital efectiva a su modelo de negocio, y así, sumarse a la transición que está teniendo lugar.

En concreto, vamos a tratar un sector tradicional en nuestro país, como es el cervecero, donde tras analizarlo se puede observar como es un sector muy importante en nuestro país, que ocupa una posición principal en nuestra economía por su aportación al PIB, y que está muy ligado a factores propios de nuestro país, como es el turismo, o la costumbre de frecuentar bares, cafeterías y terrazas. En España expondremos a las cuatro compañías principales, siendo estas Mahou-San Miguel, Heineken España, Damm e Hijos de Rivera y el crecimiento que han experimentado en los últimos años las cervezas artesanales.

A su vez, analizaremos la transformación digital del sector cervecero y nos centraremos en la transformación digital interna de la compañía líder en España, para estudiar cómo están entendiendo ellos el momento histórico en el que nos encontramos.

Seguidamente, expondremos las medidas digitales que están implementando las grandes compañías cerveceras de nuestro país demostrando así que efectivamente está teniendo una transformación digital que es común al sector. Sin embargo, cada compañía tiene un modo propio de entender la digitalización y de desarrollar sus propios planes de transformación.

Por último, se observa que la transformación digital está teniendo lugar, y las compañías en el sector cervecero van a continuar perfeccionando y mejorando sus herramientas digitales año tras año, pero veremos cómo en circunstancias especiales, como es la crisis

del COVID-19, se pone en relieve el desarrollo previo de la digitalización dentro de las compañías para hacerle frente, e incluso aceleran más aún proyectos que tenían reservados para el futuro.

Palabras clave

Competencia, Hostelería, Mahou-San Miguel, Sector cervecero, Transformación digital.

Abstract

Throughout history, there have been industrial revolutions that have completely modified society as a whole and economic activity.

Today, we find ourselves at a time where technology is developing exponentially and brings both opportunities and threats to business as a whole, as society demands increasingly digital products and needs that implement greater efficiency and comfort to their lives. This is a challenge for all companies in all sectors, since the disruption of digitalization opens the possibility of creating more adapted competitors, capable of disputing with the leading companies the market share in their sector. To do this, companies must implement an effective digital transformation to their business model, and thus join the transition that is taking place.

Specifically, we are going to deal with a traditional sector in our country, such as the brewing sector, where, after analysing it, we can appreciate how it is a very important sector in our country, which occupies a leading position in our economy due to its contribution to the GDP, and which is closely linked to factors typical of our country, such as tourism, or the custom of visiting bars, cafés and terraces. In Spain, we will present the four main companies, being these Mahou-San Miguel, Heineken España, Damm and Hijos de Rivera and the growth that artisan beers have experienced in recent years.

In turn, we will analyze the digital transformation of the brewing sector and focus on the internal digital transformation of the leading company in Spain, to study how they are understanding the historical moment in which we find ourselves.

Next, we will present the digital measures that are being implemented by the large beer companies in our country, demonstrating that they are indeed having a digital transformation that is common to the sector. However, each company has its own way of understanding digitalization and developing its own transformation plans.

Finally, we can see that the digital transformation is taking place, and companies in the brewing sector are going to continue to perfect and improve their digital tools year after year, but we will see how in special circumstances, such as the COVID-19 crisis, the

previous development of digitalization within companies is highlighted in order to deal with it, and they are even speeding up projects that they had reserved for the future.

Key words

Competition, Catering, Mahou-San Miguel, Beer sector, Digital transformation.

Acrónimos

- HORECA: Hostelería, Restauración y Cafeterías
- ICT: Índice de Concentración Turística
- PIB: Producto Interior Bruto
- TI: Tecnologías de la información

Índice de Figuras

Ilustración 1: Cuota de mercado de Nokia en el mercado de smartphones.....	15
Ilustración 2: Índice de concentración turística en los principales destinos europeos entre 2014 y 2017.....	20
Ilustración 3: Evolución del consumo aparente de cerveza por canal	22
Ilustración 4: Productores de cerveza en España 2018	23
Ilustración 5: Mapa de España por CCAA/Provincia (Marca favorita) 2018-2019	25

1 INTRODUCCIÓN

1.1 Motivaciones

Las motivaciones que me han hecho escoger esta línea del trabajo (la digitalización del sector cervecero) son variadas. En primer lugar, se trata de un tema de actualidad y trascendental, dado que afecta a los principales agentes económicos (empresas y consumidores) y tiene una tendencia de crecimiento exponencial por ir enormemente relacionado con la tecnología. En segundo lugar, porque el sector cervecero es un sector profundamente tradicional y realizar un análisis del impacto de la digitalización en las compañías del sector, es un estudio valioso por servir como demostración de que pese a ser un sector, como ya he dicho, tradicional y compuesto por compañías antiguas se han visto profundamente afectados por esta creciente revolución. A su vez, me llamaba la atención observar si existía una transformación digital que abarcara el sector en su conjunto y cómo eran capaces de entender la digitalización este tipo de compañías y qué similitudes y diferencias existen entre los planes de digitalización de las cerveceras.

1.2 Objetivos

El objetivo principal del trabajo es presentar el momento en el que nos encontramos, y de esta forma realizar un estudio sobre el impacto que tiene la digitalización en el sector cervecero. Más concretamente, los objetivos son los siguientes:

- Explicar qué es la digitalización o la revolución digital para situar el trabajo y para entender por qué es un fenómeno que afecta todas las empresas.
- Analizar y llevar a cabo un estudio sobre el sector cervecero, de cara a entender mejor el sector, y las cifras en las que se mueve.
- Analizar la transformación digital en el sector y de manera interna y concreta el proceso llevado a cabo por el grupo Mahou-San Miguel.
- Comparar entre las empresas cerveceras nacionales las medidas digitales implementadas.
- Analizar prospectivamente “a futuro” la digitalización en el sector cervecero y observar la dirección que está tomando actualmente.
- Describir la manera de entender el cambio por parte del sector cervecero y por las

compañías cerveceras líderes en nuestro país, demostrando que existe una transformación digital del sector que tiene fuerte vinculación con el cambio social.

1.3 Estado de la cuestión

Vivimos en una sociedad cambiante, que se encuentra en un periodo de transición, donde los agentes económicos, entre los que se incluyen las empresas, deben adaptarse para ofrecer aquello que la sociedad demanda.

Los innumerables avances tecnológicos han sido un componente determinante que ha acelerado el cambio social.

El sector cervecero, que es en el que nos vamos a centrar, es un sector tradicional en nuestro país, y creo que es necesario realizar una investigación y un estudio de cómo estas compañías, que ofrecen el mismo producto de siempre, tratan de llegar a ofertar lo que la sociedad demanda a través de un profundo plan de transformación digital. Es necesario observar si existe una tendencia generalizada en el sector por impulsar planes de digitalización, y de ser así, también suscita interés comprobar los planes de transformación de cada compañía, para así comprender sus distintas maneras de entender el cambio.

1.4 Metodología

La metodología utilizada en este trabajo será, en primer lugar la analítica, que consiste en analizar minuciosamente la información (Manuel, s.f.). A la hora de emplear este método se ha de tener en cuenta las distintas variables que componen el trabajo de manera individual para lograr unas determinadas conclusiones comunes a todas ellas. Esta metodología nos sirve enormemente para el trabajo en cuestión, debido a que el estudio del sector cervecero y de los planes de transformación digital requieren de un análisis específico e independiente, sin embargo la combinación de los diferentes estudios nos aproximará a una conclusión común.

A su vez, en este trabajo se empleará el método histórico-comparativo (Manuel, s.f.), por medio del cual se pueden observar e informarse acerca de hechos relevantes pasados que tienen incidencia directa en la situación actual. Por supuesto, nuestro trabajo se confeccionará basándose en hechos históricos de la economía (cuando tratemos la digitalización), del sector cervecero y por supuesto de las compañías.

Finalmente, nuestra recolección de información, se apoyará a través de la lectura de distintos informes, de literatura y de artículos periodísticos, así como del uso de técnicas cualitativas como es una entrevista profunda para obtener datos y para conocer internamente y de primera mano la transformación digital que está teniendo lugar en el seno de la compañía líder en nuestro país.

1.5 Estructura del trabajo

El trabajo constará de siete capítulos:

Primer capítulo (“Introducción”) en el que se va a plasmar lo que se recoge en la propuesta del Trabajo de Fin de Grado.

Segundo capítulo (“La digitalización y la Industria 4.0”) en el que se estudiarán los antecedentes a la digitalización como son las revoluciones industriales previas. A su vez, observaremos qué es la digitalización de una manera detallada y que supone su disrupción, y analizaremos un proceso pre digital apto para entender las transformaciones que las empresas deben llevar a cabo para su adaptación al cambio.

Tercer capítulo (“Análisis del sector cervecero nacional”) en el cual realizaremos un análisis y un estudio del mercado cervecero nacional, deteniéndonos en las grandes compañías, pero mencionando también a las cerveceras artesanales pequeñas.

Cuarto capítulo (“Transformación digital en el sector cervecero”) en el que estudiaremos como es necesaria una transformación digital en el sector, y el proceso de digitalización interno que llevo a cabo el Grupo Mahou-San Miguel, líder en el mercado nacional.

Quinto capítulo (“La competencia digital en el sector cervecero”) donde se estudiará en primer lugar, si existe una tendencia en el sector de cambio y digitalización, y en segundo lugar, analizar si están teniendo lugar planes de transformación digital en las grandes compañías cerveceras nacionales y de qué manera se están llevando a cabo, demostrando así la existencia de una competencia real a nivel digital.

Sexto capítulo (“Prospección a futuro de la digitalización del sector”) en el que se hará especial énfasis en la situación excepcional que estamos viviendo, y lo que ha supuesto a nivel digitalización, para las grandes compañías cerveceras de nuestro país.

Séptimo capítulo (“Conclusiones”) en el que expondré, por una parte, las conclusiones

que he extraído de la investigación realizada y, en segundo lugar, mi opinión personal sobre la digitalización en el sector cervecero español.

2 LA DIGITALIZACIÓN Y LA INDUSTRIA 4.0

La Industria 4.0, es como coloquialmente se conoce a la última de las revoluciones industriales que se puede definir como un novedoso modelo de organización y control de la cadena de valor que está redefiniendo el mundo empresarial, en primer lugar por estar fuertemente ligado con el desarrollo tecnológico y en segundo lugar, por suponer una transformación digital del proceso productivo de las compañías, de la distribución, de la logística y, de una manera más abstracta, de la cultura empresarial (del Val Román, 2016). Para entender esta cuarta Revolución Industrial, debemos remontarnos a la evolución a lo largo de la historia de la industria que según Sánchez (2018) se puede estructurar de la siguiente manera:

En un primer momento, nos encontramos con la primera Revolución Industrial, que tuvo lugar en Inglaterra en la segunda mitad del siglo XVIII y que supuso un aumento de la capacidad productiva, como consecuencia directa del invento de James Watt, la máquina de vapor. La rápida y novedosa Revolución Industrial inglesa supuso no solo una transformación en el ámbito económico, sino que dio pie al surgimiento de dos nuevas grandes clases sociales, la clase obrera o proletariado, y la burguesía tenedora de los medios necesarios para llevar a cabo la producción.

En segundo lugar, la segunda Revolución Industrial, tiene lugar entre 1870 y la Primera Guerra Mundial, y los hechos más significativos de esta época fueron la electricidad y el empleo de los combustibles fósiles, nuevamente destinados para esa producción en masa. La Tercera Revolución Industrial, tiene lugar a mediados del siglo XX y supuso un crecimiento de la electrónica y de la tecnología, consiguiendo así mecanizar más aún procesos productivos.

La Industria 4.0 da lugar a que nos encontremos en una nueva fase, completamente diferenciada de las tres anteriores, pues cumple con el común denominador que tienen todas las revoluciones, es decir que implica una transformación, y esta cuarta fase en concreto lleva a cabo una transformación digital, que no viene dada por influencias del ámbito económico, sino que hoy en día los clientes tienen necesidades distintas. Según del Val Román (2016):

Los nuevos mercados se basan en la personalización y la creación de nuevos productos y servicios innovadores. Los clientes exigen calidad a sus productos, pero están más dispuestos a pagar por la experiencia o el servicio más que por el producto en sí. Por ello es una necesidad

añadir al producto servicios nuevos, experiencia individualizada, capacidad de actualización, lo que pasa por añadir informática (software y conectividad) a cualquier producto.

La cuarta revolución industrial, va a tener repercusiones en el ámbito económico, social y cultural, y tiene un alcance global. Esta revolución se sustenta sobre la tecnología y la digitalización, las cuales están cambiando el mundo tal y como lo conocemos y van a continuar haciéndolo, y además cuenta con un claro ganador: el propio consumidor, el cual parece ver mejorado su estado de bienestar, sin coste alguno (Schwab, La cuarta revolución industrial, 2016).

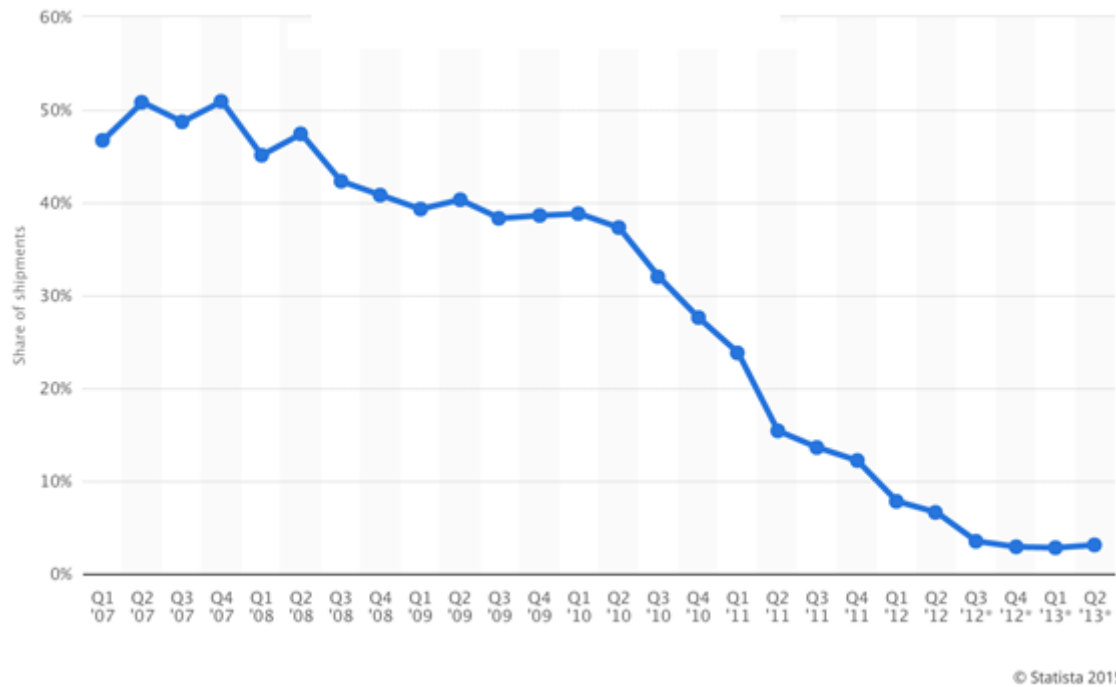
2.1 La disrupción de la digitalización

Cuando hablamos sobre digitalización, debemos hacer mención a la disrupción de la innovación, que es la explicación según Christensen (2011), donde según su teoría del dilema de los innovadores, las grandes y consolidadas compañías de un sector cualquiera, son capaces de perder su posición predominante en su mercado como consecuencia directa de la falta de adaptación a la innovación.

Es cuando llegados a este punto, las empresas más consolidadas tratan de adaptar de manera rápida y voluminosa estas innovaciones. A menudo, al ser incapaces de realizar dicha adaptación, deciden abandonar el mercado, quedando las pequeñas compañías o *start ups* como modelos de negocio referentes en el sector, hasta que nuevamente se consolidan. Es en este punto, cuando la tecnología de la mano con la innovación da lugar de nuevo a ese surgimiento de compañías más pequeñas y adaptadas.

Para Christensen (2011), desde que surge una nueva tecnología, surgen a la par novedosos modelos de negocio que son capaces de aplicar dicha tecnología y de esta forma, obtener el máximo rendimiento en el mercado. Frente a la incapacidad de flexibilidad de las grandes compañías consolidadas en su sector, son las *start ups* flexibles las que aprovechan para trasladar esa innovación en su propio modelo de negocio. Como se puede ver, la tecnología está afectando a todos los sectores, pues obliga a que las compañías se digitalicen de cara a seguir siendo competitivas en un mercado que va innovándose y cambiando (Christensen, 2011).

Ilustración 1: Cuota de mercado de Nokia en el mercado de smartphones



Fuente: Statista Research Department (2013)

Un ejemplo donde se aprecia fácilmente la disrupción de la digitalización de Christensen es el caso de Nokia. Como se aprecia en el gráfico y según los expertos (Franceschin, 2015), en 2007 la compañía sueca de telefonía móvil llamada Nokia, presentaba en su tercer trimestre un *market share* del 50,7%. Aparentemente, Nokia gozaba de una posición en el mercado de los teléfonos privilegiada y era una de las compañías más grandes del mundo. En 2013, el *market share* de Nokia era de un 3% aproximadamente (ver Ilustración 1). La explicación a esta caída de la compañía sueca se debe a la entrada en el mercado de nuevos potenciales competidores como eran Apple o Samsung que presentaban dos novedosos sistemas operativos iOS y Android. Estas compañías fueron capaces de dotar al consumidor de una nueva experiencia que las compañías consolidadas en el sector fueron incapaces de ofrecer, consiguiendo consecuentemente, Apple y Samsung posicionarse como referentes en el sector de la telefonía.

2.2 El inicio de la era científica

En 1911 surge la era de la gestión científica (Delgado, El proceso de digitalización de la empresa, 2016). Fue una época donde las compañías aplicaban un método completamente mecánico haciendo de la actividad directiva, una actividad sin misterio alguno. La

persona encargada de la dirección trataba de maximizar el índice de productividad de tanto máquinas como personas, mediante tareas mecánicas y monótonas.

El taylorismo, que es como se conoce coloquialmente esta corriente de la gestión científica, presenta tanto victorias como fracasos a lo largo de estos más de 100 años, y sin duda nos ha servido para que las compañías mejoren notablemente su productividad, sepan identificar correctamente la forma de reducir costes y la de incrementar el valor de sus productos. Si bien son ciertas las mejoras mencionadas, el taylorismo ha sido objeto de críticas sobre todo por dotar al sistema capitalista con una herramienta de explotación laboral a cambio de ese repunte productivo (Sotelo M).

Al hablar de taylorismo, debemos detenernos en la fase en la que aparece el Internet, es decir, ese acceso a toda la información por parte de cualquiera, puesto que la aparición de la informática como tal, generó un cambio radical que Cohen (2001) define de la siguiente manera:

Se puede decir que la informática, mediante la objetivación de los procedimientos, convierte el saber profesional de cada uno en un bien común de la empresa y no exclusivo del trabajador. En este sentido, la informática continúa con el proceso de estandarización iniciado por el fordismo.

Uno de los personajes más críticos con la capacidad de adaptabilidad de las compañías a la innovación es Gary Hamel, el cual en una entrevista realizada por Basrh (2007) afirmaba que las compañías no tienen en su ADN ese instinto innovador, y por medio de un ejemplo muy realista, explicaba la complicación de implementar esa innovación en las compañías:

A lo largo del camino, a menudo me he sentido como si estuviera tratando de enseñar a un perro a caminar sobre sus patas traseras [...] Pero en el momento en que le das la espalda, el perro está a cuatro patas otra vez [...]

La gran duda que le surge a Gary Hamel (Basrh, 2007) es cómo van a ser capaces las compañías de cambiarse a sí mismas, si el modelo de gestión tradicional fue creado básicamente para la resolución de un problema concreto y muy específico.

2.3 La digitalización de las empresas

En primer lugar, debemos entender el término digitalización de las empresas, el cual puede definirse como un proceso, es decir una sucesión de hechos o actuaciones llevadas

a cabo por el ser humano (Significados, 2019). Pues bien, se trata de un proceso donde las empresas adoptan nuevas estrategias y reestructuran la manera de trabajar de cara a introducir nuevas medidas digitales, que proporcionen un mayor beneficio. La automatización de los procesos, la mejora del rendimiento y productividad son ejemplos de digitalización que se traducen, económicamente hablando, en reducción de costes, suponiendo un beneficio a las empresas (Duro Limia, s.f.).

Actualmente, nos encontramos con un cambio de mentalidad en la sociedad (Hinssen, 2012) tan profundo, que supone que la digitalización avance a pasos agigantados. Este cambio es fácilmente perceptible en nuestros propios hogares, pues donde hace escasos diez años, el ordenador de sobremesa era el instrumento tecnológico más avanzado, hoy en día disponemos de “smartphones” portables con una capacidad de acceso a internet total y que cabe en nuestro bolsillo. Esta revolución de lo digital afecta directamente al mundo laboral, pues por ley de vida, los jóvenes van reemplazando a los mayores y al haber vivido en el mundo más avanzado tecnológicamente desde que eran pequeños, les convierte indirectamente, en críticos con las herramientas obsoletas de TI.

A su vez, se pueden establecer cuatro grandes transformaciones digitales en el seno de una empresa. En primer lugar, ser capaces de transformar la tecnología en información, donde se ha de buscar perfeccionar la optimización y la formación de los propios empleados, para transformar esos flujos de información, en activos eficientes para las empresas. En segundo lugar, convertir los datos en inteligencia útil para la propia empresa, consiguiendo que los datos sean verdaderas herramientas útiles para la compañía, y no tratarlas como meras cifras inservibles. En tercer lugar, diferenciar entre conectar e integrar a la hora de organizar internamente una compañía y, en cuarto lugar, pasar de desarrollar a innovar (Hinssen, 2012).

A la hora de tener un guion para llevar a cabo la transformación digital de una compañía, nos detenemos en la pre digitalización, dónde encontramos ocho pasos (Kotter, 1995) fácilmente aplicables a cualquier compañía de cualquier sector en la época actual, pues pueden servir para delimitar la hoja de ruta de cualquier compañía y de cualquier sector. Son los siguientes:

En primer lugar, se debe concienciar a toda la compañía, especialmente a los puestos de dirección, de la necesidad urgente de llevar a cabo una transformación digital mediante

el análisis del mercado, todo ello tras identificar las oportunidades, las debilidades, las amenazas y las fuerzas de la propia empresa.

A continuación, el paso dos consiste en organizar un grupo con capacidad suficiente para liderar el cambio, normalmente compuesto por miembros de distintas áreas que aporten puntos de vistas distintos. Es por ello por lo que este paso hace hincapié en crear una coalición.

Como tercer paso, se debe definir una visión de lo que el cambio va a suponer a nivel de estrategia para que pueda guiar el rumbo que deben tomar las acciones encaminadas a la transformación digital

En cuarto lugar, se debe comunicar la nueva visión y la estrategia que se va a seguir a todos los niveles de la compañía, empezando por los estratos más altos (consejo de administración y directivos). Estos serán los encargados de transmitir y hacer partícipes del proyecto a todos los miembros de la compañía, pues es necesario el total involucramiento por parte de todos los trabajadores. El cambio se produce transversalmente a todos los empleados, no distingue entre puestos.

El quinto paso consiste en empoderar a toda la compañía para actuar conforme al guion establecido por la visión. Para ello, lo primero es deshacerse de los obstáculos que te separan del cambio y de la aplicación de esa directriz digital. En segundo lugar, ser capaces de modificar y cambiar los sistemas de la compañía que realmente debilitan la visión, para así poner todos los sistemas al servicio del cambio; por último hay que animar a tomar medidas arriesgadas e ideas rompedoras y no tradicionales, para así lograr el objetivo final.

El paso sexto trata de establecer objetivos y planes que otorguen victorias rápidas, de manera que esos cambios se vayan convirtiendo en una realidad, así como recompensar a aquellas personas que hayan estado involucradas en los proyectos del cambio, pues servirá para incentivarles y elevar sus niveles de motivación, lo que ayudará a alcanzar el objetivo final de llevar a cabo una digitalización efectiva de la compañía, a través de pequeñas pero numerosas victorias.

En penúltimo lugar, hay que consolidar las mejoras y ser capaces de producir más cambio aún. Cuando abordamos este séptimo paso, lo importante se centra en la estructuración interna de la compañía, y para eso se debe contratar a personas nuevas que puedan aportar

una perspectiva novedosa y contribuyan a la implantación del cambio, así como promocionar y realizar planes internos de desarrollo de carreras a aquellos que hayan ejercido roles importantes siguiendo la visión establecida para conseguir la transformación digital de la compañía.

Finalmente, el último paso consiste en la implantación e institucionalización de los nuevos enfoques digitales. Además, se deberán articular las conexiones entre los nuevos comportamientos y el éxito corporativo. Por último, hay que desarrollar medios que permitan asegurar el desarrollo y la continuación del liderazgo.

3 ANÁLISIS DEL SECTOR CERVECERO NACIONAL

El sector cervecero en nuestro país, es un sector muy arraigado y de gran importancia para la economía de nuestro país, dado que representa el 1,3% del PIB y tuvo un valor de mercado de 15.500 millones de euros en 2018, además de suponer 7.000 millones de euros de valor añadido para la economía española (El programa de la publicidad, 02/07/2019).

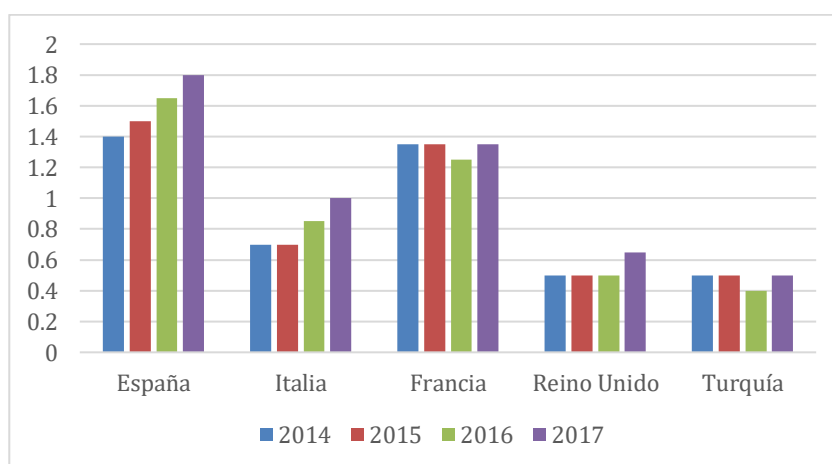
Para analizar el sector cervecero de nuestro país, debemos fijarnos en el informe socio-económico que se emite de forma anual por el grupo Cerveceros, que fue fundado por las grandes compañías de nuestro país, concretamente por Mahou-San Miguel, Heineken, Estrella Galicia, Damm, Compañía cervecera de Canarias y el grupo Agora. Además, tiene numerosos miembros asociados, donde la mayoría son cerveceras artesanales como Cibeles, La Salve o Birra & Blues entre otros.

Según los datos que voy a exponer a continuación (Cerveceros, 2019), en 2018, ha continuado la tendencia de crecimiento del sector cervecero.

3.1 Consumo de cerveza en España

En el año 2018, en España se consiguió sobrepasar los 40 millones de hectolitros consumidos, superando en casi dos puntos porcentuales los resultados de 2017, lo que se corresponde entre otros factores al crecimiento turístico que nuestro país experimentó en 2018.

Ilustración 2: Índice de concentración turística en los principales destinos europeos entre 2014 y 2017



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de Caixabank Research (2019)

La ilustración 2, nos sirve para entender la concentración turística en España en comparación con otros países que son destinos turísticos frecuentes. Este índice empleado, muestra la cantidad de turistas que reciben España, Francia, Italia, Reino Unido y Turquía en función de su número de habitantes. Como se puede observar, desde 2014, el turismo es creciente en nuestro país, y esto sin duda ha sido uno de los motivos por los que el consumo de cerveza en España ha aumentado, pues en España, en el año 2017 el número de turistas internacionales casi dobló al total de la población española (ver Ilustración 2).

Los datos turísticos de 2018 lograron batir un nuevo récord, alcanzando los 82,8 millones de personas. Datos que muestran que la cantidad de personas que vinieron a nuestro país fueron un 1,1% más que en el año 2017 (M.G.M, 2019).

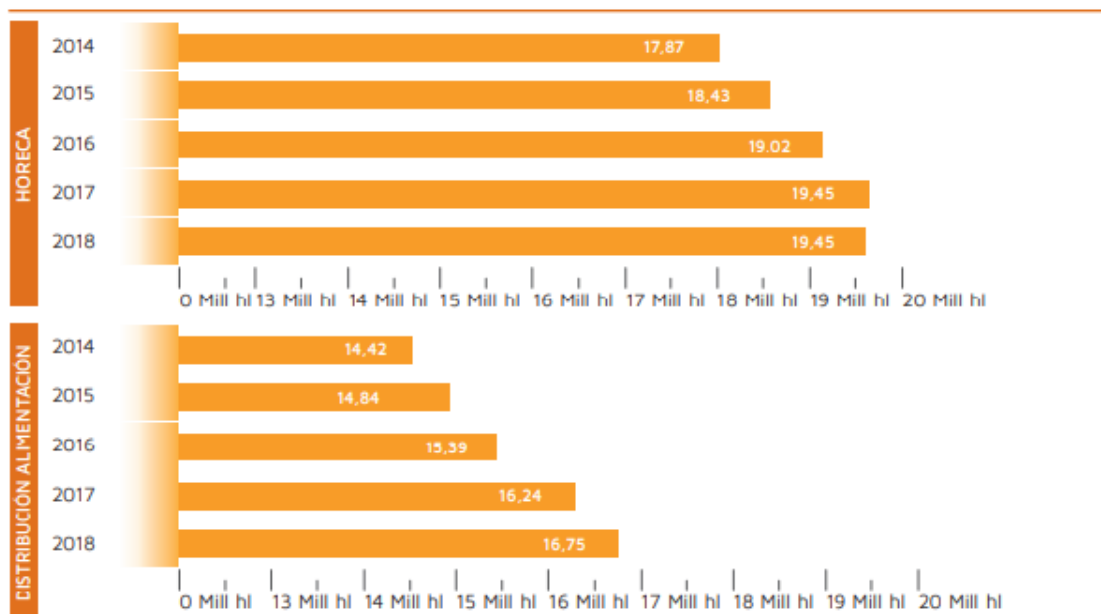
En nuestro país, el consumo principal de la cerveza tiene lugar mayormente fuera del hogar, lo que demuestra la estrecha relación entre este sector y el sector hostelero. De hecho, en 2018 el consumo de cerveza en hostelería aumentó cuatro puntos porcentuales respecto al año anterior (Cerveceros, 2019).

El consumo en nuestro país es menor que la media de la Unión Europea, y eso se debe a que las costumbres en España se adecúan con las de la cultura de los países mediterráneos, que implica consumir acompañado de alimentos y de manera moderada. Dicho eso, el consumo de cerveza en nuestro país, parece no tener límite, y crece notablemente año tras año. Tanto es así, que en 2018, el consumo había aumentado en un 18% respecto a 2008, y un 1% más respecto a 2017. Añadir, que según los datos de recaudación por impuestos especiales sobre la cerveza de la Agencia Tributaria en 2019, todo apunta a un nuevo récord de consumo y a unas cifras mayores a las del año anterior (Plaza, 2020).

3.2 Ventas de cerveceras españolas en nuestro país

Otro aspecto importante a tratar cuando hablamos del sector cervecero es el de las ventas llevadas a cabo por las cerveceras españolas, las cuales en 2018 alcanzaron los 36,2 millones de hectolitros, superando los 35,7 millones de hectolitros comercializados en 2017.

Ilustración 3: Gráficos de ventas por canal (millones de hectolitros)



Fuente: Cerveceros (2019)

Los dos canales a través de los cuales las cerveceras de nuestro país venden sus productos son la hostelería (HORECA) y la alimentación, representando la suma de estos el total de las ventas de cerveza (en millones de hectolitros) en nuestro país.

Las ventas mayoritarias se llevaron a cabo a través del canal de la hostelería (HORECA) alcanzando la cifra de 19,45 millones de hectolitros, seguido de los 16,75 millones de hectolitros vendidos a través de la distribución de la alimentación, cifra que superó en tres puntos porcentuales al resultado del año anterior.

En España, la mayor parte de la cerveza que se comercializa se realiza en forma de botella, lo que supone un 40%, quedando el 60% restante dividido entre la lata tradicional (un 32%) y el barril (un 28%), lo que hace que el impacto medioambiental sea menor, por ser la botella de vidrio el tipo de material más reutilizable tras haber sido reciclado (Cerveceros, 2019).

El mapa de España, en términos de cerveza se reparte en siete zonas distintas (Cerveceros, 2019):

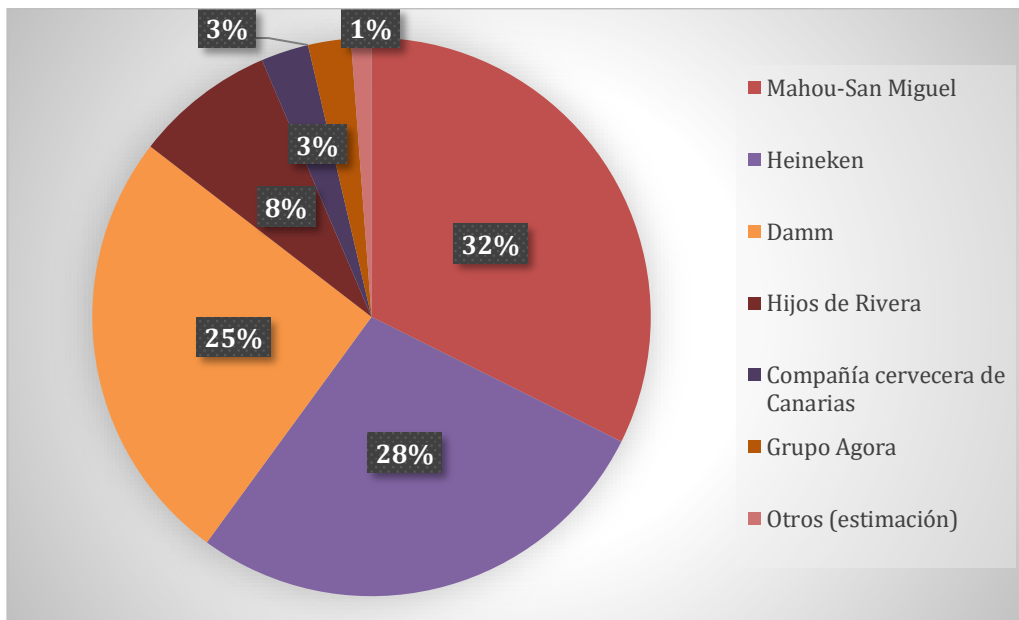
- Zona 1: Compuesta por el noreste de la península y por las Islas Baleares
- Zona 2: Comprende a la Comunidad Valenciana, Albacete y Murcia
- Zona 3: Contiene Andalucía, Ceuta y Melilla y la zona sur de Extremadura

- Zona 4: Se trata de la zona centro (Madrid, Castilla –La Mancha sin Albacete, Cáceres y diversas provincias de Castilla y León)
- Zona 5: Comprende el noroeste de la península (Galicia, Asturias y León)
- Zona 6: Compuesta por el Norte y el norte de Castilla y León
- Zona 7: La compone las Islas Canarias

3.3 Principales compañías cerveceras en España

Esas zonas, previamente mencionadas, en las que se reparte el territorio nacional nos sirve para introducir las principales compañías cerveceras de nuestro país. Es importante explicar que las cuatro compañías claramente dominantes del sector en nuestro país son: Mahou-San Miguel, Heineken, Damm e Hijos de Rivera (su marca más conocida es Estrella Galicia). Son las que controlan y dominan el sector cervecero puesto que son las fabricantes de un 93% de la cerveza que se produce, concretamente de 35 millones de hectolitros de cerveza de los 37,6 millones de hectolitros totales que se bebieron en nuestro país (Sanz, 2018).

Ilustración 4: Productores de cerveza en España 2018



Fuente: Adaptado de Cerveceros (2019)

Mahou-San Miguel es una compañía cervecera fundada por Casimiro Mahou cuyo recorrido empezó en 1890 en la ciudad de Madrid. Mahou comienza su recorrido en

solitario, hasta que con la adquisición del setenta por ciento restante de la cervecera San Miguel (ya eran dueños del 30%) se constituye el grupo que conocemos hoy en día. Actualmente es una empresa que está presente en más de 70 países y que está compuesta principalmente por marcas de cerveza y en menor medida de agua. Las marcas de cerveza que componen este grupo son: Mahou, San Miguel, Alhambra, Reina, Mezquita, Casimiro Mahou, Founders, La Salve (artesanal). A su vez, Mahou-San Miguel tiene acuerdos con distintas compañías cerveceras internacionales para comercializar y en algunos casos producir en España su cerveza. Destacamos Carlsberg, así como el reciente acuerdo de producción y distribución con AB Inbev (el grupo cervecero más grande del mundo) compuesto por Corona, Budweiser, Stella Artois, Leffe o Franziskaner (Mahou-San Miguel, 2020).

Heineken es una compañía multinacional, sin embargo tiene una rama en nuestro país, conocida como Heineken España, la cual tiene una antigüedad de prácticamente 120 años y se encuadra entre las compañías líderes de nuestro mercado cervecero. Heineken España está compuesto por marcas de nivel global como Heineken, Guinness, Paulaner, Amstel y Desperados, así como por marcas nacionales con una fuerte presencia en nuestro país, donde destacamos Cruzcampo, con una importante cuota de mercado en Andalucía, y El Águila, que recientemente ha renovado su imagen. Por último mencionar su lanzamiento de Ladrón de Manzanas, lo que les ha supuesto una posición importante en el mercado “cider” (Heineken España, 2020).

La compañía española Damm es otra de las grandes compañías de cerveza de nuestro país, la cual tiene su origen en 1876 y fue fundada en Barcelona por August Kuentzmann Damm. Damm se erige como una de las principales cerveceras de nuestro país, pues está compuesta por veinte marcas, entre las que destacamos Estrella Damm, Voll Damm y Estrella de Levante, así como la cerveza artesanal Victoria y las cuatro marcas de agua que son: Fuente Liviana, Veri, Pirinea y Font Major. Damm tiene presencia en 85 países del mundo y es propietaria de catorce plantas de producción y envasado. Actualmente, es la familia Carceller la que ostenta la propiedad de esta cervecera española (Damm corporate, 2020a).

La cuarta gran compañía cervecera de nuestro país es Hijos de Rivera. Se trata de una compañía fundada por José María Rivera Corral en el año 1906 bajo el nombre de Estrella

Galicia. La compañía, de origen gallego, facturó en 2018 más de 500 millones de euros, lo que la sitúa entre las cerveceras más importantes en España. Entre los productos que posee la marca, destacamos su cerveza más vendida: Estrella Galicia. A su vez, poseen la marca de cerveza 1906 y el agua Cabreiroá entre otras (Corporación Hijos de Rivera, 2020).

Tras haber expuesto las cuatro grandes cerveceras de nuestro país, debemos mencionar que en España existe una clara diferenciación geográfica en cuanto al consumo de una marca u otra, pues estas nacen en un sitio concreto y establecen estrechos lazos con la cultura local. Las marcas preferidas por las personas en función de su provincia denotan el papel principal que juega la identidad y la tradición a la hora de elegir una marca de cerveza u otra (Sánchez Vicente, 2019).

En el mapa que aparece a continuación, se puede observar una encuesta realizada por Kantar (2019) que demuestra la profunda ligadura entre territorio y marca de cerveza, lo que establece que el consumidor de este producto, a la hora de elegir entre las distintas marcas, muestra su lado más emocional y se apoya en factores como tradición y “sentido de pertenencia”.

Ilustración 5: Mapa de España por CCAA/Provincia (Marca favorita) 2018-2019



Fuente: Encuesta realizada por Kantar (2019)

Como bien se ve en el mapa (Ilustración 5), la mayoría de cerveceras españolas dominan en sus territorios de origen, pues como vemos Estrella Galicia es claramente la cerveza preferida por los gallegos, Mahou domina en la meseta central, la cervecera Ámbar, natural de Zaragoza, es la preferida en el Comunidad Autónoma de Aragón, así como Damm es la favorita en Cataluña y su sede se ubica en Barcelona. En el sur las marcas favoritas son Cruzcampo (de origen andaluz), y Alhambra (profundamente ligada con la cultura granadina). En último lugar debemos mencionar Cervezas Tropical, pues es otro ejemplo de ese nexo entre la cerveza y la cultura local, ya que esta marca canaria de cerveza es la favorita en las Islas Canarias.

3.4 Las cerveceras artesanales

Debemos detenernos en una tendencia en el mercado de la cerveza, que es el auge de las cerveceras artesanales, lo cual demuestra que se encuentra en una fase de transformación. Estas cerveceras pequeñas, se catalogan como “microproductores”, debido a su pequeño tamaño, sin embargo desde 2010, el número de “microproductores” ha experimentado un notorio crecimiento, multiplicando por diez la cantidad de pequeños productores de cerveza en nuestro país. Esto se traduce en que en 2011 el volumen de fabricación por parte de los “microproductores” alcanzaba los 17.900 hectolitros, y en 2017 alcanzó los 400.000 hectolitros (Calleja, 2019). En 2018, la producción de cerveza artesanal creció en un 33% respecto a 2017, en 2019 estas cerveceras lograron su mayor facturación de la historia en nuestro país alcanzando los 66 millones de euros y se prevé que en 2020 alcancen los 100 millones de euros (Revista Alimentaria, 06/09/2019).

Pese a ello, las cervezas artesanales representan un porcentaje muy pequeño en lo que respecta al mercado nacional, aproximadamente del 1%, pero la tendencia sigue siendo creciente y ha supuesto que las grandes compañías se fijen en estas e incluso las anexionen a sus grandes grupos cerveceros (Calleja, 2019).

La cervecera más grande del mundo, AB Inbev, adquirió en 2017 la cervecera artesanal española llamada La Virgen, anexionándola a su enorme portfolio de productos, pues la compra de una cervecera de este estilo le aporta a una gran compañía atributos como la entrada en mercados de cerveza de otros países para expandir sus productos, así como el “*know how*” para participar de un mercado que claramente no ha alcanzado su techo y del cual se espera que crezca enormemente año tras año (Romera, 2017).

A nivel nacional, el grupo Mahou-San Miguel también adquirió un 42,9% de la cervecera artesana La Salve, de Bilbao, incrementando de esta manera el porcentaje que tenían en un 25% respecto al 17,9% que ostentaban en 2015 (Mahou-San Miguel, 2017) y ayudando a la marca artesanal a establecerse en Bilbao con su fábrica propia en la localidad de Bolueta. A su vez, tras observar la tendencia creciente de este mercado artesanal cervecero, y comprender que era un fenómeno que estaba teniendo lugar en todo el mundo, decidió adquirir en 2014 un 30% de las acciones de la cervecera “craft” estadounidense “*Founders*” y así introducirse en el mercado norteamericano de cervezas artesanales, elevando su participación al 90% del accionariado en 2019 (Europa Press, 30/08/2019).

4 TRANSFORMACIÓN DIGITAL EN EL SECTOR CERVECERO

En España el 92% de las compañías tienen perfiles tradicionales, lo que significa que la digitalización supone una amenaza para las mismas, y les obliga a desarrollar nuevos proyectos que supongan la efectiva transformación digital (Sánchez J. M., 2017).

Los conceptos negocio y tecnología son dos términos que cada vez se “aproximan” más, pues es la tecnología la que está acelerando el cambio, no solo en materia económica, sino a nivel social. Estamos ante el mayor periodo innovativo de nuestra historia, y por ello, debemos adaptarnos, no únicamente el tejido empresarial que compone nuestro país, sino la sociedad en sí (Martínez Campuzano, 2018).

Es importante para las compañías cerveceras identificar y entender qué áreas deben reestructurarse, para así, mantenerse competitivas en un mundo en donde, como hemos visto, lo digital se abre paso ante lo tradicional.

La transformación digital que están llevando a cabo las compañías cerveceras tiene un denominador común con dos vertientes. En primer lugar, conservar la tradición de la compañía y en segundo lugar innovar. Las principales compañías cerveceras, no entienden el proceso de transformación digital como un proceso que repercuta en áreas como tal, ni en la creación de una única área titulada innovación, sino que más bien, se tiene que dar de manera transversal a la compañía y a sus *partners* que componen la cadena de valor (Escobar Martí, 2019).

Es importante que el cambio cultural de las cerveceras no tenga únicamente un impacto interno, sino que sea trasladado a su cadena de valor y modifique la forma de recopilar datos de sus clientes, así como ofrecer una mayor diversidad de productos orientados a cubrir las nuevas exigencias del mercado. Las cerveceras buscan que el consumidor mantenga la tradición que la cerveza conlleva, pero ampliando y mejorando la experiencia de los mismos. A su vez, la transformación digital de las compañías cerveceras, tiene un elemento común, y es el de preservar el medio ambiente desarrollando procesos más sostenibles. En último lugar, las compañías cerveceras entienden esta transformación como un cambio cultural, y por lo tanto de la mentalidad de los empleados que componen las distintas compañías, pues son estos mismos los que a través de sus ideas, de su innovación y de su trabajo los que componen una pieza básica e indispensable de la digitalización, ya que aportan beneficios a la propia compañía, al consumidor final, a los

distribuidores, y por supuesto a la propia cervecera (Escobar Martí, 2019).

4.1 Proceso de transformación digital interno (en el Grupo Mahou-San Miguel)

Para entender y describir a la perfección el proceso interno de digitalización de Mahou-San Miguel, realicé una entrevista conjunta a Miguel Ángel Miguel (*Supply Director* y Director General de Tecnología y Transformación Digital del grupo Mahou-San Miguel), Eloísa Ochoa (*Chief Digital Officer* del grupo Mahou-San Miguel) y a Alejandro Arranz (*Digital Hub Manager* del grupo Mahou-San Miguel). Se trató de una entrevista abierta, sin cuestionario de partida, centrada únicamente en el tema de la transformación digital de la compañía.

Según ellos, la posición de liderazgo que Mahou-San Miguel ostenta en el mercado nacional supone un desafío para la propia compañía, dado que es necesario reconvertirse y adaptarse al mundo digital de manera progresiva, pero conservando esa posición líder en España.

Para ello, comenzaron exponiendo cómo se habían dado cuenta de que efectivamente era necesario un cambio en el grupo. Fueron conscientes de que la organización necesitaba un cambio hace ya seis años, sobre todo tras ver que la tecnología estaba creciendo a pasos agigantados, y que comenzaba a ser visible como la disrupción de la digitalización suponía una amenaza para sectores muy tradicionales, pues la tecnología permite que surjan nuevos competidores con otras capacidades y habilidades que se acomodan a la evolución social que se está actualmente produciendo, poniendo en peligro sectores como el del taxi, o los comercios minoristas ante la entrada de Amazon o Aliexpress. En 2019 por ejemplo, el grupo Mahou-San Miguel crea un Hub para todos los productores de cerveza artesanal, el cual consiste en encabezar el crecimiento de las empresas cerveceras artesanales a través de la inauguración de un centro de innovación en Córdoba, llamado “BrewHub”, que sirve para que las pymes y demás emprendedores lo utilicen para la elaboración de su producto (Osorio, 2019).

En primer lugar, en el Grupo Mahou-San Miguel se realizó un estudio de “*awakening*” para que la compañía “despertara” y tratara de identificar dos variables: ¿qué áreas de negocio? y ¿cómo?

De estas sesiones de *awakening* se extrajo lo que significaba para la compañía ser digital. Pues bien, para Mahou-San Miguel “*digital no es algo que haces, sino más bien la*

manera en que piensas” y esa es la directriz a seguir por la compañía en pro de alcanzar una transformación digital efectiva.

Para ello se empezó por crear un *mindset* digital y es en este momento cuando se ponen en relieve las áreas a las que va a afectar dicha digitalización. Para Mahou-San Miguel, la cultura digital no se refiere únicamente a los valores que supone la digitalización, sino que existen seis “motores”, según sus palabras, que se han de poner en marcha para llegar a alcanzar esa cultura digital. Estos 6 “motores” son: los espacios, el estilo de liderazgo y valores, los sistemas de gestión y procesos, la organización, la tecnología, y por último las personas.

El objetivo, por lo tanto de la compañía, es seguir una hoja de ruta de transformación digital que permita convertir a Mahou-San Miguel en una *Knowledge Driven Company*, y para lograrlo, deben tener en cuenta tres componentes: en primer lugar, la estrategia de negocio de la compañía, en segundo lugar, los habilitadores digitales, que son aquellos elementos que posibilitan la transformación digital de la compañía, constituyendo al mismo tiempo un reto y una herramienta para afrontarlo, y finalmente los “motores” de transformación, definidos como valores o activos que aseguran que cualquier transformación se realice de manera exitosa.

Los habilitadores digitales que la compañía Mahou-San Miguel activó y continúa utilizando a la hora de abordar la transformación de la compañía son los siguientes:

- Nuevas Tecnologías: se busca siempre aquella tecnología disruptiva que sean beneficiosas para las operaciones de la compañía.
- Cultura Ágil: el trabajo se realiza con equipos interdisciplinarios orientados a objetivos claros, dando *feedback* constante para buscar esa mejoría constante.
- Data: los datos se consideran un activo clave para la toma de decisiones y es la base sobre la que se apoya la cultura de innovación continua.
- Experiencias: consiste en crear experiencias únicas relacionadas con la marca a todos los *partners* del ecosistema Mahou-San Miguel, como por ejemplo consumidores o empleados entre otros.
- Espíritu emprendedor: se busca potenciar el desarrollo de nuevos modelos de negocio con los que diferenciarse y conseguir ventajas competitivas.
- Pensamiento disruptivo: se incentiva a que tanto los empleados como los *partners*

piensen de una manera diferente, para así, transformar lo que ya existe.

- Ecosistema colaborativo: fomento de la colaboración entre todos los *stakeholders* de la cadena de valor, de manera que se creen nuevos entornos y un modelo abierto a la innovación.
- *Better Business Model*: se piensa no sólo en aumentar el propio valor de la compañía, sino también en aportar valor a los diferentes eslabones de la compañía y a la sociedad en su conjunto.

Las conclusiones que sacó la compañía de esta sesión de *awakening* fueron que la gestión del dato y las nuevas tecnologías están consideradas como los principales habilitadores digitales y que la visión digital de la digitalización lleva asociada una componente de tecnología y dato que habilita el resto de dominios de la organización. A su vez, la cultura ágil, el espíritu emprendedor, el ecosistema colaborativo y el pensamiento disruptivo son un grupo que se retroalimenta entre ellos y representan el vínculo transversal entre la gestión del dato y las nuevas tecnologías (principales habilitadores digitales) y las experiencias y sostenibilidad (ambos en último lugar de la priorización), es decir son habilitadores digitales más operativos, pues permiten mejorar día a día. En último lugar, las experiencias y el *better business model* se consideran el producto final de la digitalización tras aplicar el resto de habilitadores digitales y adicionalmente, la sostenibilidad se considera un aspecto en el que el grupo Mahou-San Miguel ya tiene un cierto grado de avance, y en consecuencia se resta prioridad.

Seguidamente a la sesión de *awakening*, tuvo lugar el plan de transformación digital. Se comenzó por definir qué visión y qué misión tenía la transformación digital.

En cuanto a la visión, fue definida por Miguel Ángel Miguel, *Supply Director* y Director General de Tecnología y Transformación Digital del grupo Mahou-San Miguel, en la entrevista conjunta, de la siguiente forma:

Ser la Compañía que mejor conecta con el Consumidor y su Cadena de Valor, donde las Personas Innovan y toman decisiones basadas en el Conocimiento que proporciona el Dato y las Nuevas Tecnologías en una Cultura Digital.

La misión de la transformación digital del grupo, se crea a partir del precedente de que la era digital ha transformado el entorno de la compañía, es decir a los consumidores, a los líquidos, a los mercados globales y todo ello por una acelerada disrupción tecnológica.

Es por ello que su misión se apoya en cuatro pilares, siendo estos los siguientes:

1. Situar a las personas en el centro.
2. Explotar el dato como el activo más estratégico de la compañía.
3. Adoptar nuevas tecnologías que permitan sofisticar la gestión.
4. Generar experiencias y propuestas de valor que atraigan a los consumidores.

Definidas la misión y la visión del grupo, las áreas que soportan esta transformación digital, son la cultura y el talento, el dato, las experiencias, la innovación, la red de valor y por último la eficiencia y el control, y todas ellas repercuten en las áreas tradicionales de negocio abaratando los costes y aumentando los ingresos y la productividad.

En lo que respecta a la primera área afectada, es decir cultura y talento, se identificaron unos retos muy concretos que eran los siguientes.

En primer lugar la necesidad de formación, pues algunos colectivos no contaban con un itinerario de formación especializado, especialmente en lo que se refiere a habilidades digitales. Seguidamente, el desarrollo de puestos de trabajo digital, pues los medios disponibles no eran suficientes (a nivel conectividad, hardware y movilidad). El último reto identificado fue el de la comunicación, dado que no se había diseñado una experiencia comunicativa teniendo en cuenta la segmentación de los empleados, a través de la utilización de medios digitales adecuados.

Las medidas de transformación digital respecto a esta área fueron las de asegurar que el conocimiento generado se quedara en la empresa, y no fugara a empresas del sector, que el talento individual de los trabajadores evolucionara hacia lo digital potenciando sus herramientas y formación, y finalmente mejorar el *engagement* de los empleados a la compañía y potenciar así ese sentido de pertenencia a la misma compañía adaptada al mundo digital.

En segundo lugar, en el área del dato, se identificó como retos que en primer lugar, dentro de la compañía existía un desarrollo desigual de la capacidad de recogida de información y data entre la parte de operaciones, la cual estaba muy avanzada, y los dominios de consumidor y cliente, que estaba poco desarrollada. A su vez, no se había desarrollado la capacidad de explotar los datos de forma transversal a toda la compañía y que no se contaba con un modelo de gobierno del dato para asegurar la calidad y disponibilidad del mismo.

Para abordar los retos mencionados anteriormente, el grupo Mahou-San Miguel, apostó por automatizar el procesamiento de la información, por conservar y sistematizar el conocimiento, por desarrollar capacidades de toma de decisión en tiempo real y desarrollar capacidades de anticipación a los cambios derivados del crecimiento tecnológico. Todas estas medidas van orientadas hacia la agilización de la toma de decisiones y lo más importante, hacia la transformación de los datos en activos de la propia compañía.

En tercer lugar, de cara a las experiencias, los retos que la compañía debía afrontar era mejorar e innovar en lo que a *e-commerce* se refiere, conseguir llegar a un mayor grado de segmentación de los consumidores, y por último, ser capaces de medir directamente el impacto que las acciones digitales tienen en el grupo. De hecho, es en 2019, cuando el grupo Mahou-San Miguel, presenta su plataforma de venta online de cerveza y otros productos, convirtiéndose en la primera compañía del sector cervecero en desarrollar una plataforma propia de *e-commerce* (Mahou-San Miguel, 2019).

Las iniciativas que tuvieron lugar fueron las de crear una estrategia de marketing digital y generar propuestas de valor y experiencias adaptadas al consumidor, basadas en un análisis más profundo de los mismos, potenciando de esta manera la conexión con los consumidores nuevos y con los existentes y habilitando la construcción de las marcas de cerveza a través de lo digital.

En cuanto a innovación, se propuso acelerar los nuevos modelos de negocio y la cultura digital de la compañía, así como habilitar un proceso de integración de negocios y crear en el seno del grupo un ecosistema de innovación abierta a todas las áreas de la empresa. Estas medidas van encaminadas a conseguir diversificar las fuentes de innovación, a impulsar la creación de nuevos negocios dentro del sector y a contribuir al crecimiento de nuevos segmentos, que hasta hoy en día no se habían tenido en cuenta o eran inexistentes.

Seguidamente, para maximizar el valor que genera toda el ecosistema del grupo Mahou-San Miguel era necesario trabajar en nuevos modelos de relación en los que se busque conocer mejor a los *partners* y así poder adaptar las propuestas de valor del grupo a sus *partners* y viceversa. Para ello, se abordaron medidas que generasen propuestas de valor y experiencia adaptadas a clientes, distribuidores y proveedores y así, conseguir

potenciar el conocimiento y el *engagement* de los *partners* que componen la red de valor de la empresa.

Finalmente, en la última área susceptible de transformación, la eficiencia y el control, observaron que no se contaba con un sistema que permitiera la trazabilidad total de la cadena de suministro, que la robotización de los procesos corporativos se encontraba en una etapa muy incipiente, y que la digitalización de procesos debía ser mejorada, sobre todo en procesos como la gestión de contratos. Para ello, se puso en marcha una optimización eficiente de procesos en las operaciones, así como de las transacciones y de los procesos corporativos, y se desarrolló un plan de sostenibilidad, denominado 360°. Todas estas iniciativas suponían al grupo una mayor eficiencia operativa, un aumento de la trazabilidad de la cadena de suministro reduciendo su coste y una disminución del impacto ambiental.

En definitiva, la transformación digital de Mahou-San Miguel, se apoya en habilitadores del cambio o habilitadores digitales, y entiende que existen seis áreas a tratar para que la compañía devenga digital. Estas seis áreas, están muy relacionadas entre sí, pues una de las principales características de la digitalización de las cerveceras es que se realiza de manera transversal a toda la compañía, pues la cultura, las experiencias, la innovación, la formación, el dato y la red de valor tienen como objetivo común el de mantener la tradición de la compañía, pero innovar para mantenerse líder en un mundo cada vez más digital.

5 LA COMPETENCIA DIGITAL EN EL SECTOR CERVECERO

En España existen tres claros dominantes y un gran pujante, los cuales concentran la mayor parte de la cuota de mercado, pues entre Mahou-San Miguel, Heineken, Damm e Hijos de Rivera, concentraron el 93% de la producción de cerveza en nuestro país en el año 2018 según Cerveceros (2019).

Las compañías cerveceras, indistintamente, se encuentran en un punto donde la digitalización es fundamental, pues la cultura está cambiando a pasos agigantados debido al exponencial crecimiento tecnológico que está teniendo lugar (Ortiz, 2019). De ahí que las compañías del sector estén poniendo en marcha distintos planes de transformación digital, para lograr adaptarse a las nuevas exigencias sociales y del mercado. Vamos a analizar las medidas que están tomando las principales cerveceras de nuestro país (Damm, Heineken España e Hijos de Rivera), excluyendo a Mahou-San Miguel, puesto que ya hemos explicado de manera más detallada su transformación interna, para demostrar que efectivamente existe una competencia real por ver quién ocupa la posición líder en los siguientes años.

5.1 Damm

La compañía catalana es la cervecera más longeva de nuestro país, pues fundada en 1876 (Damm corporate, 2020b), y se enfrenta a un reto similar al de su competidor más directo Mahou-San Miguel dada su antigüedad, y es el de transformarse digitalmente manteniendo la tradición de la compañía, que es la que ha hecho posible que se consolide en el mercado hasta hoy en día, y es una pieza indispensable de su ADN.

Damm invirtió 10 millones de euros en su plan de transición digital, enfocado mayormente a la cultura de la propia compañía. El grupo empresarial busca una innovación transversal de la totalidad de la compañía, y para ello comenzó por crear un departamento de transformación digital, con Laura Gil a la cabeza, que sirvió para coordinar la hoja de ruta a seguir de cara a llevar a cabo la digitalización necesaria (Berengueras, 2019).

Laura Gil, directora de transformación digital del grupo Damm, entiende la digitalización como un proceso de innovación abierta, donde lo más importante son las personas, incluso por encima de la tecnología, y por lo tanto la cultura. Para Damm, no existe ninguna duda de que los avances tecnológicos se derivan en un cambio en la sociedad y

cultura, y de ahí que ese sea su principal *target* a la hora de transformar digitalmente la compañía. A su vez, entienden que ese cambio cultural se tiene que dar no solo de manera interna, sino que debe alcanzar también a todos aquellos que componen la cadena de valor de la compañía, y por lo tanto englobar a todos los *partners* que compongan el grupo empresarial, desde proveedores hasta consumidores finales, pasando por distribuidores (Damm, 21/01/2020).

Damm opta por unos objetivos cortoplacistas para obtener resultados rápidos y así conocer si el plan puntual llevado a cabo, da resultados satisfactorios o por el contrario, se debe seguir otro camino. Lo que viene a ser el estilo “prueba-error” (Damm, 21/01/2020).

El grupo comenzó en 2016 a poner en marcha la transformación digital y fijó un total de 70 proyectos a cumplir hasta 2019. Este es el punto cuando nace el departamento de Laura Gil, el cual está compuesto por personas de distintas áreas y edades, para que la retroalimentación de cómo encarar la transformación goce de puntos de vistas muy distintos (Tomás, 2019).

El proyecto de transformar la compañía, para Damm, se apoya en tres grandes pilares, que según una entrevista que concedió Laura Gil (Tomás, 2019), son los siguientes:

La transformación del modelo de relación con nuestros clientes y consumidores, evolución de nuestra cultura organizativa hacia una cultura digital, apostando por la captación y desarrollo de talento digital e innovación como palanca de crecimiento y el desarrollo del negocio.

Damm igual que Mahou-San Miguel también ha desarrollado su propio plan de sostenibilidad del medio ambiente, el cual tiene como objetivos la reducción del consumo de energía y de las emisiones de CO2 del grupo, aumentar el empleo de energías renovables en vez de las energías contaminantes tradicionales e innovar en cuanto a reciclaje de envases se refiere (Damm, 22/01/2020).

Finalmente, destacar que Damm ha puesto en marcha iniciativas de distinta índole, pero dando un papel primario de urgencia a las relacionadas con el consumidor final y a la cultura empresarial. Por destacar alguna iniciativa más concreta, se llevó a cabo una renovación total de las páginas web corporativas, que involucraban aproximadamente 30 portales y se realizó una encuesta a sus 4.000 empleados respecto a la integración de herramientas digitales en sus respectivos puestos de trabajo, obteniendo un 90% de

aceptación por parte de los encuestados (Ramírez, 2019).

5.2 Heineken España

El primer gran movimiento de la multinacional en España tuvo lugar en 2018 y fue nombrar a Javier Álvarez como el Director de Sistemas de Información. Su tarea principal es reportar directamente al presidente y tratar de desarrollar la transformación digital de Heineken España alineando el desarrollo tecnológico con la estrategia de la compañía maximizando de manera eficiente todos los recursos de los que dispone esta gran empresa (Infoetail, 13/11/2018).

El puesto de Director de Sistemas de Información, se incluyó como pieza del comité de dirección de la compañía, es decir, se situó en el nivel más alto de la jerarquía del negocio, y esto se debe a la gran importancia y al papel urgente y primordial que ocupa la transformación digital para Heineken España. Según Javier Álvarez, existen dos grandes planos cuando hablamos de Heineken. Por una parte, es una marca global líder, con presencia en la mayor parte del mundo y por otra parte, en España, nos encontramos con una empresa con una gran facturación y con más de 2.000 empleados (Álvarez, 2019).

Álvarez (2019), en su entrevista para la revista *Computer World*, entiende que el consumo de la cerveza está experimentando un cambio, ya que anteriormente existía un claro desnivel entre la información que estaba a disposición del consumidor final, y la que tenía la propia empresa, mientras que actualmente, el consumidor final tiene un gran acceso a la información y eso hace que la transformación digital los tenga muy presentes, a través de experiencias, y de ofertar una mayor diversidad de productos.

A su vez, Heineken España otorga un papel principal a la interconexión entre las plantas de producción, ya que existen cuatro plantas en nuestro país, y por lo tanto se busca “el modelo de fábrica conectada”, pues este modelo es capaz de generar un mayor intercambio de información entre las distintas plantas, convertir los datos en activos de la compañía e incluso reducir costes.

Seguidamente, en Heineken España no se entiende la transformación digital sin tener en cuenta a los *partners* del negocio y muestra de ello es que no conciben una transformación digital únicamente de la compañía, sino que tratan de impulsar y facilitar esa transición a los mercados de distribución y bares. Un ejemplo de ello es que exista acceso en tiempo real a un camión de distribución de los productos de la compañía, a través de la

hiperconectividad, para así poder a su vez optimizar el recorrido de los mismos.

La última variable del grupo en cuanto al impacto que la transformación digital tiene para la cadena de valor es la de la distribución por canal. Como vimos al analizar el sector cervecero, existen dos grandes canales de comercialización de productos: hostelería y alimentación. Pues bien, Heineken España tiene claro que a través del departamento que dirige Javier Álvarez, se debe mantener un contacto muy cercano con sus principales clientes como son Carrefour, DIA y Alcampo dada la creciente amenaza que supone el *e-commerce* compuesto por jugadores de gran volumen como Amazon. En cuanto a hostelería, como ya mencioné previamente, van a tratar de colaborar y servir de apoyo para que los bares se “sumen” a esa transformación digital. Una medida concreta que ha fijado Heineken España es la de la creación del “bar conectado” donde la promoción de la marca de cerveza se sustente en la accesibilidad a internet más que en una mesa, servilletero o cartel, y donde el grifo sea “inteligente” e intercambie constantemente información con la propia compañía (Álvarez, 2019).

Por último, internamente, Heineken España, a través de su Informe de estado de información no financiera del año 2018 (Heineken España, Estado de Información No Financiera 2018 Heineken España, 2018), establece una iniciativa de formación de empleados hacia una forma de trabajo ágil que será impartida de manera progresiva. A su vez, Heineken España participó en el “Programa *Foundations*” para fomentar ese aprendizaje que la compañía ve necesario para la digitalización del negocio. En último lugar, se identificó como riesgo a medio plazo la transformación de los canales y a largo plazo el impacto de las redes sociales, es por ello que en abril de 2018 establecen una guía que comprende los principios digitales de la compañía para que el uso de las redes sociales bajo el nombre de Heineken se ciña a la política de la empresa y ejerzan un marketing responsable.

5.3 Hijos de Rivera

El caso de Estrella Galicia, que es como coloquialmente se conoce al grupo, es distinto al de las demás compañías en cuanto a transformación digital, principalmente, porque nos encontramos con una compañía de dimensiones más pequeñas. Sin embargo, ese tamaño más modesto tiene una gran ventaja y es que no implica un cambio tan masivo como el de las compañías explicadas anteriormente. Su tamaño más reducido, no le impidió en

2017 contratar como *Global Digital Chief Officer* a un antiguo directivo del gigante de *e-commerce* Amazon, llamado Juan José Delgado (Economía Digital, 07/04/2017). Como podemos ver, en este caso el encargado de la transformación digital de la compañía, no es una persona enfocada al conocimiento del sector cervecero, sino muy especializado y familiarizado con las nuevas tecnologías y el modo de llegar al consumidor a través de medios digitales.

El hecho de ser de menor tamaño junto con la contratación de un experto del *e-commerce* puede explicar el hecho de que la estrategia que está siguiendo Estrella Galicia no siga el mismo patrón que el de las grandes compañías.

La transformación digital de Estrella Galicia, se apoya en un programa de emprendimiento llamado *The Hop*, que consiste en seleccionar a únicamente seis *start ups* con una proyección de crecimiento notable, y que pueda encajar en la cadena de valor de la compañía, para colaborativamente llevar a cabo la transformación digital del negocio y el desarrollo de la propia *start up*. Las *start ups* que se presentan a *The Hop* se encuadran dentro del ámbito técnico y digital y buscan sobre todo un desarrollo en áreas como robotización, recopilación de datos, ciberseguridad o inteligencia artificial, pero alineado con los objetivos de desarrollo humano de la ONU y por lo tanto, deben a su vez suponer un impacto en la sociedad, de ahí que también se tengan muy en cuenta aquellos proyectos relacionados con la contaminación y conservación del medio ambiente (Yubero, 2019).

Otra medida concreta que ha tomado la compañía gallega es la de implantar el reconocimiento y control por voz, donde se ha implantado el asistente de Amazon “Alexa” y, como el resto de compañías cerveceras, su uso no se restringe a un solo área, sino que se emplea de manera transversal; sirve tanto para los comerciales que pueden consultar a “Alexa” la información sobre su siguiente punto de venta, como para los altos directivos, quienes pueden acceder mediante la voz a la información clave del negocio, evitando así realizar consultas y malgastar tiempo, como para los propios laboratorios de la compañía con el uso de esa inteligencia artificial para la elaboración de algoritmos que muestren o predigan las características de la cerveza (Prieto, 2019).

En definitiva, Estrella Galicia sustenta su proyecto de digitalización a través del programa *The Hop* a través de la colaboración con *start ups* e incluyéndolas donde más valor

generen en su cadena de valor, reforzando los cuatro pilares digitales de la compañía: industria 4.0, canales de distribución inteligente, impacto social y el marketing digital (The Hop, 2020).

6 PROSPECCIÓN A FUTURO DE LA DIGITALIZACIÓN DEL SECTOR

En cuanto al futuro de la digitalización en el sector, la situación ha cambiado drásticamente y es complicado detenernos en una estimación futura de la digitalización sin tener en cuenta el impacto del COVID-19, en aras de hacer una prospección lo más fehaciente posible.

En primer lugar, uno de los sectores más afectados por la pandemia es el sector de la hostelería, el cual era el canal principal de comercialización de productos (Cerveceros, 2019) de las cerveceras en nuestro país. En un informe conjunto entre las consultoras EY y Bain & Company se prevé una disminución del 40% de facturación del sector y con una pérdida de hasta 200.000 puestos de trabajo, pudiendo llegar a afectar a las condiciones de casi 680.000 trabajadores (Carvalho & Valdés, 2020).

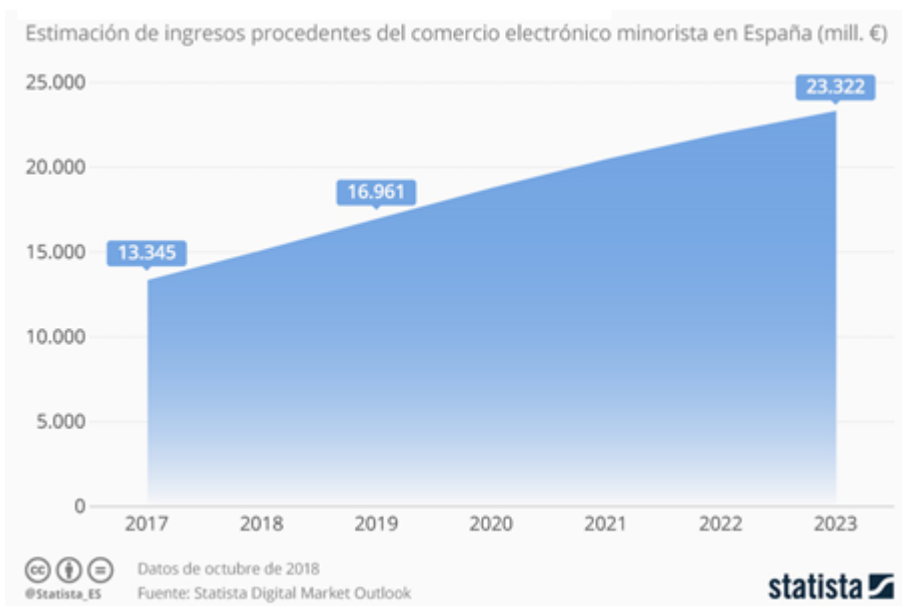
Siguiendo el informe (Carvalho & Valdés, 2020), en España, el sector hostelero tiene un peso muy grande, suponiendo el 6,2% del PIB de nuestro país, un porcentaje mayor que en países como China, Estados Unidos, Alemania, Francia o Reino Unido. A su vez, es un sector profundamente ligado con el turismo en nuestro país, el cual observamos que era una de las principales causas de que el sector cervecero se encontrara en fase de crecimiento y en cifras récord.

6.1 Ayuda a la hostelería

Toda esta situación excepcional, al reducir enormemente su principal canal de distribución, ha forzado a las compañías cerveceras del sector a, aparte de continuar con el sector de la alimentación, a implementar unas medidas digitales similares, todas ellas orientadas a paliar la herida del sector hostelero, ya sea potenciando la venta online y explorando este nuevo canal u ofreciendo asesoría a distancia a los hosteleros.

En lo que respecta al comercio electrónico o *e-commerce*, debemos entender qué significa estar al lado del consumidor en todo el proceso. Estar al lado del consumidor requiere transmitirle toda la información y dar pie a que exista una conexión permanente entre las partes que permita a este último comprar e indagar entre las múltiples opciones que ofertan las compañías, y a su vez, debemos entender el *e-commerce* como un tipo de venta que integra además una experiencia añadida al consumidor (Delgado, La digitalización del comercio, 2016).

Ilustración 6: El volumen del *e-commerce* en España 2017-2023



Fuente: Moreno (2019)

Como se puede observar, se trata de una estimación realizada en 2019, que prevé que el comercio electrónico crezca año tras año y no experimente ningún tipo de desaceleración. Este gráfico muestra una cifra de ingresos procedentes del *e-commerce* en 2023 de prácticamente el doble que diez años atrás, lo que responde a que las grandes cerveceras estén impulsando y desarrollando este canal de comercialización de productos.

Actualmente, dada la situación inesperada generada por el COVID-19 ha hecho que la navegación por internet crezca en un 20% en el último tramo del mes de marzo, según un estudio llevado a cabo por la compañía “Doofinder” (Doofinder, 2020) y que más concretamente, la búsqueda del sector de la alimentación online haya crecido en un 164%.

Mahou-San Miguel y Estrella Galicia, actualmente, son las principales compañías en potenciar la venta a domicilio de cerveza (El País, 14/04/2020), tratando de minimizar el impacto del COVID-19 y explotando el canal de *e-commerce*.

Mahou-San Miguel realiza envíos de sus productos a todo el territorio nacional en un plazo de 48 horas, todo ello bajo el nombre de su tienda online Solana, donde puedes adquirir cervezas y aguas de la marca, así como experiencias (como catas y maridajes o visitas a fábricas de la compañía), aunque actualmente no pueden llevarse a cabo y por último *merchandising* del grupo (Tienda Solana, 2020). Debemos destacar que la

distribución que lleva a cabo Voldistribución, sociedad distribuidora del grupo, también reparte cervezas a domicilio en Granada, Madrid y Valencia y los beneficios del mismo van destinados a Hostelería Madrid, con el fin de ayudar a los hosteleros que están sufriendo un momento crítico (Tobar, 2020). Finalmente, Mahou-San Miguel usa su plataforma online llamada “Rentabilibar” para mantener un contacto directo con los hosteleros, y en estas circunstancias extraordinarias amplía sus servicios, integrando un apartado dedicado al COVID-19 que contiene consejos en materia económica y fiscal y que sirve para que asociaciones y compañías ofrezcan su ayuda a la hostelería sin ánimo de lucro. Actualmente, esta plataforma es usada por 48.000 hosteleros, tanto a través de la aplicación móvil como online (InfoHoreca, 2020).

Por su parte, Estrella Galicia, estrenó hace dos semanas su tienda online de cervezas, y pese a que inicialmente únicamente operaba en Galicia, actualmente, desde la semana del 13 de abril ya reparten a todo el territorio nacional sus productos (Revista Aral, 14/04/2020). La tienda online de Estrella Galicia ofrece distintos packs de cerveza con un estimado periodo de entrega de entre 48 y 72 horas y a todo el territorio nacional (Estrella Galicia, 2020).

El grupo Damm, sigue esta línea de actuación, pues cuenta con su propia tienda online para vender productos del grupo a domicilio y en todo el territorio nacional y se puede observar como el comercio electrónico desempeña un papel principal en esta situación, además del sector de la alimentación (Grupo Damm, 2020). Mencionar, que el grupo ha sufrido un duro golpe con esta situación y ha sido la primera cervecera que ha presentado un ERTE como consecuencia del cese de la actividad de los bares en nuestro país (Saborit, 2020).

Heineken no ha profundizado en la venta online de sus productos, sin embargo sí que orienta sus actuaciones hacia la ayuda al sector hostelero, igual que el resto de compañías. Para ello, inauguró en el mes de marzo “Aula Abierta”, donde se imparte formación online a los hosteleros para asesorarles de cara a afrontar los retos de esta situación (Márquez, 2020).

El denominador común existente es el daño abismal que está sufriendo la hostelería en nuestro país, lo que ha condicionado enormemente las estrategias digitales de los grupos cerveceros, sin embargo gracias a los avances tecnológicos y las transformaciones

digitales implementadas estos años atrás, se consigue estar más cerca de los más afectados y de los que componen la cadena de valor.

7 CONCLUSIONES

En primer lugar, desde mi punto de vista, nos encontramos en un momento concreto de la historia donde la tecnología y lo digital crece exponencialmente y esto sin duda, supone un reto a todas las empresas de cualquier sector. Todos estos avances tecnológicos y digitales tienen un impacto directo en la sociedad y en la posición de las personas como consumidores/clientes, puesto que actualmente cualquier persona dispone de un volumen de información infinitamente superior gracias a internet, y como tal su demanda de productos y servicios cambia radicalmente.

Este trabajo aclara que los sectores más tradicionales, se ven muy afectados por la digitalización, y a su particular reto de transformación digital se suma la necesidad de implantar, en un modelo de negocio con notable antigüedad, la más reciente tecnología para ofertar aquello que la sociedad demanda y mantenerse competitivo.

El sector cervecero en nuestro país es un sector de gran importancia, pues está muy relacionado con la cultura española y con su turismo. El sector ha ido creciendo año tras año, como consecuencia, entre otras, de un crecimiento turístico, produciendo así más cerveza y centrándose sobre todo en el canal de HORECA, pues los bares y terrazas representan esa cultura y tradición española que hace que el sector tenga un peso muy importante. A la vista de otros sectores donde sus mayores empresas se han visto sobrepasadas por la disrupción de la digitalización, el sector cervecero decidió desarrollar planes de transformación digital, pero no destinados únicamente a transformar la compañía, sino a alcanzar un balance entre tradición, que es lo que define a las empresas que componen el sector, y la innovación.

Las compañías líderes del mercado nacional, son conscientes de la tendencia social existente, y para ello cada una ha iniciado su propio plan de transformación, pues en mi opinión, todas ellas han iniciado una “carrera digital” donde las empresas cerveceras tratan de utilizar los datos como activos de la compañía y donde se busca llegar de una manera más precisa a todos los elementos que componen la cadena de valor. Además, las principales compañías han entendido la transformación digital como una transformación transversal a todos los elementos que componen y dan valor a la compañía, y han optado por crear nuevas áreas departamentales que engloben y coordinen la digitalización de la compañía. Todas ellas compiten por entender mejor esta transición que estamos viviendo

y son conscientes de que tiene una componente social casi más importante que tecnológica, de ahí que engloben en sus transformaciones digitales, planes de sostenibilidad medioambientales.

Gracias a que las compañías cerveceras entendieron en su debido momento que debían dar un paso hacia delante en materia de digitalización, para adaptarse y sumarse al cambio social, han sido capaces de hacer frente a problemas actuales con una mayor efectividad. Estamos viviendo una situación inesperada y de extrema gravedad (la pandemia), con una repercusión principal en la hostelería, que ha hecho que las cerveceras pongan en marcha de una manera más acelerada los planes que tenían de cara al futuro:

- Recopilación de datos de manera más eficiente para ayudar a los hosteleros.
- Potenciar la comunicación con los *partners* que conforman la cadena de valor, a través de un contacto directo apoyado en herramientas digitales.
- Acelerar y potenciar el crecimiento de la venta online, como canal de comercialización de productos.
- Tomar medidas destinadas a toda la cadena de valor, poniendo en relieve la transversalidad de los planes de transformación digital.

Considero que este trabajo puede ser de gran ayuda al sector y a las empresas que lo componen, dado que puede dar una perspectiva global de la situación, y puede facilitar a la toma de decisiones y de proyecciones de planes de transformación digitales futuros. Además, este trabajo consigue afirmar que existe una competencia en el sector en materia digital, y que la digitalización crece rápidamente, lo que obliga a actuar de manera inmediata.

De este trabajo se puede extraer que nos encontramos en un momento histórico donde la tecnología y la sociedad están evolucionando, y como consecuencia obliga a las empresas a adaptarse para continuar. Seguidamente, mencionar que detrás de un producto como la cerveza, que es el mismo exactamente que hace más de 100 años, existe todo un proceso orientado a la totalidad de la sociedad y a su cadena de valor, que debe mantener un perfecto equilibrio entre tradición y digitalización, lo que convierte su proceso de transformación en un proceso muy complejo.

Me gustaría finalizar añadiendo que este trabajo es capaz de servir a cualquier sector, pero en especial a los más tradicionales, pues pueden tomar como referencia la

transformación y las medidas adoptadas por las compañías cerveceras e implementar planes similares de digitalización que permitan que cualquier compañía entienda el cambio y sea capaz de mantener la tradición de su modelo de negocio en un mundo que cada vez se presenta más digital.

8 BIBLIOGRAFÍA

- Álvarez, J. (12 de julio de 2019). El fichaje de Javier Álvarez. (E. Macías, Entrevistador)
- Basrh, J. (24 de octubre de 2007). Maximize your potential. Obtenido de http://www.maximizeyourpotential.info/uploads/2/6/4/9/26499146/innovative_management.pdf
- Berengueras, J. M. (15 de abril de 2019). Damm invierte 10 millones de euros en su plan de transformación digital. Obtenido de <https://www.elperiodico.com/es/economia/20190415/damm-invierte-10-millones-plan-transformacion-digital-7409936>
- Caixabank Research. (16 de julio de 2019). Turismo. Informe Sectorial. Obtenido de https://www.caixabankresearch.com/sites/default/files/documents/informe_turismo_cast_ok.pdf
- Calleja, J. (02 de junio de 2019). El fenómeno de la cerveza artesanal se asienta en España. Obtenido de https://elpais.com/sociedad/2019/05/16/actualidad/1558012609_996587.html
- Carvalho, A., & Valdés, P. (abril de 2020). Impacto de COVID-19 en hostelería en España. Obtenido de [https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-bain-company-impacto-de-covid-19-en-hosteleria-en-espana/\\$FILE/ey-bain-company-impacto-de-covid-19-en-hosteleria-en-espana.pdf](https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-bain-company-impacto-de-covid-19-en-hosteleria-en-espana/$FILE/ey-bain-company-impacto-de-covid-19-en-hosteleria-en-espana.pdf)
- Cerveceros. (2019). Informe Socioeconómico del sector de la cerveza en España 2018. Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación.
- Christensen, C. (2011). The Innovators Dilemma. Obtenido de Harmeh: http://harmeh.com/wp-content/uploads/2016/10/Clayton-M.-Christensen-The-Innovators-Dilemma_-When-New-Technologies-Cause-Great-Firms-to-Fail-Management-of-Innovation-and-Change-Series-1997.pdf
- Cohen, D. (2001). En Nuestros tiempos modernos (pág. 47). España: Tusquets editores.
- Corporación Hijos de Rivera. (2020). Historia de la empresa. Obtenido de https://www.corporacionhijosderivera.com/historia_empresa.php
- Damm corporate. (22 de enero de 2020). ‘Damm, sostenibilidad 360°’, un caso de éxito. Obtenido de <https://www.dammcorporate.com/es/damm-sostenibilidad-360o->

un-caso-de-exito

- Damm corporate. (21 de enero de 2020). “De la transformación digital a la innovación abierta”. Obtenido de <https://www.dammcorporate.com/es/de-la-transformacion-digital-la-innovacion-abierta>
- Damm corporate. (2020). Sobre Damm. Obtenido de <https://www.dammcorporate.com/es/sobre-damm>
- Damm corporate. (2020). Sobre Damm. Obtenido de <https://www.dammcorporate.com/es/sobre-damm>
- del Val Román, J. L. (2016). Industria 4.0: La transformación digital de la industria. Obtenido de <http://coddii.org/wp-content/uploads/2016/10/Informe-CODDII-Industria-4.0.pdf>
- Delgado, A. (2016). El proceso de digitalización de la empresa. En A. Delgado, Digitalízate (págs. 15-17). Barcelona: Libros de Cabecera.
- Delgado, A. (2016). La digitalización del comercio. En A. Delgado, Digitalízate (pág. 219). Barcelona: Libros de cabecera S.L.
- Doofinder. (abril de 2020). Estudio sobre el impacto del Coronavirus en las tiendas online. Obtenido de <https://www.doofinder.com/es/blog/estudio-covid19-ecommerce>
- Duro Limia, S. (s.f.). ¿Qué es la Transformación Digital y cuáles son las fases de la digitalización de una empresa? Obtenido de <https://josefacchin.com/transformacion-digital/>
- Economía Digital. (07 de abril de 2017). Estrella Galicia ficha a un directivo superventas de Amazon. Obtenido de https://galicia.economiadigital.es/directivos-y-empresas/estrella-galicia-jj-delgado-amazon_403184_102.html
- El País. (14 de abril de 2020). Estrella Galicia comienza a vender cerveza online a toda España. Obtenido de https://cincodias.elpais.com/cincodias/2020/04/14/companias/1586861076_069449.html
- El Programa de la Publicidad. (02 de julio de 2019). El mercado de cerveza mueve 15.500 millones y un 1,3% del PIB español. Obtenido de <https://www.programapublicidad.com/consumo-total-cerveza-espana-supera-los-40-millones-hectolitros-1-5/>
- Escobar Martí, M. (10 de octubre de 2019). Un brindis digital: de la tradición

cervecera, a la cultura del lúpulo. Obtenido de [https://www.viaempresa.cat/es/empresa/transformacion-digital-
cerveza_2075098_102.html](https://www.viaempresa.cat/es/empresa/transformacion-digital-cerveza_2075098_102.html)

- Estrella Galicia. (2020). Desde 1906. Obtenido de <https://estrellagalicia.es/>
- Europa Press. (30 de agosto de 2019). Mahou San Miguel, socio mayoritario de Founders tras elevar al 90% su participación en la cervecera artesanal. Obtenido de <https://www.europapress.es/economia/noticia-mahou-san-miguel-socio-mayoritario-founders-elevar-90-participacion-cervecera-artesanal-20190830121735.html>
- Europa Press. (20 de febrero de 2020). Heineken España presenta en el HIP su apuesta por la digitalización de la hostelería. Obtenido de <https://www.europapress.es/economia/noticia-heineken-espana-presenta-hip-apuesta-digitalizacion-hosteleria-20200220190911.html>
- Franceschin, T. (2015). BLACKBERRY Y NOKIA, DOS GIGANTES QUE BUSCAN RECUPERAR SU LUGAR. Obtenido de <http://www.vrainz.com/blackberry-y-nokia-dos-gigantes-que-buscan-recuperar-su-lugar/>
- Grupo Damm. (2020). Shop Damm. Obtenido de <https://shop.damm.com/es>
- Heineken España. (2018). Estado de Información No Financiera 2018 Heineken España. Obtenido de <https://www.heinekenespana.es/wp-content/uploads/2019/07/einf-heineken-espana-2018.pdf>
- Heineken España. (2020). Sobre Heineken. Obtenido de <https://www.heinekenespana.es/sobre-heineken/>
- Hinssen, P. (2012). Presentación de la nueva normalidad. En P. Hinssen, The new normal (págs. 15-22). Aecoc Empresas.
- InfoHoreca. (20 de marzo de 2020). Mahou San Miguel amplía los servicios de su plataforma Rentabilibar. Obtenido de https://www.fohoreca.com/noticias/20200320/mahou-san-miguel-servicios-a-hosteleros-rentabilibar#.XqF_QP0zbIU
- Inforetail. (13 de noviembre de 2018). Heineken impulsa su transformación digital. Obtenido de <https://www.revistainforetail.com/noticiadet/heineken-impulsa-su-transformacion-digital/1ff7798713d61b4ee18442ec69441268>
- Kantar. (2019). Mapa España por CCAA/Provincia (marca favorita) 2018-2019.

- Kotter, J. (1995). Why Transformation efforts fail? Harvard Business Review, 61.
- M.G.M. (1 de febrero de 2019). España confirma otro récord turístico: 82,8 millones de visitantes extranjeros en 2018. Obtenido de <https://www.expansion.com/economia/2019/02/01/5c53fdd9e5fdeacf558b4613.html>
- Mahou-San Miguel. (15 de noviembre de 2017). Mahou San Miguel refuerza su colaboración con la salve para apoyar la puesta en marcha de su fábrica en bilbao. Obtenido de <https://www.mahou-sanmiguel.com/es-es/sala-de-prensa/notas-de-prensa/mahou-san-miguel-refuerza-su-colaboracion-con-la-salve-apoyando-la-puesta-en-marcha-fabrica-bilbao>
- Mahou-San Miguel. (05 de junio de 2019). Mahou San Miguel avanza en su transformación digital con el lanzamiento de solana, su nueva plataforma de e-commerce. Obtenido de <https://www.mahou-sanmiguel.com/es-es/sala-de-prensa/notas-de-prensa/mahou-san-miguel-avanza-en-su-transformacion-digital-con-el-lanzamiento-de-su-ecommerce-solana>
- Mahou-San Miguel. (2020). Nosotros. Obtenido de <https://www.mahou-sanmiguel.com/es-es/nosotros>
- Manuel. (s.f.). Recursos de autoayuda. Obtenido de <https://www.recursosdeautoayuda.com/tipos-de-metodos/>
- Márquez, J. D. (24 de marzo de 2020). Heineken recomienda la “sana costumbre de ir a los bares” cuando acabe el confinamiento. Obtenido de <https://www.larazon.es/andalucia/20200324/r7qejtokqv5oj544cjlhliki.html>
- Martínez Campuzano, J. L. (13 de diciembre de 2018). Cambio digital de la sociedad. Obtenido de <https://www.eleconomista.es/opinion-blogs/noticias/9582050/12/18/Cambio-digital-de-la-sociedad.html>
- Moreno, G. (19 de febrero de 2019). Ecommerce en España, sin rastro de desaceleración al menos hasta 2023. Obtenido de <https://es.statista.com/grafico/17193/ingresos-procedentes-del-comercio-electronico-minorista/>
- Ortiz, G. (29 de noviembre de 2019). ¿Cómo ha evolucionado el crecimiento tecnológico en España este 2019? Obtenido de <https://bigdatamagazine.es/como-ha-evolucionado-el-crecimiento-tecnologico-en-espana-este-2019>
- Osorio, V. M. (31 de marzo de 2019). Mahou crea un 'hub' para los productores de

- cerveza artesanal. Obtenido de <https://www.expansion.com/empresas/distribucion/2019/03/31/5ca11bf2268e3e0c518b45ad.html>
- Plaza, A. (03 de enero de 2020). Los españoles vuelven a batir su propio récord de consumo de cerveza en 2019. Obtenido de https://www.eldiario.es/economia/espanoles-vuelven-propio-consumo-cerveza_0_978502665.html
 - Prieto, M. (14 de junio de 2019). Estrella Galicia destapa el potencial de la inteligencia artificial. Obtenido de <https://www.expansion.com/economia-digital/companias/2019/06/14/5cfe9cd5e5fdea3c708b4608.html>
 - Ramírez, P. (14 de enero de 2019). Para qué sirve la transformación digital en una cervecera como Damm. Obtenido de <https://www.businessinsider.es/que-sirve-transformacion-digital-cervecera-como-damm-336887>
 - Revista Alimentaria. (06 de septiembre de 2019). El auge de la cerveza artesanal. Obtenido de <https://www.revistaalimentaria.es/vernoticia.php?volver¬icia=el-auge-de-la-cerveza-artesanal>
 - Revista Aral. (14 de abril de 2020). Estrella Galicia abre su cervecería online. Obtenido de https://www.revistaaral.com/bebidas/estrella-galicia-abre-su-cerveceria-online_15139936_102_amp.html
 - Romera, J. (13 de enero de 2017). El gigante ABInbev compra la española Cervezas La Virgen. Obtenido de <https://www.eleconomista.es/empresas-finanzas/noticias/8080577/01/17/El-gigante-ABInbev-compra-la-espanola-Cervezas-La-Virgen.html>
 - Saborit, S. (26 de marzo de 2020). Damm presenta un ERTE para 443 empleados como consecuencia del cierre de los bares. Obtenido de <https://www.expansion.com/catalunya/2020/03/26/5e7ca8b9e5fdea9e298b46a1.html>
 - Sánchez Vicente, T. (04 de septiembre de 2019). Los mapas de las marcas preferidas por los españoles en cada comunidad autónoma. Obtenido de https://www.abc.es/economia/abci-mapas-marcas-preferidas-espanoles-cada-comunidad-autonoma-201909032322_noticia.html
 - Sánchez, G. B. (10 de Septiembre de 2018). Las primeras cinco revoluciones

- industriales. Obtenido de http://www.cienciorama.unam.mx/a/pdf/585_cienciorama.pdf
- Sánchez, G. B. (10 de septiembre de 2018). Las primeras cinco revoluciones industriales. Obtenido de http://www.cienciorama.unam.mx/a/pdf/585_cienciorama.pdf
 - Sánchez, J. M. (25 de septiembre de 2017). Transformación digital: una amenaza a la empresa tradicional. Obtenido de https://www.abc.es/tecnologia/informatica/soluciones/abci-transformacion-digital-amenaza-empresa-tradicional-201611251311_noticia.html
 - Sanz, A. (29 de agosto de 2018). Los amos de la cerveza en España: cuatro familias controlan el 93% de la producción. Obtenido de https://www.vozpopuli.com/economia-y-finanzas/cerveza-familias-controlan-canas-beben_0_1164183845.html
 - Schwab, K. (2016). Impacto. En K. Schwab, La cuarta revolución industrial (pág. 29). Debate.
 - Schwab, K. (2016). La cuarta revolución industrial. Debate.
 - Significados. (02 de mayo de 2019). Significado de Proceso. Obtenido de <https://www.significados.com/proceso/>
 - Sotelo M, F. H. (s.f.). Taylorismo digital. Revista electrónica del programa de estudios universitarios comparados , 1.
 - Statista Research Department. (25 de julio de 2013). Cuota de mercado mundial de teléfonos inteligentes Nokia, del primer trimestre de 2007 al segundo trimestre de 2013. Obtenido de <https://es.statista.com/estadisticas/635199/cuota-de-mercado-mundial-de-telefonos-inteligentes-nokia-t1-de-2007-t2-de/>
 - The Hop. (2020). The Hop. Obtenido de <https://thehop.xyz/>
 - Tienda Solana. (2020). Solana. Obtenido de https://www.tiendasolana.com/on/demandware.store/Sites-LaSolana_ES-Site/es_ES/Default-Start?&bidkw=solana&dvc=c&h=http://clickserve.dartsearch.net/link/click?lid=43700041978868542&ds_s_kwgid=58700004872192051&gclid=CjwKCAjw-YT1BRAFEiwAd2WRtm9Vv1I_bS_fR302
 - Tobar, S. (28 de marzo de 2020). Heineken, J&B y Mahou se vuelcan con la

supervivencia de los bares en España. Obtenido de https://www.lespanol.com/invertia/empresas/distribucion/20200328/heineken-jb-mahou-vuelcan-supervivencia-bares-espana/477702944_0.html

- Tobar, S. (03 de abril de 2020). Mahou y Estrella Galicia se lanzan a la venta online de cerveza a domicilio. Obtenido de https://www.lespanol.com/invertia/empresas/distribucion/20200403/mahou-estrella-galicia-lanzan-online-cerveza-domicilio/479702950_0.html
- Tomás, M. (30 de noviembre de 2019). Laura Gil: "Damm ha invertido en su transformación digital más de 10 millones de euros". Obtenido de https://www.hispanidad.com/publirreportaje/anos-damm-invertido-transformacion-digital-10-millones-euros_12014661_102.html
- Yubero, B. (01 de julio de 2019). Estrella Galicia confía su transformación digital a seis «start-ups». Obtenido de <https://www.larazon.es/economia/estrella-galicia-confia-su-transformacion-digital-a-seis-start-ups-BB23997170/>