*César Fernando Fominaya Montes**
*Marta Ortiz-de-Urbina Criado***
*Eva María Mora Valentín***

ANÁLISIS ESTRATÉGICO DEL SECTOR CERVECERO ESPAÑOL

La industria cervecera es una de las que mayor grado de concentración empresarial presenta. España es el cuarto país productor de la Unión Europea y décimo del mundo, concentrándose más del 90 por 100 de la producción de cerveza en manos de tres fabricantes: Mahou-San Miguel, Heineken España y Grupo Damm. El objetivo de este trabajo es analizar la industria cervecera en España a través del modelo de las cinco fuerzas de Porter y poner en valor su dimensión económica, empresarial y social.

Palabras clave: industria cervecera, análisis industria, concentración empresarial, modelo de Porter.
Clasificación JEL: L66, M10.

1. Introducción

La industria cervecera es una de las más relevantes de la agroalimentación española. En un escenario de crisis económica, en el que además se han implantado algunas medidas que restringen el consumo de bebidas alcohólicas, la demanda de la cerveza sigue manteniendo una cierta estabilidad. Así, factores como el carné por puntos, los precios elevados en la restauración y las medidas de la Administración contra el consumo de alcohol han hecho caer la demanda de vino en España hasta unos 19,5 litros por persona y año, en 2013, lo que representa una caída del 19,4 por 100 en los últimos seis años. Sin embargo, esta situación ha afectado en menor medida al consumo de cerveza que se sitúa en 46,3 litros por persona y año con una variación del 10,4 por 100 durante el mismo periodo.

Por otro lado, dentro de la industria de bebidas, la industria cervecera es una de las que mayor grado de concentración empresarial presenta, junto con la de refrescos y, en menor medida, la de bebidas espirituosas. En este contexto, España aparece como el cuarto país productor de cerveza de la Unión Europea y décimo del mundo, concentrándose la producción de cerveza en manos de seis fabricantes, de los cuales los tres primeros –Mahou-San Miguel, Heineken España y Grupo Damm– acaparan el 91 por 100 de la producción. Las otras tres cerveceras restantes –Hijos de Rivera, Compañía Cervecera de Canarias (forma parte del grupo SABMiller) y La Zaragozana–, aunque presentan un volumen de producción menor, constituyen una referencia en sus demarcaciones regionales.

Nos encontramos ante un sector caracterizado por el empleo de estrategias de desarrollo como fusiones, adquisiciones y acuerdos de cooperación, ▷

* Mahou-San Miguel.
** Departamento de Economía de la Empresa (ADO), Economía Aplicada II y Fundamentos del Análisis Económico. Universidad Rey Juan Carlos, Madrid.

Versión de febrero de 2015.

CUADRO 1
PRINCIPALES CIFRAS DE LA INDUSTRIA CERVECERA

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

nd: no disponible.
Fuente: elaboración propia a partir de Cerveceros de España (2008-2013) y Brewers of Europe (2011-2014).

lo que ha llevado a que la industria presente un elevado grado de concentración y a que las empresas cerveceras diversifiquen sus actividades. En este sentido, el objetivo de este trabajo es realizar un análisis de la industria cervecera en España en base al modelo de las cinco fuerzas de Porter. Para ello, se han utilizado fuentes de información tanto primarias como secundarias, lo que ha permitido presentar una visión presente y futura del sector.

2. Análisis de la industria cervecera

2.1. La industria cervecera en España

La industria cervecera incluye a todas las empresas que producen o elaboran cerveza, con diferentes graduaciones alcohólicas y de grado plato (concentración de mosto en la elaboración). La producción mundial de cerveza ascendió a 1.973 millones de hl. en el año 2013 (Barth Haas Group, 2014), concentrándose más del 44 por 100 de la producción en las cuatro empresas que lideran el sector: ABInBev, SABMiller, Heineken y Carlsberg. El resto de competidores se enfocan de manera local o su actividad no llega a convertirse plenamente en global (China Resources B, Tsingtao Brewery, Molson-Coors, Beijing Yanjing Beer Co, Kirin Brewery Company, etcétera).

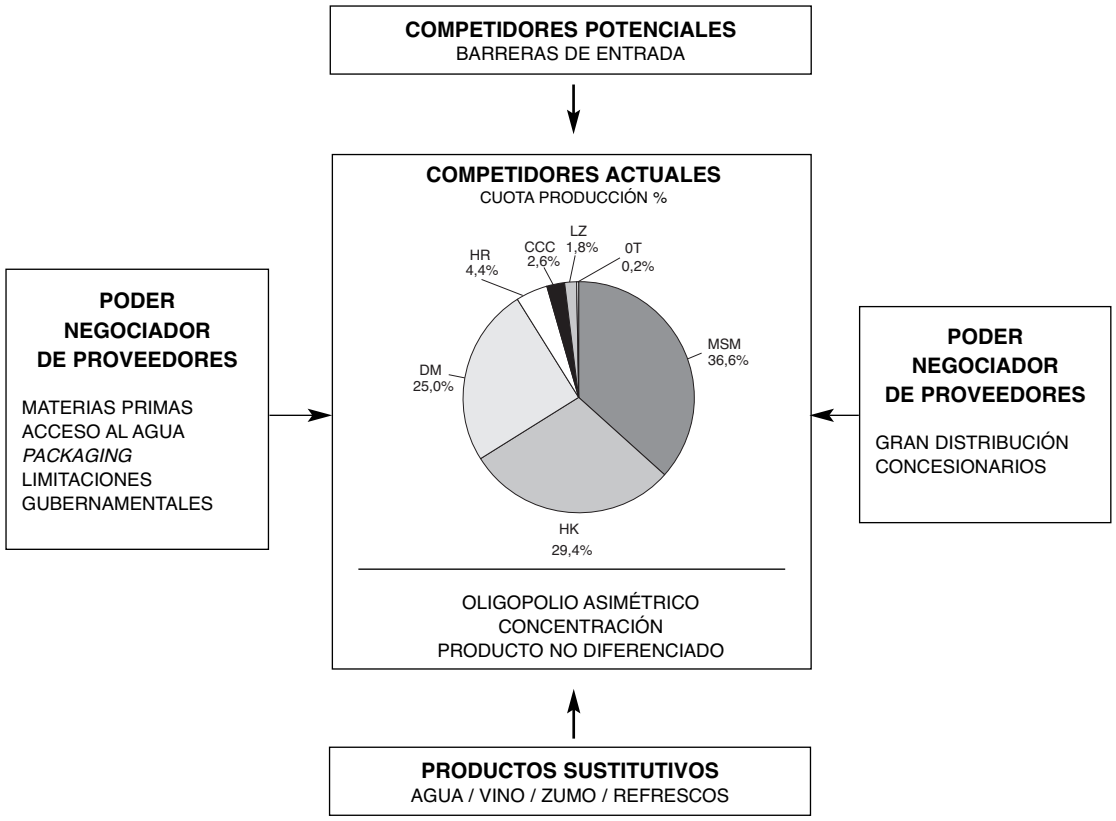
Para el caso de España, la producción de cerveza en 2013 fue de 32,7 millones de hl., un 1,0 por 100 menos que el año anterior, el consumo de 35,2 millones de hl. con un incremento de 0,25 por 100 y el consumo per cápita descendió 2,5 por 100 hasta 46,3 litros. Además, la venta de cerveza fuera de nuestras fronteras se ha incrementado un 4,8 por 100, hasta 1,3 millones de hl. y la importación un 15 por 100, hasta los 3,8 millones de hl. En el Cuadro 1 se recoge la evolución de las principales magnitudes del sector cervecero en España.

Una vez expuestos los principales datos del sector cervecero español, se ha llevado a cabo un análisis de su estructura competitiva así como de las estrategias de crecimiento de las empresas que lo forman. Para ello y con la finalidad de llevar a cabo un análisis cuantitativo y cualitativo del sector, se ha empleado información secundaria (informes del sector, memorias de las empresas y otras publicaciones) y primaria (cuestionario). La obtención de la información primaria se llevó a cabo a través de cuestionarios enviados en 2013 a directivos de dos de las empresas líderes del sector en España.

2.2. Estructura competitiva de la industria cervecera española

En el Esquema 1 se recoge la estructura competitiva de la industria cervecera en España, analizada bajo el enfoque del Modelo de las Cinco Fuerzas Competitivas (Porter, 1980). ▷

ESQUEMA 1
MODELO DE LAS CINCO FUERZAS COMPETITIVAS DE LA INDUSTRIA CERVECERA



Fuente: elaboración propia a partir de Cerveceros de España (2013).

Competencia actual de la industria

En la actualidad el sector está formado por seis grupos: Grupo Mahou-San Miguel (MSM), Heineken España (Heineken), Grupo Damm (Damm), Hijos de Rivera (HR), Central Cervecera de Canarias (CCC) y La Zaragozana que producen el 99,83 por 100 de la cerveza de España (Cerveceros de España, 2013). MSM es el líder de la industria con un 36,6 por 100 de cuota de producción, Heineken es el segundo (29,42 por 100), le sigue Damm (24,98 por 100) y con cierta importancia local, ya que no compiten a nivel nacional, HR (4,42 por 100), CCC (2,6 por 100) y La Zaragozana (1,81 por 100).

Nos encontramos ante un sector relativamente estancado donde la reducción del consumo ha afectado de forma importante a los niveles de producción. Así, en los últimos seis años ha mostrado un descenso en su ritmo de crecimiento del 2 por 100, de forma que si bien la producción en 2008 fue de 33,4 millones de hl., en 2013 pasó a 32,7 millones de hl. Los directivos consultados opinan que el consumo seguirá reduciéndose aun habiéndose superado la actual crisis financiera. Ello puede deberse tanto a la madurez del mercado como a un cambio en los hábitos de consumo de cerveza por parte de la población, que podría justificarse por la implantación de medidas como el carné por puntos y los elevados precios en la restauración que restringen el consumo de bebidas alcohólicas. Además, nos encontramos ante una industria que presenta barreras de salida debido a la presencia de activos específicos con un valor de reconversión bajo o nulo.

Para medir el grado de concentración del sector se han utilizado el Índice de Concentración C4[1] ▷

[1] Se calcula como la suma de las participaciones de producción de las cuatro empresas más grandes. Si C4 supera el 60 por 100 del total de operaciones del mercado, se considera que el conjunto de empresas se encuentra altamente concentrado.

CUADRO 2
MEDIDAS DE CONCENTRACIÓN DEL SECTOR

Producción	MSM	HK	DM	HR	CCC	LZ	OT	TT
Millones de hl.	11.966	9.618	8.167	1.444	852	592	50	32.689
CRn (porcentaje)	36,61	29,42	24,98	4,42	2,61	1,81	0,15	100,00
C3 (porcentaje)	36,61	29,42	24,98	–	–	–	–	0,910
C4 (porcentaje)	36,61	29,42	24,98	4,42	–	–	–	0,954
IHH	1.340,29	865,54	624,00	19,54	6,81	3,28	0,02	–
IHHt	2.859	–	–	–	–	–	–	–
1/IHH*10.000	3,497	–	–	–	–	–	–	–

Fuente: elaboración propia a partir de Cerveceros de España (2013).

y el índice Herfindahl-Hirschman IHH[2] (Cuadro 2). Así, para el caso español, los resultados del Índice C4 indican una concentración del 95 por 100 del mercado, en las cuatro primeras empresas. El índice IHH arroja un valor de 2.859, por lo que el grado de concentración es alto. Por otra parte, el IHH inverso[3] es de 3,497, coincidiendo con las tres empresas que concentran el 91 por 100 del mercado. Estas cifras se muestran bastante más bajas si analizamos la industria mundial, de forma que el índice C4 indica que las cuatro primeras productoras de cerveza concentran el 44,83 por 100 de cuota de mercado, mientras que el índice IHH es del 2.267, en el tramo de concentración alta, siendo el IHH inverso de 4,4; que son las empresas del mismo tamaño que compartirían el mercado.

En resumen, podemos afirmar que la industria cervecera en España presenta un alto grado de concentración, basado en la competencia entre pocos oferentes y un producto no muy diferenciado, dando lugar a una estructura de oligopolio asimétrico, lo que hace que exista una gran rivalidad entre los competidores ya establecidos. Si tenemos en cuenta la opinión de los directivos, no hay un consenso sobre cómo va a evolucionar el grado de concentración del sector; en lo que sí hay acuerdo es en el hecho de que Asia y América Latina son los continentes que más van a participar en futuras operaciones de concentración.

[2] Calculado como la suma de los cuadrados de la cuota de producción de los participantes. Para valores inferiores a 1.000 la concentración es baja, entre 1.000 y 1.800 es moderada y para superiores a 1.800 es alta. Un valor superior a 2.000 se interpreta como un oligopolio asimétrico.

[3] Muestra el número de empresas del mismo tamaño que operan en el mismo sector.

Nuevos competidores

La entrada de nuevos competidores en el sector está determinada por barreras de entrada. Nos encontramos ante un sector caracterizado por estructuras productivas de elevados costes fijos. Ello se debe a las elevadas inversiones que hay que realizar para la puesta en marcha de la actividad y a los costes de mantenimiento. Así, por ejemplo, Heineken realizó una inversión de 320 millones de euros en su nueva planta de Sevilla inaugurada en el año 2010. Otro ejemplo de inversión fue el realizado por MSM para implantar un novedoso proceso cuyo objetivo era limitar el contacto de la cerveza con el oxígeno, que reduce su vida útil, incorporando filtros de bujías a presión, tanques cilindro-cónicos, matrices de válvulas en los circuitos de fermentación y filtrado, y la utilización del novedoso filtro de PVPP o polivinilpolipirrolidona, que si bien ya se encuentra generalizado en toda la industria, permitió incrementar la fecha de consumo preferente en un 30 por 100, mejorando la gestión de los *stocks* y repercutiendo de forma considerable en el coste del producto.

Otra barrera de entrada a la industria es la existencia de economías de escala para no incurrir en desventaja en los costes o la necesidad de alcanzar los mismos niveles de ventas de las empresas ya instaladas. En un primer momento, los competidores instalados tenían localizados sus centros de producción próximos a sus clientes, produciendo todo el catálogo de sus productos en cada uno de los centros que ya disponían. Posteriormente, adaptan y modernizan las instalaciones productivas ▷

CUADRO 3
EVOLUCIÓN DE LA PRODUCCIÓN Y DEL CONSUMO DE BEBIDAS

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

Fuente: elaboración propia a partir de Canadean (2013), Cerveceros de España (2008-2013) e International Organization of Vine and Wine (2013, 2014).

adquiridas en el proceso de concentración, que junto a su propia expansión industrial, les permite desarrollar estrategias de liderazgo en costes, focalizando la producción en aquellos formatos en los que obtienen economías de escala, independientemente de la localización que tenga el centro productivo.

El acceso a los canales de distribución también constituye una importante barrera de entrada. La distribución en el canal Horeca (hostelería, restauración y *catering*) se lleva a cabo a través de concesionarios o distribuidores de las marcas cerveceras ya instaladas. En el canal Alimentación, algunos de los distribuidores gozan de un elevado poder de negociación lo cual no resulta muy ventajoso para los potenciales competidores. Además, existen otras restricciones de entrada a la industria como son las limitaciones gubernamentales y administrativas necesarias para la puesta en marcha de la actividad, ya que necesitan una gran cantidad de agua potable para la producción de cerveza y el posterior proceso de limpieza de las instalaciones y los residuos generados en el proceso.

Por todo ello, nos encontramos en una industria en la que no han entrado nuevos competidores en las últimas décadas debido a la existencia de fuertes barreras de entrada y, en especial, a las elevadas inversiones que deben realizarse, así como a la madurez del mercado comparado con otros que presentan un mayor atractivo. En este sentido, los directivos opinan que la probabilidad de entrada de nuevas empresas al sector es baja, aunque sí se detecta cierta amenaza por la entrada de microcerveceras.

Productos sustitutivos

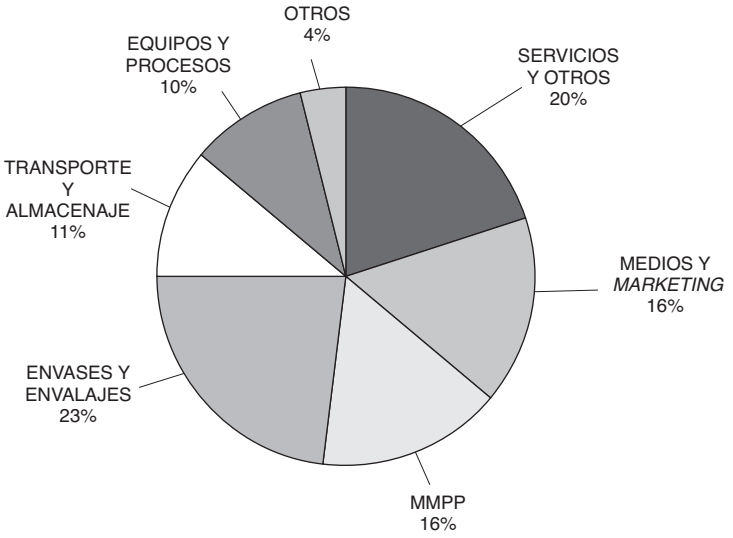
Los principales productos sustitutivos de la cerveza son el vino, los refrescos, el agua embotellada y los zumos. El vino cubriría las mismas necesidades que la cerveza, pero el superior grado de alcohol, el mayor precio y el tamaño del envase o formato, reduciría la amenaza de sustitución. En cuanto a los refrescos, el agua y los zumos, siendo el precio y tamaño del formato similar a los de la cerveza e independientemente del canal de distribución, la amenaza es importante debido a que el grado de sustitución y los precios relativos serían grandes.

En el Cuadro 3 se recogen los productos sustitutivos que pueden cubrir las mismas o similares funciones de la cerveza, de forma que, en 2013, el consumo per cápita de vino fue de 19,5 litros, de 91,7 litros para los refrescos, de 112,5 litros y 20,8 litros, para el agua embotellada y los zumos, respectivamente. Los directivos opinan que el vino es el principal producto sustitutivo de la cerveza y, en menor medida, los refrescos, el agua y los zumos.

Poder negociador de proveedores

Los proveedores de la industria cervecera española pueden ser de diversos tipos: servicios de ▷

GRÁFICO 1
PORCENTAJE DE ACTIVIDAD DE LOS PROVEEDORES DE LA INDUSTRIA CERVECERA



Fuente: Regioplan Policy Research (2013).

medios y *marketing*, de otros servicios, de envases y embalajes (*packaging*), de materias primas, de transporte y almacenamiento, de equipamiento industrial y maquinaria. En el Gráfico 1 se recoge el porcentaje de actividad de cada uno de estos proveedores.

Los proveedores de servicios de medios y *marketing* así como los de otros servicios no disponen de una posición dominante, debido a que son numerosos y a que las empresas de la industria pueden incrementar o reducir la inversión en este tipo de proveedores, independientemente de la evolución de la actividad de las cerveceras, lo cual puede limitar su poder de negociación.

Los proveedores de *packaging* (botellas, latas, barriles y embalajes) tienen un elevado poder de negociación debido a su reducido número, a la propia diferenciación y a la especialización de los productos que suministran.

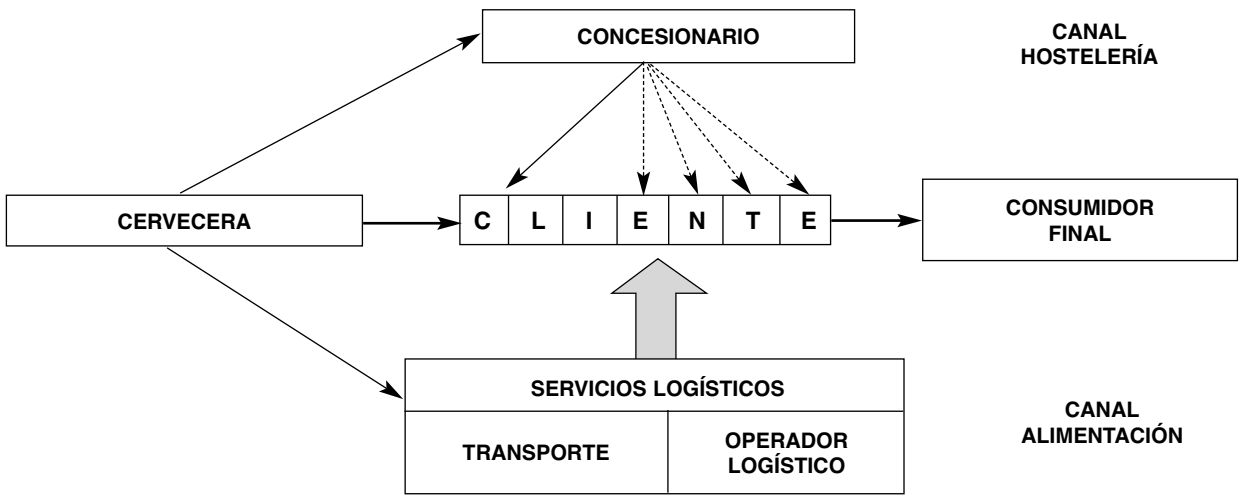
En cuanto a los proveedores de materias primas (malta, lúpulo, agua y energía), resulta destacable el hecho de que la práctica totalidad de la producción de malta en España en 2013 se empleó en la industria cervecera española. Por otro lado, todo el lúpulo cultivado en España es procesado por la Sociedad Anónima Española de Fomento del Lúpulo, formada por el sector cervecero español y la Sociedad de Transformación Grupo de Cultivadores de Lúpulo. En este contexto y teniendo en cuenta tanto el bajo grado de diferenciación de la malta como del lúpulo, se puede considerar que el poder de negociación de estos proveedores es bastante elevado. Respecto a otras materias primas como el agua (empleada para la elaboración de cerveza y limpieza de equipos) y la energía, al tener precios regulados, el poder de negociación de las empresas del sector cervecero es prácticamente nulo.

En el caso de los proveedores de transporte, al tratarse de un sector muy atomizado formado por unas 184.000 empresas, en su mayoría pymes, no supone una amenaza (CEOE, 2013). Sin embargo, los proveedores de almacenamiento (operadores logísticos) tienen un mayor poder de negociación ya que el sector está formado por 175 operadores de los que 10 concentran el 53,2 por 100 de la cuota de mercado (DBK, 2014).

Finalmente, los proveedores de maquinaria y equipos, que en su mayoría son foráneos, ofrecen una maquinaria específica, con equipos especializados y con alta diferenciación, lo que hace que sean pocos y que tengan un alto poder de negociación.

Los directivos consultados consideran bastante improbable que los productores de cerveza ▷

ESQUEMA 2
DISTRIBUCIÓN POR TIPO DE CANAL



Fuente: elaboración propia.

se integren verticalmente hacia atrás o establezcan acuerdos de cooperación con proveedores de materias primas, embalajes, transporte y almacenaje, lo cual hace que el poder de negociación de dichos proveedores se mantenga en los niveles actuales.

Poder negociador de clientes

Teniendo en cuenta que la cerveza se distribuye a los consumidores finales a través de dos canales de distribución (Horeca y Alimentación), es necesario referirse al poder de negociación de ambos tipos de distribuidores (Esquema 2). La distribución realizada en ambos tipos de canales implica la captación de clientes por parte de las cerveceras (hoteles, restaurantes, hipermercados…) y su posterior venta a los consumidores finales.

El canal Horeca distribuye a través de concesionarios, de forma que la cervecera asigna a cada distribuidor un territorio para la distribución y venta de sus productos, sin fijación de precios por parte de las cerveceras. Los concesionarios también distribuyen en el canal Alimentación una parte residual de la actividad de esta industria en tiendas y pequeños supermercados de menor importancia. En este caso, no existe un alto poder negociador, ya que los concesionarios dependen de las cerveceras en lo que respecta a sus productos. Estos concesionarios surgen cuando las cerveceras comienzan a expandir su actividad, mediante la adjudicación de una zona geográfica, y se encargan de realizar la actividad de distribución que la cervecera no puede prestar. Destacar que los concesionarios han dejado de ser distribuidores monoproducto, llegando al punto de venta con otros productos diferentes a la cerveza.

En el canal Alimentación (grandes cadenas, hipermercados, supermercados, etcétera), la distribución se realiza mediante servicios logísticos que, en función del cliente, pueden integrar diferentes opciones de servicios, transporte directo al punto de venta, o a su plataforma de distribución, o directamente un operador logístico puede llevar la gestión integral de la actividad (aprovisionamiento, gestión de almacenes y entrega). Estos distribuidores tienen una elevada capacidad para imponer sus condiciones en base al tamaño, al volumen de compras y al bajo coste de cambio. En este caso, al ser la cerveza un producto poco diferenciado, los clientes tienen un alto poder de negociación. En España, Mercadona tiene el 22,3 por 100, DIA el 7,8 por 100, Grupo Carrefour el 7,7 por 100, Grupo Eroski el 6,1 por 100, Lidl el 3,0 por 100 y Alcampo el 2,9 por 100, dejando a las enseñas regionales el resto (Kantar Worldpanel Distribución, 2013). Por tanto, un solo ▷

distribuidor tiene más del 20 por 100 del mercado de distribución en el canal Alimentación, y los seis primeros distribuidores más del 49 por 100. En relación con estos datos, los directivos opinan que el poder de negociación de los distribuidores en el canal Alimentación no va a disminuir y que en el canal Horeca aumentará.

En cuanto a la amenaza de integración vertical hacia delante de los clientes (distribuidores), destacar que se está produciendo una tendencia de integración mediante acuerdos o cesión de servicios con operadores logísticos. De esta forma, el abastecimiento a los centros se realiza a través de plataformas logísticas, lo cual supone un incremento en su poder de negociación. Por ello, la moderna distribución ha obligado a la industria cervecera a realizar ciertos desarrollos en su relación con ellos, sobre todo en los aspectos de logística y servicio así como a disponer y gestionar las TIC (Tecnologías de Información y Comercialización) en sus procesos y relaciones con los distribuidores.

3. Conclusiones

En este trabajo se ha realizado un análisis del sector cervecero en España con datos secundarios y primarios. Los datos secundarios nos han permitido presentar un análisis descriptivo de la evolución y situación actual del sector. En este sentido, se observa que el sector ha sufrido un proceso gradual de concentración quedando reducido el número de empresas que lo integran a seis grupos, cuatro nacionales y dos internacionales, configurándose como un oligopolio asimétrico. Por otra parte, los datos primarios, obtenidos mediante cuestionarios realizados a los directivos de los grupos del sector, ofrecen una visión más cualitativa de la situación actual y futura de la industria.

Este análisis ha puesto en valor la dimensión del sector cervecero español, industria que necesita transmitir a su entorno su importancia económica, empresarial y social.

Para finalizar, el trabajo constituye una guía de referencia para los directivos de las empresas que tienen algún tipo de relación con el sector, tanto fabricantes como proveedores y clientes. Los gestores de los grandes grupos cerveceros deben buscar fórmulas que les permitan crecer y mantener sus ventajas competitivas, garantizando su presencia en las redes sociales y apostando por una buena imagen a través de la responsabilidad social corporativa.

Bibliografía

[1] BARTH-HAAS GROUP (2014). *The Barth Report 2013/2014*. Disponible en: *www.barthhaasgroup.com/en/news-and-reports/the-barth-report-hops*

[2] BREWERS OF EUROPE (2014). *Beer Statistic 2014*. Disponible en: *http://www.brewersofeurope.org/uploads/mycms-files/documents/publications/2014/statistics_2014_web_2.pdf*

[3] BREWERS OF EUROPE (2011-2013). *The Contribution Made by Beer to the European Economy*. Disponible en: *http://www.brewersofeurope.org/uploads/mycms-files/documents/archives/publications/2013/FullReport20140123.pdf* *http://www.brewersofeurope.org/uploads/mycms-files/documents/archives/publication%281%29.pdf*

[4] CANADEAN (2013). *Canadean Wisdom 2014 Annual Cycle*, *Union of European Soft Drinks Association*. Disponible en: *www.unesda.eu/products-ingredients/consumption*

[5] CERVECEROS DE ESPAÑA (2008-2013). *Informe socioeconómico de la industria de la cerveza en España*. Disponible en: *http://www.cerveceros.org/http://www.cerveceros.org/pdf/CE_Informe_socieconomico_2013.pdf* *http://www.cerveceros.org/pdf/CE_informe_economico_2012.pdf* *http://www.cerveceros.org/pdf/dossiercerveceros11.pdf; http://www.cerveceros.org/pdf/dossiercerveceros10.pdf* *http://www.cerveceros.org/pdf/dossiercerveceros09.pdf; http://www.magrama.gob.es/es/prensa/noticias/presentado-el-informe-socioecon%C3%B3mico-del-sector-de-la-cerveza-en-espa%C3%B1a-/tcm7-68617-16* ▷

[6] CEOE - CONFEDERACIÓN ESPAÑOLA DE ORGANIZACIONES EMPRESARIALES- (2013). *El sector del transporte y la logística en España*. Disponible en: *www.ceoe.es/resources/image/memorandum_sector_transporte_logistica_2013.pdf*

[7] DBK (2014). *Operadores Logísticos. Estudios Sectores DBK*. Disponible en: *www.dbk.es/pdf/sectores/sumarios/Operadores%20Logísticos.pdf*

[8] INTERNATIONAL ORGANISATION OF VINE AND WINE (2013). *Consumo de Vino per capita en el Mundo.* Disponible en: *www.oemv.es/esp/consumo-de-vino-per-capita-en-el-mundo-oiv-980k.php*

[9] INTERNATIONAL ORGANISATION OF VINE AND WINE (2014). *Aspectos de la coyuntura mundial: 2014*. Disponible en: *http://www.oiv.int/oiv/info/escon joncture*

[10] KANTAR WORLDPANEL (2014). *Las tiendas de precios bajos, principal canal de compra*. Disponible en: *http://www.kantarworldpanel.com/es/Noticias/Noticias/wpd2014*

[11] PORTER, M.E. (1980). *Competitive Strategy*, New York: Free Press.

[12] REGIOPLAN POLICY RESEARCH (2013). *The Contribution Made by Beer to the European Economy*. Disponible en: *http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY_-_The_Contribution_made_by_Beer_to_the_European_Economy/$FILE/EY-The-Contribution-made-by-Beer-to-the-European-Economy.pdf*