



Universidad de Valladolid

Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

Trabajo de Fin de Grado

Doble titulación de Grado en Derecho y Grado en Administración y Dirección de Empresas

ANÁLISIS EN LA DIRECCIÓN DE LA CADENA DE SUMINISTRO:

Evaluación en Estrella Galicia

Presentado por:
Coral Sánchez López

Tutelado por:
Héctor Pérez Fernández

Valladolid, 3 de julio de 2025

RESUMEN:

La cadena de suministro constituye un sistema complejo que abarca distintas fases en las que se establecen relaciones interorganizacionales con el fin de entregar el producto al consumidor final de manera eficiente. En este contexto, los distribuidores desempeñan un papel fundamental, por lo que escoger el canal y la estrategia de distribución será un reto al que se enfrentarán las empresas.

Se ofrece un estudio de la cadena de suministro de la industria cervecera española, en particular, la marca Estrella Galicia como ejemplo de innovación y expansión. Sus distribuidores serán un componente imprescindible para garantizar la presencia de sus productos en el mercado, actuando como nexo esencial con los canales HORECA y Retail.

PALABRAS CLAVE: cadena de suministro, distribuidor, consumidor, producto, fases, canal de distribución, estrategia de distribución.

ABSTRACT:

The supply chain constitutes a complex system that encompasses various stages in which interorganizational relationships are established in order to deliver the product to the final consumer efficiently. In this context, distributors play a fundamental role, making the choice of distribution channel and strategy a challenge companies must face.

A study is presented on the supply chain of the Spanish beer industry, specifically focusing on the brand Estrella Galicia as an example of innovation and expansion. Its distributors will be an essential component to ensure the presence of its products in the market, acting as a key link with the HORECA and Retail channels.

KEY WORDS: supply chain, distributor, consumer, product, stages, distribution channel, distribution strategy.

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN.	5
2. LA CADENA DE SUMINISTRO.	6
2.1 Tipos de cadena de suministro.	8
2.2 Modelos de gestión de la cadena de suministro.	9
2.3 Relación de la cadena de suministro con otras áreas de la empresa.	13
3. LA FUNCIÓN DE LOS DISTRIBUIDORES EN LA CADENA DE SUMINISTRO.	14
3.1. Concepto de distribuidores.....	14
3.2. Canales de distribución.	16
3.3. Estrategias de distribución.....	18
3.3.1 Impacto de la estrategia de distribución en el marketing.....	18
3.3.2 Consecuencias sobre la marca.	19
3.4. Importancia del distribuidor en la cadena de suministro.	21
3.4.1 Proceso de relación con el distribuidor	23
4. APLICACIÓN PRÁCTICA: LA CADENA DE SUMINISTRO DE ESTRELLA GALICIA.	25
4.1. La industria cervecera en España.	25
4.2. La cadena de suministro en el sector cervecero español.	26
4.2.1 Estructura de los canales de distribución: HORECA y Retail.....	28
4.3 Estudio del caso: Estrella Galicia.....	29
4.3.1 Contexto.	29
4.3.2 Análisis de la cadena de suministro de Estrella Galicia.	32
4.3.3 Principales distribuidores.....	36
5. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES.	40
5.1. Tendencias futuras en la cadena de suministro.....	40
5.1.1. Panorama político y económico cambiante.	40
5.1.2 El impacto de la inteligencia artificial en las distintas fases de la cadena de suministro.	41

5.1.3	Cadena de suministro 2.0.	43
5.2	Aplicaciones prácticas: Importancia de la gestión de la cadena de suministro.	45
5.3	Limitaciones del trabajo.....	46
6	BIBLIOGRAFÍA.....	48

1. INTRODUCCIÓN.

La cadena de suministro se ha convertido en un eje estratégico fundamental para las empresas en un entorno dinámico y competitivo. Esta engloba un conjunto de actividades cuya gestión eficiente se ha convertido en un desafío para las compañías.

En el presente trabajo se parte de un marco teórico en el que se analizan las distintas etapas que abarca el concepto, los distintos modelos de gestión que existen y su importancia. Para poder tener un enfoque global, se pone en consonancia con las diferentes áreas de la empresa y en particular, con la función de los distribuidores en la cadena de suministro.

Puesto que el rol del distribuidor se ha convertido en imprescindible para acercar el producto al cliente final, en las siguientes páginas se estudia el concepto de distribuidor, los canales de distribución y las diferentes estrategias de distribución que pueden adoptar las organizaciones. Este papel determina la concepción de la marca que tendrá el consumidor final.

Este marco teórico estudiado se aplica en el estudio del caso concreto Estrella Galicia, una empresa pionera en el sector cervecero español que ha logrado una gran evolución gracias a su innovación, así como una expansión al ámbito internacional. Se analizan en primer lugar las características de la industria cervecera para poder comprender mejor el canal de distribución por el que ha optado la compañía y se destacan las políticas adoptadas.

Finalmente, el trabajo termina con una discusión sobre las tendencias futuras en el ámbito de la cadena de suministro, teniendo en cuenta el impacto que tiene el panorama actual y la digitalización en el mismo, así como las limitaciones encontradas en el desarrollo del trabajo.

2. LA CADENA DE SUMINISTRO.

La cadena de suministro es un proceso extenso que engloba distintas fases. De acuerdo con la definición dada por el Council of Supply Chain Management Professionals (CSCMP), entendemos por cadena de suministro “los diferentes eslabones que se suceden en una compañía, que van desde las materias primas no procesadas hasta los productos terminados que llegan al consumidor final” (Suárez, 2018;p.1). Dicho término es conocido como Supply Chain habitualmente, haciendo alusión a la traducción de esta al inglés.

En la cadena de suministro suceden distintas fases: planificación, abastecimiento, fabricación, almacenamiento y distribución. La conexión entre ellas será necesaria para lograr satisfacer las necesidades del cliente final de la manera más eficiente posible, siendo este su objetivo principal.

La cadena de suministro tiene distintos fines ya que no solo se tiene en cuenta el bienestar del cliente final sino también el de la propia empresa, así, velará por entregar los bienes y servicios a tiempo evitando cualquier pérdida o merma, pero también intentará optimizar los tiempos de distribución y el inventario. Para ello, se establecen unos canales de comunicación idóneos.

SCM: Gestión de la cadena de suministro.

El conocido como Supply Chain Management (SCM) engloba el conjunto de estrategias, procesos y tecnologías utilizadas para llevar a cabo la gestión y coordinación de cada una de las fases de la cadena de suministro con el objetivo de optimizar cada una de las mismas.

Formarán parte de este proceso los proveedores de las materias primas, responsables de la fabricación del producto o prestación de servicio, distribuidores y consumidor final. Aunque aquí se podrían añadir otros perfiles que han ido emergiendo según las

necesidades de las compañías como puede ser el responsable de Marketing, finanzas, atención al cliente, etc.

La alineación de los procesos de una empresa con los de sus proveedores y clientes para equilibrar el flujo de materiales, servicios e información con la demanda es una competencia esencial en la mayoría de las organizaciones. Al frente del SCM se ubica el Supply Chain Manager, responsable de verificar que cada una de las fases de la cadena de suministro funcionen correctamente, coordinando todas estas. La gestión de la cadena de suministro abarca la coordinación de actividades externas a la empresa además de la administración de los recursos internos.

Llevar a cabo una buena gestión de la cadena de suministro se traducirá en una serie de beneficios para la empresa. En primer lugar, supondrá una reducción de costes, puesto que todos aquellos gastos innecesarios en producción, almacenamiento, transporte y distribución podrán ser suprimidos.

El exceso de stock crea a su vez la necesidad de buscar infraestructuras más grandes que implicarán mayores costes. El hecho de establecer rutas óptimas reducirá a su vez los costes logísticos y además, se minimizará la existencia de productos defectuosos o que dejan de satisfacer las necesidades para las que fueron creados mediante una planificación precisa.

A su vez, se logrará una mayor eficiencia operativa que supondrá una ventaja competitiva, permitiendo una respuesta ágil ante los cambios en el mercado así como la apertura a nuevos. Esta eficiencia implicará también una mayor satisfacción del cliente, pues, se reducirán los posibles retrasos en las entregas y se establecerá un servicio postventa eficaz.

Además, una buena gestión permitirá tener un mejor control de actores externos obteniendo un producto de mayor calidad que logrará una satisfacción mayor del cliente. Por último, esta gestión permite hacer frente con mayor facilidad a los riesgos que se presenten en cualquiera de las fases.

2.1 Tipos de cadena de suministro.

A través de un análisis de las distintas clasificaciones que existen sobre los tipos de cadena de suministro, podemos distinguir:

- Cadena de suministro tradicional: se trata del modelo más común. En él cada eslabon opera de manera autónoma, sin contar contar con una gran colaboración entre los distintos actores de la cadena.
- Cadena de suministro directa: se trata del modelo en el que solo intervienen proveedores empresa y clientes. La propia empresa lleva a cabo la comercialización de sus productos estando en contacto directo con el cliente.
- Cadena de suministro compleja: es el modelo propio de aquellas empresas que ofrecen distintas líneas de producto para lo que requieren distintos proveedores y distribuciones.
- Cadena de suministro estratégica: en este modelo la gestión de la cadena de suministro se alinea con los objetivos estratégicos de la empresa. Intentará reducir costes indirectos de fabricación y lograr la mayor rentabilidad posible.
- Cadena de suministro compartida: en dicho modelo varias empresas colaboran y comparten recursos tanto logísiticos, tecnológicos como de infraestructura, con el objetivo de optimizar costes y eficiencia.
- Cadena de suministro sincronizada: se trata de un modelo basado en la integración de todos los actores de la cadena mediante tecnologías avanzadas, ya que requiere un flujo de información constante entre ellos.

La decisión de optar por un modelo u otro deberá estar en consonancia con las prioridades competitivas de su estrategia de operaciones. Por ello una pieza esencial de la cadena de suministro es el diseño de la misma teniendo en cuenta aspectos relativos al desarrollo del producto, volumen de ventas y niveles de servicio al cliente.

En función de la operación llevada a cabo por la empresa se escogerá un modelo de cadena de suministro. Lo relevante será la puesta en marcha de dicha cadena y la gestión de la misma.

2.2 Modelos de gestión de la cadena de suministro.

La gestión de la cadena de suministro requiere modelos que permitan optimizar procesos. Entre los distintos modelos destaca:

- Business process management:

Se trata de un enfoque estratégico que parte de considerar las actividades de una organización como un conjunto de procesos.

Su objetivo es mejorar la eficiencia, flexibilidad y rendimiento de los procesos dentro de una organización. Para ello, como se suele apreciar en la figura 1, en primer lugar identifica y diseña los procesos así como los objetivos que se pretenden alcanzar; después modela estos mismos para posteriormente ejecutarlos. Una vez que son ejecutados, se monitorean para poder analizarlos y de aquí concluir cómo de eficientes son. El objetivo final y, a su vez principal, es supervisar y optimizar los indicadores clave de rendimiento como pueden ser los costes, tiempo de realización de las actividades, calidad, entre otros.

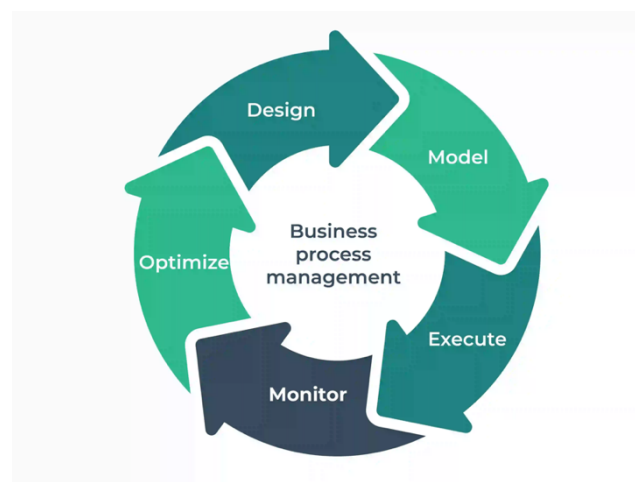


Figura 1: Procesos del Business Process Management

Fuente: www.mega.com

Logra una integración eficiente entre los trabajadores y las máquinas, lo que mejora la productividad y la eficiencia. Al mismo tiempo, reduce los costes operativos y fortalece las relaciones tanto dentro de la empresa como con otras organizaciones (Fuentes y Alonso, 2019; p.5).

No obstante, como principal inconveniente, este modelo carece de la estandarización requerida para facilitar la integración entre las empresas de la manera esperada.

- Global Supply Chain Forum:

Este modelo de gestión de la cadena de suministro es elaborado por un conjunto de académicos y profesionales que se reúnen bajo el nombre de “GSCF” anualmente. En virtud de este, se establece un modelo basado en relaciones clave entre las áreas internas de la empresa y los agentes externos, como proveedores o clientes, con el objetivo de incrementar ingresos, reducir costes e incrementar la utilidad (Hernández-Castorena, 2017; p.23).

El GSCF ha identificado ocho procesos clave que forman la base para la gestión de la cadena de suministro, como se puede apreciar en la figura 2: gestión de relaciones con el cliente, gestión de servicio al cliente, gestión de la demanda, cumplimiento de pedidos, gestión del flujo de fabricación, gestión de relaciones con proveedores, desarrollo de productos y comercialización, gestión de devoluciones (Cooper et al. 1997).

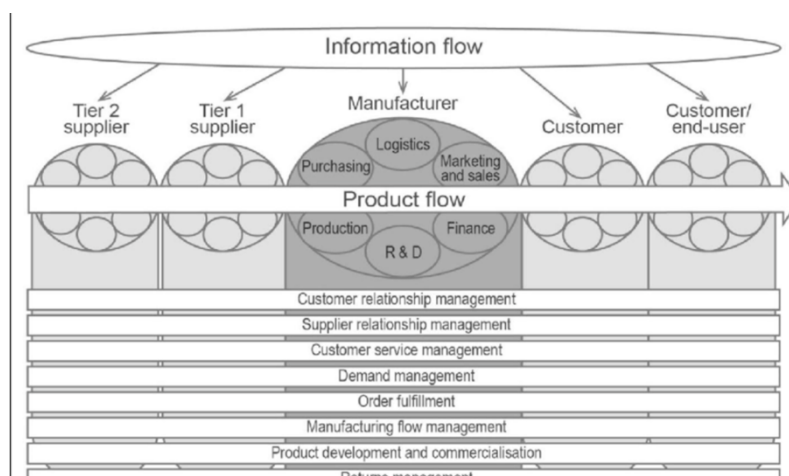


Figura 2: Procesos Global Supply Chain Forum

Fuente: Naslund & Williamson 2010

Cada proceso se ejecuta de forma multifuncional, cortando silos funcionales dentro de cada organización (Croxtton et al. 2001).

Los silos funcionales se define, por ejemplo, como marketing, investigación y desarrollo, finanzas, producción, compra y logística. Además, cada proceso se divide en una serie de subprocesos estratégicos, proporcionando así el plan para la implementación del marco (Lambert et al. 2005)

- Modelo SCOR

Se trata de un modelo de gestión basado en la estandarización de la cadena de suministro. Establece un marco de referencia en cuanto a terminología y a su vez emplea procesos organizados que integran a los distintos agentes de la cadena con el objetivo de lograr una coordinación eficiente hasta la entrega al cliente final (Fuentes y Alonso, 2019; p.9-14). Además, este modelo propone medidas de rendimiento: fiabilidad, respuesta, flexibilidad, costos y gestión de activos (Hernández- Castorena, 2017; p. 23).

En este proceso se diferencian tres niveles distintos:

- Estratégico que, incluye cinco procesos principales, los cuales se pueden ver en la figura 3:
 1. *Planificación*: se identifican los recursos necesarios así como las redes de comunicación y distribución en atención a la demanda.
 2. *Aprovisionamiento*: implica la adquisición de las materias primas o productos necesarios.
 3. *Fabricación*: dichas materias primas anteriormente adquiridas se transformarán hasta obtener el producto final.
 4. *Distribución*: se gestiona todo lo relativo a los pedidos, almacenamiento, transporte y venta de los productos asegurándose que llegue a los clientes en el tiempo pactado.

5. *Devolución*: se incluyen aquí tanto las devoluciones de los clientes como las devoluciones a los proveedores.



Figura 3: Procesos modelo SCOR

Fuente: Trafimar

Existe un sexto proceso, añadido recientemente, que se conoce como *soporte*, relativo a aquellas cuestiones más vinculadas con la gestión de la cadena de suministro como es el cumplimiento de normativas, gestión de riesgos, de recursos, etc.

- Táctico o de configuración, en el que cada empresa diseña indicadores de rendimiento específicos y establece su propio manual de mejores prácticas. Aquí se distinguen tres procesos: planificación, ejecución y soporte.
- Operativo o de elementos de procesos, en el que se desglosan cada uno de estos procesos en sus componentes más específicos, ordenándolos de manera secuencial según los *inputs* y *outputs*.
 - Modelos de gestión de stocks

A la hora de diseñar las distintas estrategias eficaces en la gestión de la cadena de suministro, hay que considerar el papel clave que desempeña el nivel de inventario sobre la misma. Las empresas tratan de controlar el volumen de productos almacenados por una empresa, ya que un equilibrio adecuado permite optimizar los recursos, reducir desperdicios y mejorar la capacidad de respuesta ante la demanda del mercado.

Para realizar esto de forma correcta, existen distintos modelos como el Método del Punto de Pedido con Revisión Continua; Método de Aprovisionamiento Periódico con Cobertura; Modelo ABC de Gestión de Inventarios; sistema MRP de Planificación de Necesidades de Materiales; Modelo de Stock de Seguridad; modelo de Cantidad Económica de Pedido (modelo Wilson); Modelo Just in Time, entre otros.

Actualmente existen otros métodos que, basándose en las TICS, permiten una gestión más eficiente de la cadena, los cuales se analizarán más adelante.

2.3 Relación de la cadena de suministro con otras áreas de la empresa.

La cadena de suministro no opera de manera aislada dentro de una empresa, sino que está vinculada con diversas áreas claves como producción, finanzas, marketing, compra y venta.

Una mala gestión de la cadena de suministro puede llevar consigo un desabastecimiento de las materias primas que, a su vez, conllevará una interrupción de la producción de bienes o servicios que ofrece la empresa.

Tiene un gran efecto sobre la planificación de la producción desde el punto de vista operativo pero también sobre el departamento de compras ya que una buena negociación con los proveedores será clave para una buena gestión de la cadena.

Además, uno de los principales objetivos de la empresa será siempre reducir los costes que soporta optimizando los recursos de los que dispone. De ahí que, durante el transcurso de la cadena de suministro se analicen los distintos flujos de efectivo, negociaciones, márgenes de ganancia y los posibles riesgos.

A su vez, una falta de comunicación o deficiente gestión entre las distintas áreas de la empresa, pueden traducirse en un bajo rendimiento de las ventas. La disponibilidad de productos en el mercado depende directamente de un adecuado control de stocks y

cualquier desabastecimiento puede provocar una disminución de las expectativas del cliente reduciendo las oportunidades de venta. Será necesario alinear la planificación de la cadena de suministro con las proyecciones de ventas.

Además, el control de calidad de los productos recibidos debe estar alineado con estándares claros para evitar discrepancias entre lo comprado y lo entregado al cliente.

También, la cadena de suministro está estrechamente vinculada con el departamento de marketing, ya que la capacidad de ofrecer productos en el momento y lugar adecuados influye en la experiencia del cliente, la percepción de la marca y la fidelización. Más adelante se analizará el papel de uno de los actores de la cadena de suministro, como son los distribuidores, y su relación con el marketing.

Como conclusión, podemos decir que la cadena de suministro se convierte en un factor estratégico que impacta directamente en el rendimiento y competitividad de la empresa.

3. LA FUNCIÓN DE LOS DISTRIBUIDORES EN LA CADENA DE SUMINISTRO.

3.1. Concepto de distribuidores.

La cadena de suministro está integrada por distintos actores cuya función es satisfacer las necesidades del mercado.

Dentro de estos actores cabe destacar el papel fundamental de los distribuidores, cuya función principal es garantizar que los productos del fabricante lleguen al consumidor final. De acuerdo con Camarero Izquierdo (2005), “se entiende por distribución el conjunto de actividades necesarias para situar los bienes y servicios producidos a disposición del comprador final en las condiciones de lugar, tiempo, forma y cantidad deseados”. Para ello el distribuidor adquiere, en nombre y cuenta propia al fabricante u proveedor, los productos que revenderá a clientes finales o minoristas.

Pero, no solo lleva a cabo esta función de reventa, sino que también presta servicios de almacenamiento de las mercancías, transporte, funciones de marketing como es la promoción de los productos, funciones de financiación y postventa.

Los distribuidores interaccionan con el resto de agentes de la cadena de suministro. Con los fabricantes mantienen una estrecha relación puesto que estos transforman las materias primas y sus componentes en productos finales que son puestos a disposición de los clientes finales a través de los distribuidores. También, mantienen vínculos cercanos con los proveedores, cuya función es suministrar las materias primas a los fabricantes. En muchas ocasiones esta figura del proveedor como intermediario desaparece y es el propio fabricante quien pone en manos del distribuidor los productos.

Sin embargo, es importante hacer una distinción acerca de las funciones que llevan a cabo distribuidor y proveedor, ya que en muchas ocasiones no se diferencia con claridad a estos dos agentes. Mientras que los proveedores suministran estas materias o productos terminados a otras empresas para que estas puedan fabricar o vender sus propios productos, los distribuidores se encargan de comercializar los productos que ha adquirido al fabricante entregándoselos directamente al consumidor final o minorista.

En función de la posición que ocupen los distribuidores en el canal de distribución, así como la función que ejerza, se podrá distinguir entre mayoristas y minoristas, siendo necesaria su intervención para que los productos estén a disposición del consumidor final.

Así, el mayorista será aquel que intermedie adquiriendo productos a los fabricantes o a otros mayoristas para luego transportarlos, almacenarlos y revenderlos a los minoristas o a otros distribuidores, sin relacionarse con el consumidor final. Sin embargo, los minoristas serán aquellos que intervengan adquiriendo los productos a los fabricantes y o mayoristas para luego revenderlos a los consumidores finales, pudiendo añadir servicios que aportan valor al producto.

Una vez hayan participado todos los actores, llevando a cabo la función que les es encomendada, el consumidor final podrá acceder al producto.

3.2. Canales de distribución.

Se entiende por canal de distribución al conjunto de personas y organizaciones que participan en las actividades de distribución impulsando el flujo de bienes y servicios desde la fase de producción a la de adquisición o consumo.

El objetivo fundamental que se logra a través de los canales de distribución consiste en ubicar la mercancía en el lugar adecuado, para el alcance del consumidor, en el menor tiempo posible.

El número de intermediarios permite clasificar los canales en función de dos dimensiones: vertical y horizontal.

En atención a la dimensión vertical o longitud del canal, es decir, según el número de participantes en el mismo, podemos distinguir entre canales directos e indirectos, existiendo a la vez una subclasificación entre indirectos cortos e indirectos largos.

Los canales directos serán aquellos en los que el fabricante vende directamente sus productos al consumidor sin la presencia de ningún intermediario.

Frente a estos, se encuentran los canales de distribución indirectos, en los que es necesaria la presencia de intermediarios entre el fabricante y el consumidor final. En función del número de intermediarios que participen en dicho canal se distingue entre canal indirecto corto, aquel en el que el producto del fabricante es vendido al minorista para que este lo ponga en manos del consumidor final; y canal indirecto largo, en el que aparecen más intermediarios, al menos un mayorista. Todos estos tipos se pueden visualizar gráficamente en la siguiente figura 4.

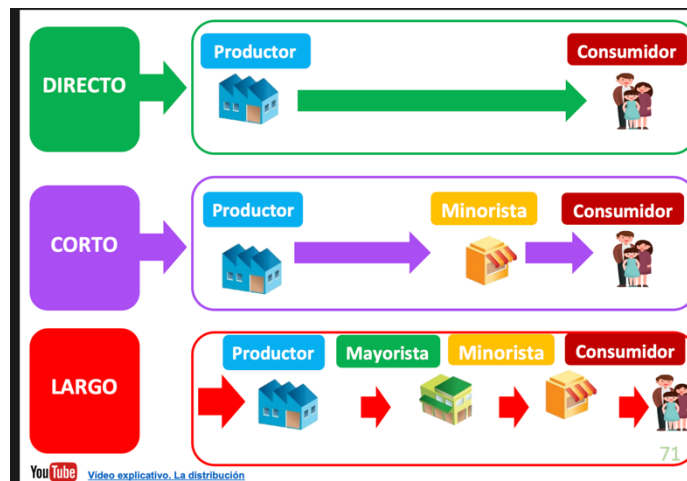


Figura 4: Canales de distribución

Fuente: Econosublime

Las empresas optarán por uno u otro en función de cual sea su objetivo. Así, un canal directo permitirá tener un mayor control sobre los precios y establecer una relación más directa con los consumidores, pero, supone a su vez unos mayores costes fijos. Un canal indirecto implicará unos precios más elevados ya que se deben incluir los costes que supone para la empresa la presencia de tercero y tiempos de entrega más largos, pero, permite llegar a un público mucho más amplio.

A su vez, muchas empresas optan por un canal de distribución híbrido en el que emplean tanto sus propios canales de distribución directos como intermediarios externos para alcanzar el mercado.

Para poder elegir aquel canal de distribución que más beneficio reporte a la empresa será necesario tener en cuenta las características del producto, cuál es el mercado objetivo, quiénes son los competidores y su estrategia de distribución, valorar la capacidad y los recursos internos de la empresa, analizar los costes y la capacidad de adaptación ante los cambios en el mercado.

Por otro lado, la dimensión horizontal o anchura del canal, está vinculada a la estrategia de distribución que veremos en el siguiente apartado.

3.3. Estrategias de distribución.

Se trata del conjunto de decisiones que adopta la empresa sobre los canales de distribución que va a elegir con el objetivo de seleccionar aquellos más adecuados para poner el producto o servicio a disposición del mercado. Se pueden clasificar las estrategias de distribución en función del número de intermediarios que participen en ellas:

La distribución intensiva será aquella en la que participarán una gran cantidad de intermediarios porque su objetivo será llegar al mayor número posible de usuarios. Se logra una cobertura casi total del mercado ofreciendo un producto adecuado para todo tipo de consumidores y un posicionamiento del producto muy amplio.

En la distribución selectiva, sin embargo, se optará por unos canales de distribución selectos, normalmente teniendo en cuenta criterios demográficos, geográficos o prácticos. El objetivo es diferenciarse de la competencia.

Por último, en la distribución exclusiva se concede a un único establecimiento dentro de un territorio concreto la distribución de un producto. Se suele asociar con productos de lujo y alta calidad.

3.3.1 *Impacto de la estrategia de distribución en el marketing.*

Las estrategias de distribución son imprescindibles para asegurar que un producto llegue al consumidor final. Según el enfoque que la empresa elija para conectar con su mercado, puede optar por distintos modelos de distribución, los cuales se alinean estrechamente con las estrategias *push* y *pull*. Estas estrategias influyen tanto la forma en que el producto recorre los canales de distribución como la manera en que se estimula la demanda del consumidor.

La estrategia *push* se centra en “empujar” el producto hacia el público objetivo, recurriendo a los canales de distribución para que los intermediarios colaboren y presionen la venta del producto hacia el siguiente nivel. Este tipo de estrategias se asocia con una distribución intensiva, ya que se pretende asegurar que el producto esté presente en todos los lugares para que el consumidor puede acceder a ello. Es propia de productos nuevos que acaban de lanzarse al mercado o cuando se pretende destacar en un mercado muy competitivo.

Sin embargo, la estrategia *pull* pretender crear una demanda directa del consumidor, siendo estos quienes busquen el producto. Se consigue generar una necesidad en el cliente que lleva a que los intermediarios demanden más unidades del producto para satisfacer las necesidades del público. No se busca insistir al cliente, sino atraerles, para ello se ofrecerá un producto o servicio de calidad, por lo que este tipo de estrategias va acompañada de una distribución selectiva o exclusiva.

Existen casos en los que las empresas combinan ambas estrategias, ya que aplicando la estrategia *push* se pueden asegurar que el producto esté disponible en múltiples puntos de venta y, a su vez, con la estrategia *pull* generar un deseo de compra entre los consumidores.

3.3.2 *Consecuencias sobre la marca.*

La estrategia adoptada influye directamente en la manera en que un producto llega al consumidor final, teniendo un gran impacto en la percepción de la marca. Una distribución selectiva o exclusiva siempre irá asociada a una percepción de exclusividad y alta calidad. El hecho de elegir los puntos de venta de manera más cuidadosa reforzará la imagen sofisticada y controlada de la marca. Sin embargo, el hecho de optar por una distribución intensiva convierte al producto en un bien más accesible, asociándose este con comodidad y practicidad.

Las estrategias escogidas a su vez condicionarán los precios de los productos. Los canales de distribución escogidos tendrán en cuenta los costes asociados con la distribución, influyendo a su vez esto en los márgenes comerciales y en la estructura de precios.

En la distribución selectiva o exclusiva se optará por una estrategia de precios altos, dirigidos a un público exclusivo. El valor percibido de estos productos de lujo justifica su mayor precio. Además, el control de los puntos de venta permite unos márgenes comerciales superiores.

En el caso de la distribución intensiva, como el objetivo es lograr un mayor volumen de ventas, se opta por establecer precios bajos a los productos. En este tipo de mercados existe una mayor competencia lo que aminorar los posibles márgenes comerciales.

También influirán sobre el precio los costes adicionales en los que incurre la empresa para llevar a cabo la comercialización del producto como el transporte o almacenamiento. Si se opta por una distribución directa, como las ventas en línea o en sus propias tiendas se reducirán los costes, lo que se traducirá en unos precios más competitivos. Sin embargo, la existencia de intermediarios implicará un mayor precio de venta ya que cada uno de ellos agregará su propio margen comercial. No obstante, algunas empresas deciden absorber ellas mismas parte de estos márgenes para no trasladar esos mayores costes al precio pagado por el consumidor.

Por último, la estrategia de distribución tendrá un gran impacto sobre el cliente. El hecho de poner el producto a disposición del cliente de una manera más accesible, como es la distribución intensiva, genera una experiencia positiva sobre este. Esta accesibilidad también se traduce en clientes más diversos.

Si bien, una distribución selectiva provoca una mayor experiencia de compra, lo que reforzará la relación cliente-marca, consolidándose una gran fidelidad hacia la marca. Además, esta distribución selectiva se dirige a un público más exclusivo, lo que se traducirá en productos que reflejan cierto estatus social.

3.4. Importancia del distribuidor en la cadena de suministro.

El distribuidor desempeña un papel relevante a lo largo de la cadena de suministro, interactuando con los distintos actores a lo largo de las diversas fases del proceso. De esta forma, el distribuidor facilita el movimiento de los productos desde la producción hasta la entrega final al consumidor.

Mientras que en la fase de producción el actor principal es el fabricante, el distribuidor interviene comprándole los productos terminados y en manos de este llegan a los mercados adecuados. Además, el distribuidor, al estar en ocasiones en contacto directo con el consumidor final, puede trasladar al fabricante los deseos de los clientes sobre las características, diseño, calidad o posibles mejoras de los productos.

Hasta que haya demanda de los productos por parte de los minoristas o consumidores finales es necesario almacenar los mismos. Puede ser el propio distribuidor quien lleve a cabo el almacenamiento encargándose entonces de otras funciones como es la gestión de inventarios, con el objetivo siempre de evitar el desabastecimiento para poder hacer frente al mercado. En ocasiones, no será este quien acumule los productos, sino que recurrirá a operadores logísticos, siendo entonces su función coordinar el transporte y la entrega de productos a los puntos de venta o al consumidor final en su caso.

En atención a su función como distribuidor, este mantiene un contacto directo con el minorista, negociando las condiciones de compra y ofreciéndole descuentos por volumen, lo que se conoce como *rappel*. Según el tipo de estrategia de distribución adoptada, el distribuidor tiene la responsabilidad de gestionar la relación con una red de minoristas en diferentes regiones o mercados. Además, el distribuidor puede colaborar con los minoristas para establecer acuerdos que ayuden a mejorar la exposición y promoción de los productos en los puntos de venta.

Por último, el papel del distribuidor cobra especial importancia en el proceso de venta, más aún si se trata de un canal directo ya que no solo pone a disposición del cliente el producto sino que es responsable de la atención al cliente, el proceso de pago y la

entrega del producto. En el caso de la distribución indirecta el papel del distribuidor es menor, pero deberá coordinar toda la cadena de suministro para que finalmente el producto llegue al consumidor, llevando a cabo las funciones mencionadas en las anteriores fases de la cadena.

Una distribución adecuada y bien organizada asegura que los clientes reciban los productos o servicios de forma ágil y efectiva, lo que mejora la satisfacción del consumidor. En cambio, un proceso de distribución ineficiente puede causar retrasos, escasez de productos o dificultades para acceder a ellos, lo que deteriora la experiencia del cliente. Es importante el papel que puede jugar el distribuidor en el servicio postventa, lo que impactará en la satisfacción del cliente.

A lo largo de la cadena de suministro se irá transmitiendo información entre los distintos actores, siendo el *feedback* de los distribuidores uno de los más relevantes.

Gracias al contacto directo con los puntos de venta o incluso, en algunos casos, con los consumidores, los distribuidores tienen acceso directo a información sobre las preferencias del consumidor, las tendencias del mercado y el rendimiento de los productos. Por ello, el distribuidor puede detectar cambios en la demanda o en los gustos de los consumidores, que trasladará a los fabricantes para que este ajuste su producción a la calidad o diseño requerido por los clientes.

También, al analizar a la competencia obtienen información de esta como precios o las políticas promocionales seguidas, lo que permite informar tanto a los minoristas como a los fabricantes para que estos puedan adoptar estrategias competitivas que logren una diferenciación de la competencia. El *feedback* de los distribuidores tendrá una gran importancia sobre la estrategia de marketing, ya que permitirá decidir si es óptimo el lanzamiento de un nuevo producto o la apertura a un nuevo segmento de mercado.

3.4.1 Proceso de relación con el distribuidor .

El proceso de selección de distribuidor es un aspecto clave y determinante de la eficiencia operativa de una compañía. Antes de elegir uno de ellos, es necesario llevar a cabo un estudio del mercado, identificando las tendencias del sector y analizando las necesidades del negocio. Después se deberán evaluar aquellos más adecuados siempre teniendo en cuenta la solidez financiera del mismo, la capacidad logística, su reputación en el mercado y el nivel de coherencia con la estrategia y las metas de la empresa.

La empresa buscará establecer una relación que será fruto de cinco procesos (Krajewski, Ritzma y Malhotra, 2013; pp. 417- 427):

1) En cuanto al abastecimiento, a la hora de optar por un distribuidor u otro se hará un análisis de los costes que supone para la entidad esta elección. Se deberá tener en cuenta el coste que supone el material en sí (coste de material), así como su transporte (coste de flete), el coste que supondrá para la empresa acumular productos para poder abastecer el cliente ante posibles alteraciones en los tiempos de entrega (coste de inventario) y el coste que conlleva la administración del producto que requiere una interacción continua con el proveedor (coste administrativo).

Además, habrá que tener en cuenta otras consideraciones como la calidad del producto ofrecido o las ventajas competitivas que suponga optar por dicho distribuidor en comparación con los demás. Como se analizará más adelante, hoy en día cobra especial importancia el aspecto medioambiental en este tipo de relaciones, velando siempre por una economía sostenible.

2) Respecto a la colaboración en el diseño, como el distribuidor tiene contacto directo con el cliente, en ocasiones, se pone en contacto con el fabricante para transmitir los deseos de los consumidores participando conjuntamente en la creación del diseño del producto o servicio.

3) La fase más importante de esta relación es la negociación, ya que *se centra en obtener un contrato efectivo que cumpla los requerimientos de precio, calidad y entrega de los clientes internos del proceso de relación con el proveedor* ((Krajewski, Ritzma y Malhotra, 2013; pp. 417- 427).

Aquí hay que distinguir la dimensión competitiva y cooperativa. La primera de ellas, identifica al comprador y al vendedor como “enemigos”, es decir, el perjuicio de uno va a ser el beneficio de otro. En este caso el comprador sería la empresa que opte por el distribuidor, siendo el vendedor el propio distribuidor que ofrece su producto o servicios.

Pero, para explicar esto hay que hacer alusión a la propia oferta y demanda del mercado ya que estas determinarán la flexibilidad entre comprador y distribuidor a la hora de establecer los precios de los productos.

Frente a esto, la dimensión cooperativa concibe al comprador y vendedor como “amigos”, trabajando conjuntamente logrando un desarrollo ambos. El hecho de establecer una relación sólida, generalmente a largo plazo, permite al distribuidor plantearse incluso una reubicación de sus instalaciones para ofrecer el producto en mejores condiciones a su comprador.

Las entidades adoptan una u otra, o incluso implementan una estrategia híbrida, aplicando un modelo competitivo en la adquisición de bienes, mientras que optan por un modelo cooperativo para la gestión de servicios o materiales más complejos o con un mayor valor o volumen.

4) Otro proceso relevante a la hora de elegir el distribuidor será la compra del producto. Habrá que elegir el mercado en el que se desea hacer la misma, si este es único, tradicional u online, entre otras clasificaciones.

5) Siempre será necesario un flujo de información constante entre las distintas partes que intervienen en la negociación, ya que pueden producirse desviaciones en las

operaciones que lleven a una rescisión del contrato mantenido entre ambos como por ejemplo, una disminución del rendimiento pactado, problemas de insolvencia o falta de alineación estratégica, entre otros.

4. APLICACIÓN PRÁCTICA: LA CADENA DE SUMINISTRO DE ESTRELLA GALICIA.

4.1. La industria cervecera en España.

España se ha convertido en uno de los principales productores de cerveza, alcanzando una cifra de producción en los últimos años superior a los 41 millones de hectolitros, siendo el segundo mayor productor dentro de la Unión Europea.

La industria cervecera se ha convertido en uno de los pilares del sector agroalimentario nacional debido a su gran peso económico y su gran contribución al PIB español, superando los 17.200 millones de euros. A su vez, representa una fuente destacada de empleo y actividad, pues, genera más de 540.000 empleos directos e indirectos (Revista RUE, 2022).

Además, representa un importante motor de dinamización en regiones con alta dependencia del turismo y la restauración, ya que ha dejado de considerarse la cerveza un producto de consumo exclusivamente para convertirse en parte de la identidad cultural y social del país. Es más, la existencia de bares en ciertas zonas incrementa la afluencia turística permitiendo solventar el problema de despoblación al que nos enfrentamos hoy en día.

Los hábitos de consumo de este producto han llevado a que se desarrolle un gran sistema alrededor del mismo, dando lugar así a una cadena de suministro muy dinámica y que se enfrenta a distintas adversidades. La estacionalidad del consumo de cerveza requiere una planificación de la producción y distribución, ya que el mismo aumenta exponencialmente en la estación estival; a su vez, la convivencia de distintos formatos

de producto requiere una logística a la altura; y la tendencia hacia modelos más sostenibles requiere una gran inversión en I+D+i así como una gran digitalización.

4.2. La cadena de suministro en el sector cervecero español.

La cadena de suministro de la industria cervecera engloba un gran número de etapas.

1) En primer lugar, se habla del aprovisionamiento de materias primas. El producto final original se obtiene a través de cebada malteada, lúpulo, levadura y agua, aunque hoy en día en las cervezas artesanales es habitual utilizar otros cereales o adjuntos con el fin de obtener un sabor distinto. Mientras que gran parte de la cebada utilizada puede considerarse producto nacional, el lúpulo es principalmente importado, factor a tener en cuenta a la hora de diseñar la cadena de suministro.

2) Una vez obtenidas las materias primas, comienza la fase de producción y fermentación que abarca distintos procesos como son la molienda, cocción, maduración y filtrado, a los cuales se les deberá prestar una gran atención ya que determinan la calidad del producto final.

3) Concluido el proceso de obtención de la bebida le sucederá su envasado y acondicionamiento. En esta fase adquiere gran importancia el distribuidor, en tanto que tiene una información más directa del consumidor final y puede hacer estimaciones de la demanda, lo que facilita una asignación más adecuada de la cerveza en sus distintos formatos, ya sea botella, lata o barril.

4) Previo a poner el producto en manos del distribuidor este es almacenado respetando las condiciones necesarias para que el producto fabricado mantenga sus calidades.

La creciente demanda de este producto ha hecho necesaria un gran desarrollo de la logística interna así como de los sistemas de gestión de almacenes entre los que destaca

SAP ERP, siendo este un sistema de planificación de recursos empresariales centralizado que permite mejorar la coordinación entre las distintas áreas de producción, compras, ventas, inventario, distribución, etc. En el caso de la industria cervecera este sistema permite controlar en tiempo real los suministros, coordinar la producción según la demanda u optimizar las rutas de distribución.

También destaca el WMS (Warehouse Management System), un sistema de gestión de almacenes cuyo fin es controlar, optimizar y automatizar todas las operaciones realizadas dentro del almacén, desde el registro de las mercancías, su asignación óptima en el almacén, el control del stock en tiempo real, así como la preparación eficiente de pedidos conocida como picking.

5) La siguiente etapa es la distribución física. El canal de distribución que prevalece en esta industria es un canal indirecto y largo en el que están presente distintos actores. Se distingue entre productor, distribuidor o mayorista, minorista y consumidor final, cuyas funciones ya han sido analizadas anteriormente.

Lo común es que las cerveceras tengan su propia planta de producción de aquí que recaiga sobre las mismas la función de productores, pero puede ocurrir, como en el caso de las cervezas artesanales hoy en día en auge, que dicha empresa subcontrate a otra para que elabore el producto cervecero por insuficiencia de infraestructuras o recursos, así como para reducir los costes iniciales que entraña esta fase de lanzamiento del producto.

Para entender mejor el canal de distribución de la industria cervecera habrá que hacer alusión al Canal HORECA y Canal Retail que se explicará en el apartado 4.2.1.

6) La cadena de suministro culmina con la fase de comercialización y consumo. De acuerdo con el último informe emitido por Cerveceros de España (2024), la cerveza se disfruta principalmente fuera del hogar, en el caso de los jóvenes más aún, ya que el 86% de ellos llevan a cabo este consumo en contextos sociales. Esto pone de evidencia el papel determinante que tiene el canal HORECA como espacio principal de consumo.

La edad media de los consumidores de cerveza se sitúa entre los 18 y los 35 años, los cuales muestran una mayor predisposición hacia los formatos innovadores, como la cerveza SIN alcohol y los nuevos sabores. En contrase con estos segmentos más jóvenes, los consumidores de mayor edad suelen mostrar un rechazo hacia nuevos sabores, manteniéndose fieles a las marcas que han consumido tradicionalmente.

Aunque lo habitual sea hacer uso del canal HORECA, ha habido una tendencia creciente hacia la venta online de cerveza, lo que permite conocer nuevas marcas que no están disponibles en los principales establecimientos de venta así como la exportación del producto nacional a aquellos turistas que durante su periodo vacacional han podido disfrutar de esta bebida. También, los distribuidores han accedido a este sistema de venta online para que el consumidor efectúe su compra y sea entregada directamente en sus hogares.

4.2.1 Estructura de los canales de distribución: HORECA y Retail.

Como se ha analizado en el apartado 3.2 un canal de distribución engloba el conjunto de rutas que permiten desplazar el producto desde el fabricante hasta el consumidor final.

En el caso de la industria de fabricación de bebidas, en particular, la industria cervecera, los dos principales canales de distribución que existen son el canal HORECA y el canal Retail. Aunque en ambos el objetivo principal es poner el producto a disposición del consumidor final, cada uno de ellos responde a patrones de consumo y necesidades logísticas distintas.

El canal HORECA hace alusión al acrónimo de hoteles, restaurantes y cafeterías. Engloba así el conjunto de establecimientos que adquieren productos, ya sea bebida o comida, para su consumo en el mismo lugar de adquisición.

En estos lugares normalmente se lleva a cabo un consumo social donde predomina el formato en barril y la distribución en frío lo que exige una logística mucho más frecuente,

adaptándose a los horarios de dichos establecimientos y una atención personalizada. Los pedidos serán más pequeños ya que normalmente no cuentan con grandes zonas de almacenamiento y, por tanto, la solución será que se realicen más frecuentemente.

Frente a este canal, encontramos el canal Retail, donde los consumidores adquieren los productos para ser consumidos fuera del punto de venta. Dentro del canal Retail encontramos supermercados, hipermercados y distintas tiendas físicas.

En este caso, se requiere también una gran planificación logística pero atendiendo a las necesidades de almacenamiento. Las entregas en estos establecimientos no serán tan frecuentes como en el canal HORECA, pero requerirán de una mayor complejidad logística ya que los pedidos serán más voluminosos. Es habitual que en estos casos la distribución a estos establecimientos se haga directamente desde la fábrica, sin intermediar con los distintos puntos de distribución que existen en la zona en la que se encuentren los mismos.

Este tipo de canales permite a los consumidores adquirir el producto para utilizarlo cuando desee, sin necesidad de acudir a establecimientos de restauración.

Existe una coordinación entre sendos canales que permite que en aquellos periodos de alta demanda se mantenga la eficiencia operativa. Por tanto, una cadena de suministro eficaz debe estar preparada para atender de manera simultánea las demandas de ambos canales.

4.3 Estudio del caso: Estrella Galicia.

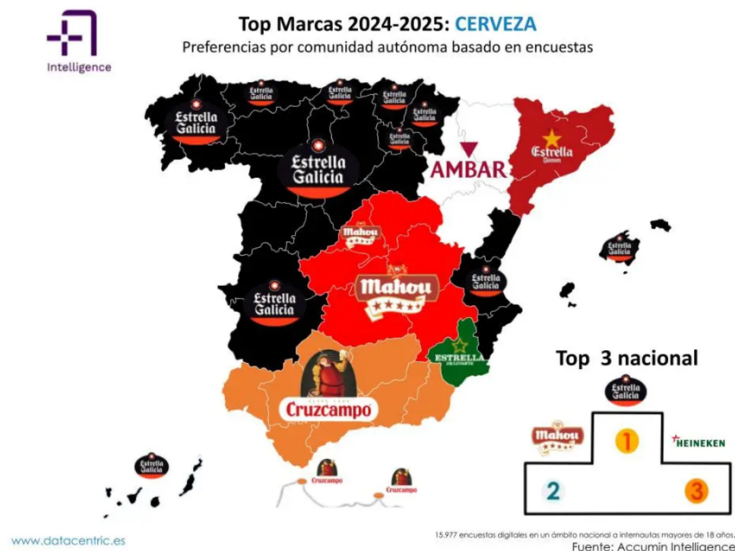
4.3.1 Contexto.

Estrella Galicia es una marca de cerveza española que pertenece al grupo gallego Corporación Hijos de Rivera, fundada en 1906 por José María Rivera Corral en A Coruña, donde tiene su principal planta de producción.

Lo que empezó siendo una cervecera regional se ha convertido en una de las cervezas más conocidas tanto en nuestro país como a nivel internacional, pero sin perder su estructura empresarial familiar e independiente.

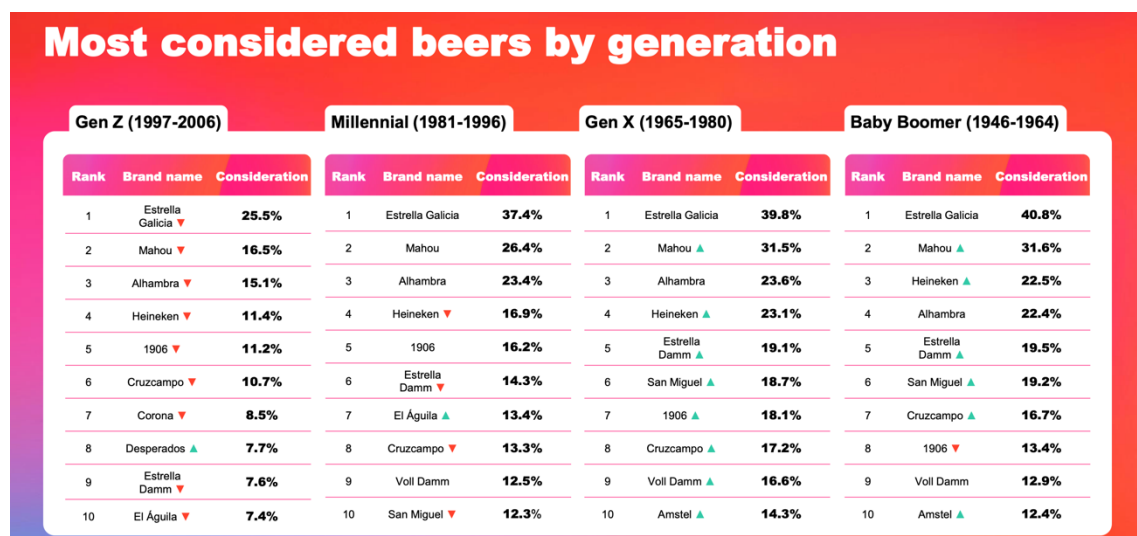
Según los resultados económicos presentados por la compañía el pasado mes de junio, la sociedad alcanzó un volumen de facturación de 886 millones de euros en 2024, superando la cifra de 544 millones de litros de cerveza vendidos. Aunque el beneficio neto del último ejercicio ha alcanzado los 95 millones de euros, este se ha visto disminuido con respecto a ejercicios anteriores debido a las inversiones realizadas en infraestructuras para su nueva planta de Morás así como el aumento de puestos de trabajo.

Aún así, Estrella Galicia se convierte en la cerveza favorita para los españoles, pues, no solo lidera este puesto en su tierra natal sino también mantiene esta posición en zonas próximas e incluso otras más distantes como la Comunidad Valenciana o los territorios insulares, como se muestra en la imagen 5. También a nivel europeo se ubica entre las principales cerveceras.



Fuente: DataCentric

Un análisis de consideración de marca, elaborado por YouGov, muestra que esta se ha convertido en la marca más presente en la mente del consumidor en su proceso de compra. De acuerdo con la imagen 6, se observa como Estrella Galicia lidera el ranking sin importar la edad del consumidor, lo que se traduce en una familiaridad con la marca debido a su presencia en hostelería, publicidad o eventos. Además, se percibe como una marca de calidad, alineada con sus valores.



Fuente: YouGov

Pese a que el estudio se centrará en la marca Estrella Galicia, la Corporación Hijos de Rivera engloba distintas marcas todas ellas referidas a la industria de bebidas alcohólicas y no alcohólicas. Dentro de las cervezas se distingue entre Estrella Galicia, 1906, Red Vintage, entre otras; comercializan también distintas aguas minerales como son Cabreiroá, Agua de Cuevas o Auara; sidras artesanales a través de la marca Maeloc; distintas bebidas alcohólicas como vermut o licores; y distintos vinos.

Aunque su principal planta de producción se encuentre en A Coruña, la empresa cuenta con 6 unidades productivas en España y una planta recién inaugurada en Morás, Arteixo. Hay que añadir también las 9 filiales internacionales que permiten que la marca este presente en 75 países, destacando las nuevas instalaciones productivas de Brasil creadas con el fin de abastecer al mercado latinoamericano. El desarrollo de nuevas plantas

productivas ha sido consecuencia de la gran expansión internacional que ha experimentado Estrella Galicia en los últimos años.

Estrella Galicia se caracteriza por su capacidad de adaptación, lo que conlleva una gran inversión en tecnología, automatización, digitalización, y sobre todo, sostenibilidad. Esta última se pone de manifiesto de diversas formas, siendo una de ellas la implementación del sistema Nature Multipack en el proceso de envasado, reemplazando las tradicionales anillas de plástico por un sistema basado en puntos adhesivos sin necesidad de envoltorios adicionales.

La estrategia de la Corporación, basada en la diferenciación del producto respecto a sus competidores, la difusión de la cultura cervecera, así como el gran arraigo con su origen gallego, ha convertido a la misma en una marca de referencia.

4.3.2 Análisis de la cadena de suministro de Estrella Galicia.

Desde el punto de vista logístico, Estrella Galicia ha optado por una cadena de suministro que se ha ido adaptado a las distintas necesidades del canal HORECA. Para ello, cuenta con una gran red de distribuidores regionales y filiales logísticas que se analizarán más adelante. El objetivo principal de la marca es mantener altos estándares de calidad en el nivel de servicio, lo que permite fortalecer la relación con el consumidor final.

Como toda industria cervecera, existen distintas fases en la cadena de suministro:

La fase inicial viene ligada al aprovisionamiento de materias primas. El grupo cuenta con su propia empresa de producción de lúpulo con el nombre Cosecha de Galicia, la cual ha desarrollado plantas de lúpulo indoor, es decir, cultivo en el interior utilizando sistemas hidropónicos para reducir el impacto en la huella hídrica. El hecho de contar con su propia empresa de producción le permite controlar directamente la calidad del mismo.

Puesto que con el lúpulo producido no es suficiente, la empresa mantiene relaciones con productores nacionales próximos a sus plantas de producción. Una mínima parte de las materias primas son importadas, provenientes de Alemania o EEUU.

El proceso de producción se desarrolla principalmente en su planta de A Coruña, la cual alcanza una capacidad productiva superior a los 500 millones de litros al año. Esta planta ha sido objeto de modernización, pues se han ido combinando líneas de alta eficiencia con sistemas de control automatizado. Pese a que este sigue siendo el principal centro de elaboración, la recién inaugurada fábrica de Morás, se ha convertido en un referente de innovación en la industria cervecera nacional con un diseño enfocado en la sostenibilidad.

En estas fábricas se producirá desde la recepción de materias primas así como su correspondiente transformación para la elaboración de la cerveza. Estrella Galicia lleva a cabo minuciosamente este proceso ya que primero mantiene en remojo el cereal durante 2 días para hidratar así los granos y que estos después germinen. Es importante el proceso de secado y tostado del grano donde se determinan las propiedades que influirán en el aroma, color y sabor. Por último, se lleva a cabo la desgerminación.

Una vez que la materia prima está en condiciones aptas, se procede al cocimiento para elaborar el mosto cervecero que junto con el lúpulo fermentará. Será necesario que esta mezcla madure y culmine el proceso de elaboración con el acondicionado.

En cuanto al envasado, la cerveza adopta distintos formatos con el fin de adaptarse a las necesidades tanto del canal HORECA como del canal Retail.

No solo se puede diferenciar entre latas, botellas o barriles, sino que la empresa adopta una estrategia multiformato existiendo latas de distintos volúmenes (25 cl, 33 cl, 50 cl); botellas conocidas como “tercios” o “quintos”; y barriles de distintos volúmenes (20 l, 30 l). Además, hay establecimientos que cuentan con cerveza de bodega, la cual se almacena en tanques de 475 litros ubicados en los mismos establecimientos, distribuida

directamente desde la fábrica en vehículos especiales para que no pierda ninguna característica y mantenga su sabor. Cabe mencionar que la empresa ha apostado por la sostenibilidad en sus envases, distinguiendo entre envases retornables y no retornables, lo cual se traduce a su vez en una logística inversa compleja.

Las botellas retornables son aquellas que una vez consumido el producto son devueltas al distribuidor, el cual las trasladará de nuevo a fábrica para ser reutilizadas. Al contrario, las botellas no retornables se descartan tras su consumo.

El uso de las mismas varía en función del canal de distribución escogido, pues, es habitual que en el canal HORECA que abarca la mayor parte del consumo de cerveza se utilicen botellas retornables; mientras que en el canal Retail se priorizan el uso de botellas no retornables y latas. Resulta más fácil establecer dinámicas de recogida y devolución de envases con aquellos clientes habituales como son los que pertenecen al canal HORECA que un cliente que realice una compra ocasional de cerveza en un supermercado.

En el caso de los envases retornables, en los que se incluyen los barriles, el fabricante aplica un cargo económico adicional al distribuidor correspondiente al valor del envase. Este importe es trasladado al cliente del canal HORECA, con posibilidad de reembolso para todos los actores si el envase es devuelto en condiciones aptas para su reutilización. Esta operación se apoya legalmente en el artículo 78.2.6º de la Ley 37/1992, de 28 de diciembre, del Impuesto sobre el Valor Añadido, en el que se establece que integrará la base imponible: “el importe de los envases y embalajes, incluso los susceptibles de devolución, cargado a los destinatarios de la operación, cualquiera que sea el concepto por el que dicho importe se perciba”.

Siguiendo con la siguiente fase de la cadena de suministro, una vez envasado el producto se traslada al centro logístico automatizado, y es que la empresa, para llevar a cabo la logística interna, hace uso de los sistemas ya mencionados WMS y SAP ERP. Además, utiliza un sistema de trazabilidad por lote, en virtud del cual a cada uno de ellos atribuye

un código QR que permite identificar el origen, la fecha de producción y recorrido del lote en las distintas fases de la cadena de suministro.

En este ámbito ha incorporado herramientas de Business Intelligence que permiten visualizar los Indicadores Claves de Rendimiento, conocidos como KPIs. Estos permiten evaluar la cadena de suministro, garantizando la calidad del servicio, objetivo principal de la Corporación Hijos de Rivera.

Es fundamental para ellos analizar el nivel de servicio; el lead time ¹; o la tasa de rotura de stock frente a posibles desabastecimientos. También estudian su índice de rotación de inventario el cual será alto en las épocas de gran demanda ya que no hay espacio temporal para que se produzca el deterioro. Por el contrario, se deberá controlar aquellos periodos en los que el índice sea bajo para evitar un sobrestock y las pérdidas que esto conlleva.

En la siguiente fase los distribuidores se convierten en los protagonistas. Como se ha mencionado anteriormente, existen tanto distribuidores nacionales como filiales internacionales que ponen a disposición del resto del mundo estos productos cerveceros. Los principales distribuidores se analizarán en el apartado 4.4.3.

En la cadena de suministro del grupo Hijos de Rivera, el cliente ha adquirido un papel relevante, lo que otorga una gran importancia a la última fase del proceso: la atención al cliente. Para analizar la calidad del servicio emplea indicadores como el OTIF, On Time In Full, que pone su foco de atención en el plazo estipulado para efectuar la entrega al cliente.

Igualmente, a lo largo de todo el proceso la empresa lleva a cabo un análisis de las ventas efectuadas en los años anteriores, las nuevas tendencias de consumo así como el impacto que puedan tener en el mismo las numerosas campañas de marketing

¹ Se trata del periodo que transcurre desde que se genera una orden de pedido hasta que el cliente lo recibe.

adoptadas. El objetivo de estas es entablar relaciones más próximas con los clientes así como generar engagement.

Estrella Galicia destaca por su estrategia de diferenciación basada en la creación de distintas ediciones de su formato en botella, tanto con enfoques regionales como son los homenajes a las Comunidades Autónomas, como la colaboración con referentes culturales como fue la emblemática edición inspirada en la serie La Casa de Papel. La campaña más reciente es conocida como Enciclobirra, una colección de botellas que incorporaban letras de abecedario, cada una asociada a un término cervecero. estas acciones atraen a un gran número de nuevos clientes y permiten reforzar el vínculo emocional con los clientes ya consolidados.

4.3.3 Principales distribuidores.

El papel de los distribuidores en la cadena de suministro, tal y como se analizó en el apartado 3.4, es fundamental. Estos ostentan una posición privilegiada frente a los consumidores finales, lo que permite analizar sus necesidades y trasladar dicha información a los fabricantes.

En el caso de Estrella Galicia, el rol de los distribuidores cobra aún mayor importancia ya que su principal canal de ventas es el canal HORECA, por lo que deberán actuar como intermediarios. Dado que el papel del distribuidor influye en la experiencia del consumidor y la percepción de la marca, la elección de estos requiere un proceso extenso y detallado, basado en distintas negociaciones en las que se analizará distintos aspectos.

Es importante y más en este caso, en el que las operaciones son voluminosas, que los distribuidores cuenten con infraestructuras adecuadas capaces de almacenar los productos que son demandados por el canal HORECA. Además, se tendrá en cuenta la cobertura que ofrecen, su alcance geográfico y operativo, lo que permite analizar si se

podrá abastecer de manera eficiente y regular a los distintos puntos de venta de una determinada zona.

De igual modo, tendrán en cuenta la integración tecnológica, decantándose por aquellos distribuidores que puedan adaptarse a los sistemas digitales utilizados desde fábrica.

Es razonable concluir que se habrá hecho un estudio sobre la capacidad económica de dicha empresa, dado que convertirse en distribuidor de una empresa de tal envergadura como es Estrella Galicia, supone un gran esfuerzo económico y una gran inversión en la flota logística y personal, entre otras.

A nivel nacional existe una red de distribución, especializada principalmente en el canal HORECA, compuesta por distribuidores asociados que llevan a cabo su actividad bajo un modelo de asignación territorial exclusiva.

El territorio nacional se divide en distintas delegaciones ubicadas en aquellas zonas donde existe una mayor demanda. Existe 8 delegaciones en la Comunidad Autónoma de Galicia, como se muestra en la imagen 8, demostrando así el gran arraigo cultural y la gran demanda que existe en su tierra natal.



Fuente: Corporación Hijos de Rivera

En el resto de España las delegaciones se han distribuido estratégicamente, sin abarcar una única provincia, así, existe una delegación del Norte junto con la delegación de Asturias y León; una delegación en Cataluña; Baleares; Levante; Andalucía; y, Valladolid. Cada una de estas delegaciones coordina la relación entre los distintos distribuidores de la zona y supervisa la ejecución de la estrategia de la marca en el resto del territorio.

La delegación de Valladolid engloba tanto a los distribuidores de Valladolid como Salamanca, Zamora, Palencia y Burgos. No obstante, la provincia de Valladolid es abastecida a través de cuatro distribuidores: Extealde S.A, SOYCO Distribuciones, Peñafiel Comerdist S.L y Fortea Hernández.

Tanto Extealde como Soyco Distribuciones iniciaron su labor como distribuidores oficiales de Estrella Galicia en 2019, enfrentándose apenas un año después a la pandemia del COVID-19 con el importante desafío logístico y comercial que supuso. Aún así, ambos han conseguido consolidarse, junto con sus compañeros, como socios estratégicos de la marca en Valladolid, enfrentándose a otras grandes distribuidoras de marcas cerveceras en la provincia como son Gregorio Díez, Distribuciones Castilla y León (Discalesa), Discal o Castellano de Distribución y Mayoristas S.L (Cadima); distribuidores respectivamente de las marcas Mahou, San Miguel, Estrella Damm y Heineken.

En lo que respecta al volumen de negocio, mientras que Peñafiel Comerdist y Extealde alcanzaron una facturación de 7 millones de euros en 2024, Soyco Distribuciones y Fortea Hernández presentan unos perfiles más reducidos. Así, Soyco Distribuciones, finalizó el ejercicio 2024 con un volumen de facturación muy próximo a los 2 millones de euros. De esta última cifra, 1,8 millones de euros provienen directamente de su actividad como distribuidor de Estrella Galicia, lo que evidencia su gran dependencia.

El hecho de que esta sea la sociedad más pequeña también se pone de manifiesto a la hora de establecer las zonas de distribución que corresponden a cada uno de ellos, ya que abarcaran mayores segmentos del mercado las empresas que cuentan con más recursos logísticos. Así, corresponde a Extealde el centro de la ciudad y el valle Esgueva, acompañándole Peñafiel Comerdist en el alfoz, incluyendo zonas como Arroyo de la Encomienda hasta Peñafiel, es decir, la zona oeste de la provincia. Soyco ofrece sus

servicios en el sur abarcando municipios como Simancas, Laguna de Duero, Boecillo y alrededores; y Fortea Hernández presta sus servicios en la comarca de Medina del Campo.

Todos los distribuidores de Valladolid ofrecen una amplia variedad de productos y servicios, siendo imprescindibles como nexo logístico entre la fábrica de A Coruña y los distintos establecimientos pertenecientes al canal HORECA de la provincia de Valladolid: bares, restaurantes, hoteles, pubs, etc.

Hay que añadir que estos no solo mantienen relación con los miembros del canal HORECA sino que permiten al cliente final acercarse a sus instalaciones para adquirir el producto sin intermediarios, así como facilitan la venta online.

Junto a estos, la compañía ha establecido filiales logísticas propias que permiten llegar a las 29 áreas comerciales en las que está presente la marca Estrella Galicia.

Asimismo, el grupo adopta un modelo mixto de distribución ya que combina esta distribución propia con operadores logísticos, en particular cuando se trata del transporte y distribución en el canal Retail, entregándose el producto en centros de distribución de supermercados.

Esta opción de distribución a través de operadores logísticos es habitual en el ámbito internacional. Estos reciben el nombre de operador 3PL, Third Party Logistics, tratándose de una empresa externa encargada de gestionar ciertas fases de la cadena de suministro como es la logística o el almacenaje. La empresa opta por ellos en aquellos mercados en desarrollo o con una menor demanda. Sin embargo, en aquellos países con un gran volumen de ventas, el grupo opera a través de filiales propias, sin necesidad de recurrir a intermediarios.

5. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES.

5.1. Tendencias futuras en la cadena de suministro.

5.1.1. Panorama político y económico cambiante.

Los distintos conflictos geopolíticos existentes junto a las crisis comerciales y energéticas, están incidiendo significativamente en el desarrollo de la cadena de suministro. Estas confrontaciones están quebrantando las relaciones internacionales que se mantienen no solo con consumidores finales, sino con proveedores de materias primas. Se ha producido un incremento significativo de los costes del transporte y de la energía, lo que se traduce en un encarecimiento del precio final para el consumidor, dado que a lo largo de la cadena de suministro esos costes son transferidos a los distintos actores.

Conviene añadir la creciente normativa que versa sobre los problemas medioambientales, la cual obliga a rediseñar distintas fases de la cadena como es la producción o logística, entre otras, adaptando los procesos con el fin de no perjudicar a generaciones futuras.

A su vez, la implantación de políticas físicas sumamente estrictas plantea efectos negativos tanto para el consumidor como para los fabricantes. Desde la perspectiva del consumidor, estos ven reducidos su poder adquisitivo lo que se traduce en una reducción del consumo y por consiguiente, un descenso de la demanda. Por otro lado, desde el punto de vista del fabricante, puede desincentivar la producción en determinados sectores o zonas geográficas y encarecer los costes de distribución, especialmente si se produce un aumento de los aranceles, como ha ocurrido en el contexto de las medidas adoptadas recientemente por el gobierno de Donald Trump, que han dado lugar a tensiones comerciales en las que se ven implicados todos los países a nivel internacional.

Las empresas han demostrado su capacidad de adaptación frente a situaciones extraordinarias como fue la pandemia del COVID- 19. Ante la misma, numerosas empresas fueron obligadas a cerrar sus instalaciones e implementar distintos mecanismos con el fin de minimizar las pérdidas, así por ejemplo, ofrecían un comercio electrónico que permitiese adquirir productos o servicios sin contacto personal.

El sufrimiento de los distribuidores se vio incrementado ya que muchos de ellos sufrieron desabastecimientos, sin poder satisfacer las necesidades de los clientes.

La volatilidad cambiaria se ha convertido en un nuevo reto al que se enfrentan las compañías, el cual puede afrontarse mediante modelos de producción más flexibles que reduzcan la dependencia existente entre las distintas fases de la cadena de suministro, especialmente cuando estas implican la intervención de agentes externos a la empresa.

5.1.2 El impacto de la inteligencia artificial en las distintas fases de la cadena de suministro.

El hecho de que la cadena de suministro se haya convertido en un elemento estratégico para las organizaciones, pone de manifiesto su necesidad de adaptación digital.

Esta transformación se ha logrado principalmente a través de la Inteligencia Artificial, lo que ha permitido desarrollar sistemas que llevan a cabo operaciones hasta ahora realizadas por un ser humano.

Es frecuente el uso de una disciplina de la IA que se conoce como Machine Learning. Los algoritmos empleados han habilitado a las máquinas a analizar los distintos patrones de consumo, o los errores llevados a cabo en la producción; así como a mejorar su rendimiento. Estos algoritmos se desarrollan en base a la experiencia, denominado aprendizaje por refuerzo; o en base a datos etiquetados, aprendizaje supervisado.

A este auge de la inteligencia artificial hay que adicionarle el emergente proceso denominado Internet de las Cosas, IoT, en virtud del cual existen una serie de dispositivos físicos conectados a internet facultados para recoger y enviar los datos almacenados. Este proceso ha adquirido un rol determinante en la transformación digital de la cadena de suministro ya que permite optimizar el rendimiento del personal y rediseñar nuevos modelos.

En el ámbito de la logística y transporte, la implantación de etiquetas RFID, Radio Frequency Identification, así como los dispositivos de seguimiento conectados permiten llevar un control en tiempo real del recorrido de las mercancías en el transporte externo y en los almacenes que permite una mejor gestión de inventarios. Controlar la trazabilidad de un producto incrementa la eficiencia operativa de la compañía.

Pero, el uso de este tipo de tecnologías implica un gran volumen de datos a analizar, conocido como Big Data, tratándose de un área aún en desarrollo en la mayor parte de empresas. El empleo de la inteligencia artificial puede provocar en alguna ocasión una violación de la privacidad del consumidor final.

La cadena de suministro se ha visto significativamente mejorada gracias a estas tecnologías.

Así, en lo que respecta a la fase de aprovisionamiento, todas estas herramientas permiten a las empresas planificar mejor su demanda, pues, a través de los datos ya existentes podrán prever el consumo y por tanto, evitar sobrestocks o desabastecimientos. En el caso concreto de Estrella Galicia, el análisis de las pautas de consumo tras los años permite anticiparse a esa alta demanda que se produce en las épocas estivales.

La adopción de estos sistemas ha contribuido a una mejora en la fase de producción. La existencia de distintos dispositivos capaces de identificar y monitorear la temperatura

existente en la planta de producción facilita a empresas como Estrella Galicia, ejercer un control más detallado sobre procesos críticos como es la fermentación, permitiendo rectificaciones tempranas ante posibles desviaciones. Asimismo, estos sistemas contribuyen al análisis de la productividad de la cadena de producción, previendo y gestionando los cuellos de botella desde el momento en que comienzan a generarse.

En cuanto a la logística y transporte, como ya se ha mencionado anteriormente, la existencia de RFID, junto con el IoT, permiten monitorear los productos en tiempo real. Además, se han desarrollado sistemas de picking automáticos, a través de robots o sistemas verticales automatizados AS/RS (sistemas automatizados de almacenamiento y recuperación), cuyo objetivo es la eficiencia en la preparación de pedidos.

5.1.3 Cadena de suministro 2.0.

La tradicional cadena de suministro se centraba en el movimiento físico de productos, pues su objetivo era la eficiencia en los costes y la estandarización; sin embargo, en los últimos años ha aparecido un fenómeno denominado cadena de suministro 2.0, en la cual no solo se intercambian productos o servicios sino también una gran cantidad de información.

Este enfoque tiene su base en tres conceptos: agilidad, velocidad e innovación. Se pretenden crear respuestas rápidas ante la situación económica existente. El objetivo es adaptarse pero manteniendo un contacto directo y continuo entre los distintos actores que intervienen en las diversas fases de la cadena de suministro, como proveedores, distribuidores o clientes. A su vez, se busca establecer relaciones más colaborativas con agentes externos como son los propios competidores.

Como se analizó en el apartado 3.3.1, las empresas pueden seguir distintos modelos de distribución para acercar el producto al cliente, *push* o *pull*. Con este nuevo enfoque, las compañías adoptan un enfoque *pull*, convirtiéndose el cliente en el centro del proceso y siendo este quien determina la demanda. Las decisiones de producción,

aprovisionamiento o distribución se alejan de los estándares para ajustarse a las necesidades del mercado.

A su vez, este nuevo modelo opta por abandonar los centros logísticos centralizados ubicados en un lugar estratégico que permitían mantener las conexiones con el resto de distribuidores o puntos de venta, para acogerse ahora a una logística descentralizada compuesta por pequeños almacenes o hubs urbanos que facilitan las entregas frecuentes.

Además, la sostenibilidad se ha convertido en un eje estratégico fundamental para las compañías, siendo un gran ejemplo de ello Estrella Galicia. La compañía ha llevado a cabo distintas iniciativas como optimizar el uso de recursos hídricos o minizar el impacto de sus envases en el medio ambiente con la creación de los Nature Multipack, un packaging sostenible.

En el caso concreto de los distribuidores, el control que existe por parte de la central hacia éstos permite optimizar las rutas de distribución y reducir las emisiones. En el caso concreto, tanto Peñafiel Comerdist como Soyco emplean vehículos eléctricos en sus trayectos de reparto o visitas a clientes.

También cabe destacar que Estrella Galicia ha desarrollado un proyecto conocido como Cervecerías Circulares al que se han adherido hasta 2024 más de medio millar de locales pertenecientes a Cervecerías de Bodega. Este proyecto logra introducir el producto en el mercado sin ningún residuo asociado al envase, a través de los bidones ya mencionados anteriormente o formatos reutilizables como las botellas retornables. A lo que hay que añadir la reducción del vidrio de sus botellas e impulso del formato lata de aluminio, así como el elaborado de las etiquetas con papel reciclado.

Finalmente, la compañía ha reafirmado su compromiso con la sostenibilidad mediante la creación de una nueva imagen de marca alineada con criterios ecológicos, que se ha

puesto de manifiesto en sus campañas de comunicación, como se muestra en la siguiente imagen.



Fuente: Estrella Galicia

5.2 Aplicaciones prácticas: Importancia de la gestión de la cadena de suministro.

En este trabajo se ha demostrado como la cadena de suministro se ha convertido en un elemento estratégico clave para el posicionamiento de las empresas en el mercado. El estudio del caso Estrella Galicia ha servido como base para sustentar las siguientes conclusiones.

En primer lugar, una adecuada planificación de todas las fases incluidas en la cadena de suministro, desde la planificación hasta la distribución, permite consolidar la relación con el cliente. De forma más específica, en lo que respecta a la distribución, desde el aprovisionamiento de materias primas hasta la fase final de entrega del producto al consumidor final y su correspondiente servicio post venta, suceden una serie de actividades que, si se gestionan de manera eficiente, permiten obtener una ventaja competitiva con respecto a las demás compañías del sector.

Seguidamente, se ha demostrado que es realmente importante la conexión que existe entre la cadena de suministro y otras áreas de la empresa. A través de este enfoque transversal se puede alinear la oferta con la demanda, siempre con el objetivo de reducir los costes para la empresa y así maximizar los beneficios de esta. Además, en muchas

ocasiones las propuestas innovadoras pueden provenir de otros ámbitos e igualmente verse beneficiada la cadena de suministro.

También, una gestión eficiente de la cadena de suministro permite consolidar relaciones no solo con los clientes, sino también con proveedores, fortaleciendo la confianza mutua entre las partes.

El panorama político cambiante junto con el entorno volátil, justifican la gran capacidad que deben desarrollar las empresas ante situaciones extraordinarias. Todo ello es posible gracias a una cadena de suministro diseñada con criterios de agilidad y flexible, que permite a las empresas seguir operando en el mercado ante estos contextos, preservando su posición en el mismo y minimizando las posibles pérdidas.

Para concluir, este estudio ha permitido evidenciar que la transformación digital de la cadena se ha convertido en una necesidad estratégica de todas las compañías. Los numerosos beneficios que aporta la convierten en un fenómeno clave para la evolución de los modelos de negocio. Un ejemplo claro se observa en la industria cervecera, donde gracias a esta digitalización se ha mejorado la competitividad y creado valor en toda la cadena.

5.3 Limitaciones del trabajo.

Este trabajo presenta una serie de limitaciones que se deberán tener en cuenta a la hora de interpretar sus resultados y llevar a cabo una futura investigación, en particular en relación con el estudio del caso Estrella Galicia.

Aunque se ha intentado llevar a cabo un análisis empírico en el estudio realizado sobre Estrella Galicia, el mundo digitalizado en ciertas ocasiones dificulta el acceso a ciertos datos internos estratégicos. Aún así, se han mantenido entrevistas con los centros de distribución para contrastar información aportada por fuentes secundarias como son los artículos periodísticos. Pese a que su información aportada ha sido concluyente para el

trabajo, existen ciertos datos ante los que existe una cierta privacidad y sobre los que no es posible el acceso, de ahí que no se puedan ampliar algunas informaciones al respecto.

Además, se trata de un trabajo basado exclusivamente en el sector cervecero y pese a que la cadena de suministro presenta una estructura similar en la mayoría de las compañías, como se ha observado existen distintos tipos de estrategias de distribución, por ello no se podrán generalizar las conclusiones a otros sectores. Además, la Corporación Hijos de Rivera es una empresa ya consolidada en el mercado, característica que ha facilitado su posibilidad de crecimiento y expansión, a diferencia de otras de nueva creación o cuyas cifras de inversión e innovación son inferiores o nulas.

A su vez, a lo largo del trabajo se han extraído conclusiones que se consideran factibles de poner en práctica por las empresas, pero no se ha llevado a cabo una simulación real de las mismas. Aunque se considere que las medidas planteadas para una eficiente gestión de la cadena de suministro son las idóneas, no se conoce su impacto real en las compañías.

A modo de cierre, hay que destacar que la cadena de suministro es un proceso dinámico y en constante evolución, impulsado principalmente por la digitalización. Por ello, será fundamental el estudio de las tendencias emergentes que marcarán su desarrollo en el futuro.

6 BIBLIOGRAFÍA.

Krajewski, L., Ritzman, L., & Malhotra, M. (2013). *Administración de operaciones: procesos y cadena de suministro* (10.ª ed.). Pearson.

Nusland, D., & Williamson, S. (2010). *What is management in supply chain management? A critical review of definition, frameworks and terminology* [University of North Florida].

Hernández- Castorena, O., et al. (2017). *Proveedores y modelos de gestión de la cadena de suministro: PYMES manufactureras de Aguascalientes* (México). Revista FACCEA, 7.

Arrascue Fuente, C.A (2019). *Propuestas de mejora para aumentar el cumplimiento de pedidos usando el modelo SCOR en una corporación* [Tesis doctoral, Universidad Peruana de Ciencias Aplicada].

Cerveceros de España (2025). Informe socioeconómico del sector de la cerveza en España 2024. [https://cerveceros.org/uploads/Informe Socioeconomico 2024.pdf](https://cerveceros.org/uploads/Informe_Socioeconomico_2024.pdf)

Pérez Gómez, J. (2019). *La cadena de valor de la cerveza en España: Análisis comparativo de las cadenas de producción industrial y artesanal*. [Trabajo de Fin de Grado, Universidad de Valladolid].

Suarez, F.M., Zea, M.A., Pinto, M. L., Parra, N.C., & Jiménez, Y.J. (2018, Julio). *Supply Chain Management: Conceptos, procesos, enfoques*. UNAD Colombia.

Toorajipout, R., Sohrabppur, V., Nazarppur, A., Oghazi, P. & Fischl, M. (2021). *Artificial intelligence in supply chain management: a systematic literatura review*. Journal of Business Research.

Lambert, D.M., & Cooper, M.C (2000). *Isuues in Supply Chain Management*. Industrial Marketing Management.

Mentzser, J.T., DeWitt, W., Keebler, J.S., Min, S., Nix, N.W., Smith, C.D., & Zacharia, Z.G. (2001). *Defining Supply Chain Management*. Journal of business logistics. Vol 22. No. 2.

Velilla, M.S., (2020). *Análisis Estratégico de Estrella Galicia*. [Trabajo de Fin de Grado, Universidad de Zaragoza].

Batalla, D.M., Capilla, M.M., & López, S.M. (2022) *Análisis del sector cervecero europeo y español desde el prisma de las cervezas artesanales*. Resvista Universitaria Europea Nº36. Enero-Junio 163-190.

Ed Weenk (2023). *Cómo gestionar la cadena de suministro: fundamentos, práctica y aplicaciones en la vida real*. Marge books.

Corporación Hijos de Rivera. <https://corporacionhijosderivera.com>

Estrella Galicia. <https://estrellagalicia.es/amantes-cerveceros/como-es-una-fabrica-de-cerveza/>

García, A. (2025, 11 junio). *La venta de cerveza cae en 2024 y encadena otro año a la baja pese a los récords turísticos*. Cinco Días. <https://cincodias.elpais.com/companias/2025-06-11/la-venta-de-cerveza-cae-en-2024-y-encadena-otro-ano-a-la-baja-pese-a-los-records-turisticos.html>

Jiménez. B. (2022, 20 junio). *Estrella Galicia multiplica por tres sus costes logísticos pero mantendrá los precios*. Ok diario. <https://okdiario.com/economia/estrella-galicia-multiplica-tres-sus-costes-logisticos-pero-mantendra-precios-9102611>

Cerveceros de España. <https://cerveceros.org/nuestros-servicios>

Ochoa de Aspuru, R. (2019, 19 febrero). *Estrella Galicia inaugura su nuevo centro logístico en La Coruña*. Cadena de suministro. https://www.cadenadesuministro.es/noticias/estrella-galicia-inaugura-su-nuevo-centro-logistico-en-la-coruna_1298837_102.html

Bautista, C. (2025, 3 junio). *Estrella Galicia cerró 2024 con un beneficio neto de 95 millones de euros*. Cadena Ser. <https://cadenaser.com/galicia/2025/06/03/estrella-galicia-cerro-2024-con-un-beneficio-neto-de-95-millones-de-euros-radio-coruna/>

Vinetur. *Hijos de Rivera eleva su facturación un 6,9% en 2024 hasta 886 millones de euros y supera los 2.000 empleados*. <https://www.vinetur.com/2025060388270/hijos-de-rivera-eleva-su-facturacion-un-69-en-2024-hasta-886-millones-de-euros-y-supera-los-2000-empleados.html>

Sánchez, F. (2023). *Estas son las cerveceras más grandes del mundo*. Loopulo. <https://loopulo.com/ranking/cerveceras-mas-grandes-del-mundo-2023/>

Moreno Mena, M. (2025, 17 junio). *España escala posiciones y se convierte en el segundo mayor productor de cerveza de Europa: hasta 41,29 millones de hectolitros*. Infobae. <https://www.infobae.com/espana/2025/06/17/espana-escala-posiciones-y-se-convierte-en-el-segundo-mayor-productor-de-cerveza-de-europa-hasta-4129-millones-de-hectolitros/>