



Piero Perron, presidente y consejero delegado de Heineken España y presidente de Heineken Italia

# «La distribución es un negocio distinto al cervecero»

**FERNANDO VICENTE VILA**

vicvila@inicia.es

**Si usted hubiese comprado Estrella del Sur y ahora se encontrase con una publicidad acusándole de no fabricarla en Andalucía, ¿no se enfadaría?**

La publicidad de Heineken España no es sino una reacción a la publicidad de Damm poniendo en la etiqueta "Fundada en Sevilla", intentando acreditar esta marca como una cerveza hecha aquí. Estaría enfadado, pero siempre hay que calcular la reacción de los demás.

**Ustedes les vendieron Estrella del Sur y casi inmediatamente sacaron la marca Cruz del Sur para sustituirla, lo que causó su primer enfrentamiento.**

Damm ha hecho un buen negocio, porque al final se han quedado con marcas de un valor enorme, como Keler en el norte. Creo que, globalmente, no tienen razón para enfadarse. Además, lo han hecho muy bien transformando la fábrica de Valencia en una planta que hace marcas blancas, que es lo único que ahora crece en el mercado.

**¿Por qué ocurre eso?**

Ahora mismo las marcas blancas vienen de fuera, no digo que sea *dumping* del exterior, pero casi. Probablemente los productores españoles no han invertido suficientemente en sus marcas, y así, en este momento, la diferencia de precio entre marca blanca y marca no está compensada por una diferencia de imagen.

**¿Estaría Heineken dispuesta, como líder del sector, a enfrentarse a la distribución, como Koipe?**

Ahora hay colaboración con la distribución y esa es la vía que nosotros queremos seguir, pero está claro que en muchos casos hay también una compe-

Piero Perron está a punto de volver a Italia. Cuando llegó hace dos años y medio, tras fusionar con éxito tres cerveceras en Italia, Heineken le envió a España para gestionar la fusión de Cruzcampo con El Águila. De sus dos objetivos sólo ha logrado uno, mantener el volumen del negocio. Pero no ha conseguido las sinergias que busca toda fusión, tarea que afirma "mis sucesores lograrán a través de los años". En España Perron topó con los sindicatos.

tencia entre el distribuidor y la compañía, que es la que realmente está en el corazón del consumidor. ¿Éste prefiere la garantía de la marca, o la del supermercado? De una manera u otra hay una lucha sobre este tema.

**¿Que crezca la marca blanca implica que la distribución va ganando?**

No. Hay que ver si la gente compra marca blanca porque le da garantía el distribuidor, o simplemente porque es muy, muy barato. Se consume todavía mucha más marca que marca blanca, y no hay un cambio de *mix* en un mismo establecimiento. Su gran crecimiento se debe al rápido crecimiento de establecimientos que, por su naturaleza, venden marca blanca, los *hard discount*.

**¿Cuáles son las cifras de ese mix ahora y cuáles eran hace dos años?**

Ahora puede ser 70/30 a favor de la marca. Hace dos años no estaba en España, pero era quizá 85/15. Y seguirá, porque se siguen abriendo establecimientos *hard discount*.



**«Cruzcampo tiene una distribución monoproducto que en diez años será un lastre si no se transforma en multiproducto»**

**¿Con la llegada de las grandes multinacionales y la globalización se ha desatado un guerra y en ella el precio es la clave?**

No. En este momento la guerra se hace con todo el marketing *mix*. Y en él, el precio es sólo un elemento y no el más importante. La guerra se hace a golpe de publicidad, de innovación, de iniciativa de trade marketing, y de servicio.

**Hablando de productividad, ése parece el problema insalvable de Cruzcampo, que arrastra desde antes de la fusión**

Sí. Lo digo con toda tranquilidad, el problema de Cruzcampo era y es la posición absolutamente inamovible de los sindicatos. Esto me lo dijeron los de Guinness antes de marcharse, y desgraciadamente tenían razón. Hay un problema de competitividad frente a la Unión Europea y frente a la competencia española de Mahou-San Miguel.

**¿Cuál es en cifras esa desventaja?**

En su día lo valoré en un 40%.

**¿Y no habrá una incapacidad suya para hacerse entender por los sindicatos?**

Puede ser, pero cuando se presentan planes muy articulados, y todo lo que significa un mínimo de novedad, lo rechazan casi sin mirarlo, esto es una calamidad... No sé, no creo que sea un problema de los ejecutivos. Creo que los sindicatos tienen que madurar enfrentándose a la situación externa.

**¿Cuál es esa situación?**

España ya no tiene esa gran ventaja de costes que permitía aguantar sindicatos extremadamente duros. El otro día Nissan dijo aquello de que sigue invirtiendo en España a condición de rebajar los sueldos en un 20%. Estamos en un momento muy importante, y no hablo de la

cerveza, en el que en España puede iniciarse un proceso de desindustrialización, y esto los sindicatos lo tienen que entender: o España es competitiva o tendrá problemas, como los ha tenido Italia o Francia.

**Sí, pero los costes laborales en España están en la media europea...**

Por eso. La única manera de ser competitivo es aumentar la productividad, y si los sindicatos trabajan para mantener el empleo como variable independiente en una compañía, está claro que no vamos a ninguna parte. ¿Por qué en este momento nadie invierte en Italia? Porque no hay aún una situación de coste más productividad que dé garantías, y la gente se va a otros lugares. El problema de la productividad es muy importante.

**¿Entiende que es un problema generalizado?**

En España hay que diferenciar las compañías recién establecidas, en las que la situación es completamente diferente, de las antiguas como la nuestra, que son las que sufren el problema. Arrastran una cultura que es fundamentalmente obsoleta, que dice que siempre hay que mantener plantillas...; la mentalidad de que el empleo es una variable independiente de la marcha de la compañía es un concepto fatal.

**Pero al final los costes seguirán siendo mucho menores en China o en...**

-Sí, claro, pero si en esto hay flexibilidad, hay adaptación, hay un esfuerzo común por aumentar la productividad... España será mucho más competitiva. Porque aquí, es verdad, la gente trabaja mucho mejor, pero... Mire, al final está claro que España se transformará de todas maneras, porque hay industrias que probablemente se marcharán de España independientemente

## «En España puede iniciarse un proceso de desindustrialización».

te de lo que ocurra con la productividad, porque es cierto que la competencia con países como China es tan fuerte que España nunca podrá competir.

### ¿Y por qué excluye a la cerveza de este proceso?

Por el transporte, que obliga a determinadas industrias a estar en el país. Otras industrias, donde el producto no pesa nada, vale mucho y no tiene una gran tecnología, se van fuera. La cerveza pesa mucho, es un producto que se tiene que producir localmente.

### Luego Heineken está prisionera

En cierta medida sí. Si Heineken quiere vender en España tiene que producir en España, eso le pasa a todos los cerveceros.

### Por lo tanto, si Heineken decide desinvertir en España renuncia al mercado español...

Eso no se ha barajado nunca, ni se podrá barajar debido a la característica de la industria...

### ¿Y no será que eso también lo saben los sindicatos?

Sí, pero los sindicatos también deben saber que las compañías tienen que prosperar. Si la colocan en el punto en que no puede invertir porque tiene que pagar demasiados sueldos, al final lo van a pagar ellos. Guste o no guste, una compañía tiene que ser competitiva y todos tienen que trabajar juntos para que no haya que tomar medidas drásticas, y éste no es el caso en este momento.

### ¿Qué margen le queda?

Depende mucho de la competencia, ya no estamos en un mercado regional sino nacional; sobre eso no puedo decir nada más.

### Heineken se quejó mucho de las restricciones impuestas a la compra de Cruzcampo. ¿Tan duras fueron?

Pudieron destrozar la compañía. Si añadimos a la incertidumbre de una fusión el perder por imposición el 13% del volumen... muchas compañías se habrían ido a números rojos.

### ¿Cómo lo evitó Heineken?

Compensándolo con el crecimiento de nuestras propias marcas, Heineken, Cruzcampo y El Águila.

### ¿Cuánto han crecido?

Heineken ha crecido mucho, pero nunca damos datos sobre las marcas.

### Dígame entonces la suma de sus crecimientos

Digamos que hemos perdido la mitad de lo que teníamos que perder.

### ¿Y eso cuánto es?

Teníamos que perder más o menos 1.300.000 hectólitros.

### También se han sentido discriminados

Sí, siempre he dicho que lamentamos que la dureza que utilizaron con nosotros no la aplicaran en la fusión Mahou-San Miguel. Me sorprendió mucho.

### ¿Quizá hubo una mala gestión ante la Administración?

Como yo no la hice no puedo opinar.

### Usted gestionó con éxito la fusión de Heineken en Italia y ahora en España.

### ¿Cuáles son las diferencias que se ha encontrado?

En Italia había una gran desventaja, la compañía iba mal. Había dos empresas que iban mal y otra que ganaba algo pero no mucho.

Lo positivo era que las tres estaban situadas en un radio de 60 kilómetros y no a 600. Además, allí su portafolio de marcas quizás era un poco más fuerte que aquí y también la actitud de los sindicatos era completamente distinta.



### ¿Y en España?

Aquí también está siendo un éxito, pero un poco más difícil por el hecho de que había dos localizaciones. La unificación de las oficinas en Sevilla ha sido muy contestada. Los sindicatos no han colaborado y en el momento de la venta de las fábricas han realizado huelgas que nunca he comprendido. Éste ha sido un factor muy negativo. Lo positivo aquí es que el conjunto de las dos compañías ganaba dinero. Claramente, en una fusión hay que mantener el volumen de negocio y esto se ha logrado tanto en España como en Italia. Allí, debido también a un mercado del trabajo más fácil de lo que hay en el conjunto Madrid-Sevilla, toda la gente que no estaba muy a gusto se marchó y las sinergias de la fusión se consiguieron con mucha más rapidez. Mientras que aquí se irá consiguiendo a través de los años. Pero las cosas aquí no van mal. La compañía tiene que tener dinero para invertir muy fuerte en sus marcas por un lado, y por otro tiene que mejorar su productividad.

### ¿Inversión en publicidad?

No sólo en publicidad en sentido estricto, sino también promociones y lanzamientos de nuevos productos. España tiene que lanzar muchísimos productos nuevos. Ya hemos lanzado la cerveza en PET, Buckler Limón, el Legado de Yuste... De cada cuatro que se lanzan uno tiene éxito y los otros hay que retirarlos, pero siempre hay que lanzar productos nuevos.

### ¿Y diversificaciones, como el experimento de su antecesor con el agua depurada?

Cruzcampo tiene una distribución monoproducción que en diez años será un lastre si no se transforma en multiproducción. Hoy se tiene que ir al bar con todos los productos que éste necesita. Lo estamos haciendo con muchas dificultades, pero lo estamos haciendo. Lo que hizo mi antecesor era un tímido inicio para cambiar una cultura que era exclu-



sivamente cervecera. Aunque aquí no todos lo entiendan, la distribución es un negocio distinto; tiene que ser multiproducción.

### Eso implica comprar...

No, no hay ninguna intención de comprar. Como tenemos una buena base para la distribución, se trata de que intentemos distribuir otros productos. Es buscar acuerdos. Tener un producto fuerte en una compañía de distribución fuerte es una ventaja para los dos; el nuevo producto encuentra una red fuerte y al mismo tiempo nuestra red, con un producto fuerte, se fortalece.

### ¿Quiere decir que pretenden convertir su red en una compañía de distribución?

Sí, Cruzcampo quiere transformar su distribución directa en una compañía de distribución. Éste fue el proyecto que presentamos a los sindicatos y no aceptaron. Por eso hemos tenido que crear una división de distribución interna, lo que hace todo un poco más difícil, pero lo haremos. O mejor dicho, lo harán mis sucesores.

### ¿Cómo?

Tomando nuevos productos e intentando después tener una organización que sea de una compañía de distribución y no de una compañía cervecera. Los de El Águila sí lo han entendido y

ahora tenemos una verdadera compañía de distribución en el centro y norte de España. Pero aquí no se ha hecho y la división puede funcionar, pero está mucho más ligada a lo que son prácticas cerveceras y ése no es el camino. La distribución monoproducción es un despilfarro y ningún sistema que sea antieconómico puede sobrevivir, porque al final la gente se harta de subvencionarlos.

### Luego la distribución se convierte en la diversificación de Heineken...

Sí, es un negocio distinto en el que ya estamos en muchos países. Está ocurriendo en toda Europa y no sólo en Heineken. Si España y en particular Sevilla, tiene que desarrollarse a niveles europeos tendrá también que absorber algunos conceptos que son fundamentales. El hecho de que haya diez personas que vayan al mismo punto de venta está bien para el empleo, pero es un despilfarro. Vamos a un sistema más competitivo. ¿Es bueno? ¿Es malo? Es así; o se cumplen las reglas del juego o se pierde.

### Lo harán sus sucesores. ¿Cuándo se va?

-No es algo de lo que quiera hablar, pero teniendo 60 años está claro que no tengo un horizonte laboral de 15 años. Llevo aquí dos años y medio, pero los nombramientos y los ceses llegan el día que se producen. 