

HEINEKEN ESPAÑA: Establecimientos Temáticos¹

Era lunes, 5 de septiembre de 2002 y Jesús Rubio, Director de *Temáticos y Especialidades* de Heineken España, tenía una larga semana por delante. Además de los viajes y reuniones que ya tenía programados, debería sacar tiempo para concretar el plan estratégico a seguir por la línea de Temáticos, para presentar en el Consejo de Dirección la semana entrante.

El proyecto de *Temáticos* consistía en la implantación de cervecerías, bajo unos criterios de diseño e imagen común, en las que se sirvieran las cervezas del Grupo. Hasta ahora, Jesús había sido uno de los mayores defensores de la idea, pero los últimos acontecimientos le estaban haciendo dudar de su posición. Por una parte, había detectado ciertas críticas provenientes de algunos ejecutivos de la empresa que, especialmente, afirmaban «que el negocio de la Compañía no era hacer la competencia a sus clientes tradicionales, los hosteleros, sino producir y comercializar cerveza». Por otra parte, el principal competidor de Heineken en España, Mahou-San Miguel, acababa de desprenderse de su línea temática -Cañas y Tapas- para, según fuentes de la prensa especializada, concentrarse en su negocio básico, la producción de cerveza.

Ante este panorama, se disponía a tomar el primer avión de la semana. Afortunadamente, el vuelo le proporcionaba un par de horas durante las cuales podría dar un nuevo repaso a la situación y tratar de esbozar una propuesta concreta.

EL GRUPO HEINEKEN

Fundado en Amsterdam en 1863, Heineken es el grupo cervecero con mayor presencia mundial. Su expansión a 170 naciones no se había alcanzado de forma fortuita, sino que era fruto de una estrategia combinada sustentada en adquisiciones de fabricantes líderes en mercados clave y en campañas publicitarias reconocidas por los medios. El

¹ Caso de la División de Investigación del Instituto Internacional San Telmo, España. Preparado por Profesores Miguel Angel Llano Irusta y Antonio Villafuerte Martín con la colaboración de D^a Silvia Rodríguez Bouzo, (DEA-2002), para su uso en clase, y no como ilustración de la gestión, adecuada o inadecuada, de una situación determinada.

Copyright © Marzo 2003. Instituto Internacional San Telmo, España.

No está permitida la reproducción, total o parcial, de este documento, ni su archivo y/o transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, por registro o por otros medios, sin la autorización expresa y escrita del Instituto Internacional San Telmo.

mayor éxito de Heineken era que, una vez que adquiría un competidor, continuaba produciendo y comercializando las marcas nacionales y regionales que éste poseía, mientras posicionaba en el mismo mercado sus dos marcas globales: Heineken (para el segmento premium) y Amstel (para el segmento medio).

Heineken se había establecido en el mercado español en 1984 con la adquisición de la cervecera *El Águila* S.A. En 1999, después de intensas negociaciones, el grupo holandés adquirió Grupo Cruzcampo, S.A., que estaba en manos del grupo multinacional Diageo PLC (que, con el 88,2% de participación, era el resultado de la fusión de Guinness PLC y Grand Metropolitan PLC) y de Carlsberg (10,5%), alcanzando así el liderazgo en el mercado español.

A principios del 2002 Heineken España mantenía su posición de líder pero había perdido algo de cuota (-0,9% en 2000 y -1,2% en 2001), fruto de la venta de parte de sus activos (dos plantas y seis marcas traspasadas al grupo Damm, y el cese de la distribución de la marca "Carlsberg"), por una imposición gubernamental, para hacer posible la fusión entre Cruzcampo y El Águila.

Aunque el ejercicio 2000 había resultado en pérdidas, causadas principalmente por la dotación de provisiones para hacer frente a los gastos de reestructuración de la empresa tras la fusión de ambas compañías, en el ejercicio 2001 el grupo obtuvo un beneficio neto de 7 millones de euros (incluyendo la amortización del fondo de comercio generado por la fusión), con una cifra de negocios consolidada de 813,64 millones de euros (un 9,8% respecto al año anterior).

El volumen comercializado en el 2001 había alcanzado los 10,55 millones de hectolitros, lo que convertía a España en el mayor mercado del grupo Heineken en Europa.

El Apéndice 1 contiene información detallada del entorno internacional del sector y de los principales competidores mundiales.

EL MERCADO ESPAÑOL DE LA CERVEZA

El mercado español de la cerveza se podía definir como un mercado maduro. Esta afirmación estaba respaldada por el comportamiento de la industria de la cerveza en España. Dicho comportamiento se había caracterizado por la "fiebre" de fusiones y adquisiciones vivida en los últimos años.

En el 2001, el sector cervecero había facturado 2.112 millones de euros (+4,65%), con casi 27 millones de hectolitros vendidos y una producción de 27.701.680 hectolitros (+4,9%), realizando inversiones por valor de 263,95 millones de euros, destinadas a mejoras en la producción, I+D, impactos medio-ambientales, etc. Por tipos de envases, la botella de vidrio era el más utilizado con un 50,34% (ver Anexo 1). El nivel de exportaciones se había mantenido similar al de los dos años anteriores, aunque con un ligero descenso del 1,43% —hasta los 625.668 hectolitros —, siendo Portugal (24%) y

Reino Unido los principales destinatarios (ver Anexo 2). Por su parte, las importaciones habían seguido su tendencia alcista con un incremento del 18,58% en el 2001, rebasando los 4 millones de hectolitros. Procedían principalmente de Alemania (63%), Países Bajos (20%) y México (5%), sobre un total de 34 países. El envase más utilizado en la exportación era la botella (60,4%), mientras que la importación se realizaba mayoritariamente en lata (72,7%) con destino a la gran distribución bajo marca blanca o propia.

Consumo

El consumo en España había experimentado un retroceso en la última mitad de la década de los 90, aunque se recuperó en 1998 y 1999, con tasas de crecimiento del 1,32 % y 3,17%, respectivamente. Siguió creciendo durante 2000 y 2001, año éste en que se alcanzaron de nuevo los niveles de principios de los 90, con 30 millones de hectolitros consumidos, siendo el 87% de fabricación nacional². Este crecimiento se debía principalmente a la afluencia de millones de visitantes extranjeros. Sin embargo, en el 2002, los datos de consumo acumulado, desde enero hasta agosto, mostraban una nueva ralentización del ritmo de crecimiento (2,33%).

España ocupaba el décimo lugar de la UE en consumo per cápita, que rondaba los 70 litros anuales, cifra algo inferior al promedio europeo. Por el contrario, en cuanto a producción, durante el año 2000 España se había situado como el noveno productor mundial y tercer productor de cerveza de la Unión Europea, solamente detrás de Alemania y el Reino Unido (ver Anexos 3, 4 y 5).

Se producían grandes diferencias de consumo a nivel regional. Así, por ejemplo, Andalucía, Levante y Albacete eran las regiones de mayor consumo (80,8 l/habitante), frente a las regiones del Noroeste donde el consumo apenas sobrepasaba los 30 l/habitante. Las condiciones climatológicas y la afluencia de turismo eran los principales factores que hacían que la zona Sur presentara el mayor consumo per cápita. No obstante, la cerveza estaba cobrando cada vez mayor fuerza en las zonas que tradicionalmente habían sido consideradas menos cerveceras, como Galicia y Asturias (Anexo 6).

LOS COMPETIDORES ESPAÑOLES

La última década había sido de reestructuración y consolidación en el sector cervecero español. La elevada competencia había llevado a las empresas del sector a reestructurar sus costes y a buscar mejoras de productividad, de desarrollo de productos y de apoyo a sus marcas. Pero estos procesos requerían una mayor cuantía de recursos, forzando a realizar operaciones de adquisición y concentración. De este

² Los datos de consumo variaban según las fuentes. Así el Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación daba un total de 2.191,54 millones de litros frente a los 3.084,99 millones de litros de Cerveceros de España. La principal diferencia radica en la inclusión o no del consumo de los turistas que visitan el país.