

1906: CERVEZA EXTRA, DE ESTRELLA GALICIA¹

Al igual que el año anterior, Ignacio Rivera, director general adjunto de Hijos de Rivera, había fijado una reunión en el Pazo de Castroiro en La Coruña para el 15 de septiembre de 2004, con el objetivo de preparar las acciones y el plan de marketing para el siguiente año. Estaban convocados el jefe de marketing, Juan José Martínez, la jefa de producto, Mónica Vizcaíno y la agencia de publicidad Imaxe, con la que la compañía venía trabajando desde que comenzó a realizar publicidad a finales de los años 80, representada por sus socios Luis de Soto y Javier Chaver, además del planificador de comunicación, Fernando Iñiguez.

Previamente a esta convocatoria, Ignacio Rivera se había reunido con su primo José María Rivera, director general de la compañía, en cuya reunión habían abordado un tema siempre recurrente, pero de no fácil solución: la posibilidad de desarrollar más el mercado nacional.

- Ignacio, -preguntaba José María- ¿no crees que, con vistas al centenario de nuestra fundación, que celebraremos en 2006, deberíamos asumir de una vez el reto de dar el salto al mercado nacional?

¿Crees que a mí no me gustaría? Nuestro bisabuelo empezó en La Coruña, nuestro abuelo desarrolló Galicia, nuestros padres modernizaron la fábrica, nosotros nos hemos extendido por el área noroeste, Madrid, Portugal y otros mercados internacionales y, con las inversiones que hemos venido realizando, tendremos una de las fábricas más modernas de España. Pero nacimos en Galicia, estamos en Galicia y además nuestra empresa es "Estrella Galicia"... ¿Tú crees que en estas circunstancias y con este nombre que tantas ventajas nos aporta en nuestro mercado tradicional será fácil vender cerveza en Sevilla,

¹ Caso de la División de Investigación del Instituto Internacional San Telmo, España. Preparado por el profesor José Luis García del Pueyo del Instituto Internacional San Telmo, para su uso en clase, y no como ilustración de la gestión, adecuada o inadecuada, de una situación determinada.

Copyright © Mayo 2010, 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.

Barcelona, Castellón o Mérida? Además, ¿te imaginas el dinero que necesitaríamos para abordar campañas de publicidad nacionales que nos permitan tener la misma imagen que alcanzamos en Galicia? ¿Y qué hay de la distribución comercial y logística?

-Estoy de acuerdo, y lo hemos hablado muchas veces, o buscamos la fórmula para seguir diversificando las ventas, o nuestra envidiable posición en Galicia se nos puede convertir en una debilidad.

-Pues –dijo Ignacio- creo tener parte de la respuesta. Llevo dándole vueltas a la cabeza bastante tiempo, y creo que nuestra solución es... ¡1906! Una cerveza del segmento alto, de alta calidad e imagen de marca, con un nombre desvinculado del carácter regional. La voy a presentar en la reunión de marketing de la próxima semana, sin avisar, a ver qué cara pone el equipo. Aunque no será un producto de volumen, nos puede servir para ir abriendo mercados y, además, de todas maneras, es necesario hacer una nueva película y también podíamos aprovechar para retocar la etiqueta.

HIJOS DE RIVERA, S.A.

Tras su regreso de Veracruz (México), a finales del siglo XIX, D. José María Rivera Corral fundó, en 1906, en La Coruña, “La Estrella de Galicia”, dedicada a la fabricación de cervezas y hielo. El nombre rememoraba el que fue su negocio en Veracruz: “La Estrella de Oro”.

Estrella Galicia tuvo unos principios casi artesanales y no exentos de dificultades. El fundador quiso preparar a su único hijo varón, D. Ramón Rivera Illalde, en gestión empresarial, para lo que le envió a la ciudad alemana de Hamburgo, donde estudió ciencias comerciales y se inició en el arte de la fabricación de cerveza. Posteriormente, obtuvo el título de maestro cervecero en L’Ecole de Brasserie de Nancy (Francia), en 1919, por lo que fue uno de los primeros españoles en obtener dicha titulación. Una vez regresado a España, D. Ramón se implicó pronto y de forma destacada en la fábrica, incorporándose a la gestión de la empresa, junto a su padre, hasta el fallecimiento de éste en 1936.

En 1914, a causa de las dificultades de abastecimiento ocasionadas por la Gran Guerra, D. José María inició, junto a un grupo de técnicos amigos, el cultivo de lúpulo en España, utilizando las instalaciones de la granja agrícola experimental de La Coruña. Esta iniciativa propiciaría la creación, años más tarde, de la Sociedad Española de Fomento del Lúpulo, que desempeñaría un importante rol en el sector cervecero español durante décadas. La empresa, cargada de dinamismo, mantuvo un ascenso constante de sus ventas hasta finales de la guerra civil española. El peor año de su historia fue 1941 (coincidiendo con la postguerra española), cuando las ventas descendieron a tan sólo 103.000 litros desde el 1.000.200 € que había llegado a

fabricar tres años antes. Hasta 1952 no se volvió a alcanzar la cifra de 1.000.000 de litros producidos.

Ya entrada la década de 1950, la histórica fábrica de Cuatro Caminos experimentó un profundo remodelado, afectando a toda la organización, desde la elaboración hasta el embotellado. Se abandonaron los procesos artesanales y se inició una amplia industrialización liderada por D. José María y D. Ramón Rivera Riguera los dos hijos de D. Ramón Rivera Illalde.

A principios de los años 70, la capacidad de la fábrica superaba los 12 millones de litros. Para continuar la expansión, se trasladó al polígono industrial de La Grela, a las afueras de La Coruña, al tiempo que se lanzaba un nuevo tipo de cerveza, la Especial Rivera, que consiguió elevar significativamente el volumen de consumo.

En 1973, falleció Ramón Rivera Riguera y, dos años más tarde, su hermano José María, dejando hijos muy pequeños. La gestión fue asumida por un equipo profesional, manteniendo la presidencia la madre de ambos hermanos, D^a Josefina Riguera Baamonde, lo que garantizó la independencia y continuidad de la empresa familiar.

Entre finales de los años 80 y comienzos de los 90, se fueron incorporando a la dirección de la empresa un miembro por cada una de las cinco originarias ramas familiares accionistas, especializándose en un área del negocio, con rango de adjuntos al director general, dándole en años sucesivos un nuevo impulso a la modernización y expansión territorial. Los tres directivos profesionales principales, que habían llevado la gestión de la empresa en años anteriores, permanecerían aún varios años, hasta lograr la completa transición a finales de la década de los años 90, coincidiendo sus salidas de la empresa con las edades de jubilación. En el Anexo 1, se puede ver el organigrama que se había constituido a finales de esa década.

Durante los primeros años del siglo XXI, la compañía siguió incrementando sus ventas cada año. Se había iniciado un ambicioso plan de innovación y modernización de las infraestructuras productivas. En 2000, se superaron los 60 millones de euros de facturación y, en 2001, los 12 millones en beneficios antes de impuestos (Anexo 2). Ya comenzaba a perfilarse el objetivo idealizado de alcanzar para 2006 -centenario de la fundación- los 100 millones de litros de cerveza y los 100 millones de euros de facturación, aunque para ello parecía claro que se requería desarrollar nuevos productos y abrir nuevos mercados.

La estructura organizativa también había experimentado importantes cambios en los últimos años, a medida que crecía el volumen de negocio. Desde 1999, la dirección general recaía en José María Rivera, mientras que el área comercial en su conjunto (ventas y marketing) dependía de Ignacio Rivera, director general adjunto. A medida que se fueron sofisticando los temas relacionados con el marketing, se creó un departamento específico, incorporando, en el año 2000, a Juan José Martínez, como jefe del departamento y, en 2001, a Mónica Vizcaíno, como jefa de producto, cuyas