

## MERCADO PROVENZAL EN 2013: EL "LOW COST" DE LAS CERVECERÍAS<sup>1</sup>

*"No me puedo creer lo que estás diciendo, Pedro".*

*"Así es, Álvaro. La verdad, no me esperaba esto. Venía a Madrid con la ilusión de conseguir una mejora sustancial de precios en la cerveza que compramos y, en lugar de esto, me encuentro con que podemos quedarnos sin suministro casi de un día para otro. Ahora estoy un poco alterado, así que mejor lo hablamos con más tranquilidad en la oficina mañana. Voy camino de la estación de Atocha para tomar un tren AVE y llegar esta noche a Sevilla. Durante el viaje iré pensando qué alternativas tenemos ante esta nueva situación. Procura hacer tú lo mismo, y mañana las vemos y discutimos".*

Esta conversación telefónica la mantenía Pedro Cánovas, fundador y dueño mayoritario de las cervecerías **Mercado Provenzal** con su socio y Director de la misma, Álvaro Samper, el 15 de julio de 2013. Con solo un año de vida desde su fundación, en ese momento tenían 11 cervecerías propias y 11 franquiciadas, pero sus ambiciosos planes de crecimiento contemplaban un total de 40 establecimientos a fines de 2013 y 325 al acabar 2016.

Pedro acababa de tener una reunión con el Director Comercial de Hostelería de su proveedor de cerveza, Grupo Mahou-San Miguel. Antes de la misma, esperaba obtener un descuento importante en el precio de compra de la cerveza, debido al espectacular crecimiento y al volumen alcanzado en tan solo un año. Confiaba en obtener mejor precio por barril y el mismo apoyo que le venían dando en cuanto a aportaciones financieras por ayuda a la apertura de cada establecimiento.

Por el contrario, había encontrado frialdad y resistencia por parte de la cervecera. Mientras el desarrollo de Mercado Provenzal se había limitado a Andalucía occidental, zona en la que Mahou-San Miguel tenía una cuota de mercado pequeña, les habían prestado un gran apoyo económico y comercial. En cambio, ahora que estaban empezando a dar el salto a otras zonas, incluida Madrid donde este grupo cervecero

---

<sup>1</sup> Caso de la División de Investigación de San Telmo Business School España. Preparado por el profesor Manuel González-Toruño de San Telmo Business School para su uso en clase, y no como ilustración de la gestión, adecuada o inadecuada, de una situación determinada.

Copyright © Julio 2014, San Telmo Business School. 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 de San Telmo Business School.

era líder con una cuota de mercado del 60%, daban marcha atrás. Pese al crecimiento y buenas expectativas que ofrecía Mercado Provenzal, en lugar de conseguir más apoyo podría dar lugar a que les subieran los precios o que dejaran de suministrarles. Dado que Pedro estaba implantando desde hacía un año un concepto de cervecerías “low-cost” uno de cuyos ejes fundamentales era vender la caña de cerveza a 0’40 euros, el precio al que pudiera conseguir el suministro, no era ni mucho menos un asunto banal para su negocio.

## ANTECEDENTES

En el año 2008, Pedro Cánovas era propietario de 22 locales comerciales en una misma calle en la ciudad de Sevilla. Un año antes de eso, Pedro era promotor de un centro comercial en construcción en otra zona de la ciudad. Pese a contar con todas las licencias y la obra en marcha, la presión de los vecinos de la zona que se oponían firmemente a dicha construcción, llevó al Ayuntamiento de Sevilla a modificar su posición inicial. Aunque había concedido licencia con todos los requisitos legales, el Ayuntamiento pidió a Pedro que desistiera del proyecto. En él ya se había empleado bastante dinero y, además, se estaba construyendo con financiación bancaria y garantía hipotecaria sobre el mismo. Tras una dura negociación, Pedro aceptó desistir del proyecto a cambio de 22 pequeños locales comerciales que el Ayuntamiento de Sevilla poseía en una misma calle de una zona residencial de expansión de la ciudad, llamada Los Bermejales. El acuerdo fue cerrado en julio de 2008 a tres bandas, pues para ello fue necesario que la entidad financiera cuyo dinero prestado se había empleado en el centro comercial, trasladara las garantías hipotecarias a dichos locales.

Así pues, en verano de 2008 Pedro pasó a ser propietario de 22 locales comerciales que constituían la mayor parte de su patrimonio. Dos detalles importantes eran, por un lado, que todos esos locales estaban gravados con un préstamo hipotecario al 40% de su valor de tasación (probablemente un % más alto de su valor real de mercado, ya que las empresas tasadoras eran en aquellos momentos “generosas” a la hora de determinar el valor de un inmueble) y por otro, que se hallaban en bruto<sup>2</sup>. Igualmente, Pedro era titular, como parte de la operación a tres bandas, de una cuenta con 800.000 euros de la cual no podía disponer ni un solo euro salvo para pagar las sucesivas cuotas del préstamo hipotecario. Esta fue la manera en que la entidad financiera se garantizó que al menos durante un número de meses los préstamos serían abonados incluso si no había ingresos relacionados con los inmuebles.

Tenía además otras 6 propiedades inmobiliarias, incluyendo su propia vivienda, otras viviendas en la playa y la sierra, y dos locales comerciales en otra zona. Al igual que los anteriores, todos los inmuebles tenían algún préstamo con garantía hipotecaria. La

---

<sup>2</sup> Un local comercial “en bruto” es aquel que necesita equiparse mediante obra de instalaciones básicas (solería, terminado de paredes, falso techo, cerramientos, instalaciones eléctricas, etc.) antes de poder ser abierto al público para un uso comercial.

suma de los 28 préstamos le suponían una cuota de 31.950 € mensuales en julio de 2008.

El 15 de septiembre de 2008, el gigante financiero norteamericano Lehman Brothers presentó una solicitud de quiebra. Fue para muchos la chispa que encendió la llama de una crisis, financiera primero, y extendida poco después a toda la economía. Esta crisis, una de las más largas y profundas que ha conocido la economía de Occidente en el último siglo, aún seguía vigente en España en el año 2013. En julio de 2013 se acumulaban nueve trimestres seguidos de crecimiento económico negativo del P.I.B., los datos de desempleo eran del 26% de la población activa y existía escaso crédito disponible para las empresas.

Desde el verano de 2008 hasta el verano de 2012 la vida profesional de Pedro se podía definir como una lucha por la supervivencia empresarial y por intentar generar ingresos a partir de sus locales comerciales, con el fin de cumplir con las obligaciones financieras y poder conservar siquiera alguna parte de su patrimonio. Alquilar locales en bruto era tarea casi imposible en un momento de alta incertidumbre y en el que los emprendedores más osados tampoco podían finalmente invertir para abrir un negocio: las entidades financieras tenían sus propios problemas y estaban recientes a otorgar préstamos, menos aún para la apertura de nuevos e inciertos negocios. La lucha de Pedro en estos años se podía resumir diciendo que logró sobrevivir con mucha acción e imaginación, lo que le llevó a poder vender algunos locales<sup>3</sup>, alquilar otros, y explotar él directamente en alguno de ellos una serie de negocios comerciales de distinta naturaleza.<sup>4</sup>

## EL INICIO DE MERCADO PROVENZAL

Cuatro años después, en verano de 2012 Pedro Cánovas era propietario de las siguientes actividades que dirigía personalmente con la ayuda de un pequeño equipo:

- Un restaurante, Leo, que explotaba directamente, con el que tenía tres años de experiencia. Aunque tenía una facturación considerable —unos 38.000€ mensuales— era un negocio de mucho servicio, con diez empleados. No perdía dinero, pero tampoco le ganaba.
- Una floristería.
- Un *Pub*, que hacía unos 10.000€ de caja al mes y al que le ganaba algo de dinero.
- El negocio de venta y de alquiler de los locales propios que aún le quedaban. De los 22 locales originales, había logrado en los últimos años vender 17, (además

---

<sup>3</sup> Casi todos ellos, tras haber conseguido inquilinos que explotaran un negocio y pagaran una renta, es decir, fueron vendidos a terceros inversores “en rentabilidad”.

<sup>4</sup> Los detalles de estos cuatro años y el original modelo de negocio que creó Pedro Cánovas para sobrevivir empresarialmente en estos años tan adversos se recogen en el documento “DTI-43 Los Locales de Colores”, del profesor Bartolomé Alarcón Cuenca, División de Investigación San Telmo Business School, 2010.