

HERO BABY SOUTHERN EUROPE¹

“La mejor forma de vender algo: no venda nada. Gánese la confianza y el respeto de aquellos que podrían comprar”

Rand Fishkin²

Había pasado casi un año desde la entrada de Javier Uruñuela³ como director general de Hero Southern Europe. En los últimos meses había estado pensando en qué estrategia debía seguir la empresa para poder enfrentarse a la paulatina disminución del mercado de alimentación infantil, como consecuencia de la caída de la natalidad.

En enero de 2019 convocó a su equipo en las instalaciones de Hero en Alcantarilla (Murcia). Comenzó la reunión con las siguientes palabras:

“Todos sabemos que desde el comienzo de la crisis económica la tasa de natalidad se ha reducido en el sur de Europa y significativamente en España (véase Anexo 1: la evolución de los nacimientos en España, pero no sabemos si es consecuencia de ella o una tendencia general de la sociedad. El mercado de la alimentación infantil se ha visto inevitablemente afectado por estos datos y disminuye un 4% cada año.

¹Caso de la División de Investigación de San Telmo Business School, España. Preparado por el profesor José Luis García del Pueyo de San Telmo Business School, con la colaboración la asistente de investigación Carmen Gómez González, para su uso en clase, y no como ilustración de la gestión, adecuada o inadecuada, de una situación determinada.

Copyright © julio 2019, 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 procedimientos, sin la autorización expresa y escrita de San Telmo Business School. Para pedir copias del mismo o pedir permiso para usar este caso, por favor póngase en contacto con el departamento de Edición de Casos, a través del teléfono en el +34 954975004 o por correo electrónico a la dirección casos@santelmo.org.

² Fundador de Moz, una de las compañías referentes mundiales en SEO.

³ Javier Uruñuela es Licenciado en Derecho por la Universidad de Sevilla, MBA por el Instituto de Empresa y PADE por IESE. Comenzó su carrera profesional en Colgate y Schweppes donde desempeñó diferentes cargos comerciales. En 2002 entró a formar parte del equipo de PepsiCo, ocupando diferentes responsabilidades: en 2008 fue nombrado Director de Desarrollo de Negocio en Ginebra y dos años más tarde se trasladó Bucarest para liderar la dirección general de snacks para Rumanía y Bulgaria. En 2012 fue director general de Bebidas para España y Portugal y en 2015 fue nombrado Director General de la Unidad de Negocio en los países nórdicos. En junio de 2018 pasó a formar parte de Hero como director general de Hero Southern Europe.

Esta disminución de la tasa de natalidad, unida a nuevos hábitos y exigencias de los consumidores en relación a la alimentación para sus hijos, supone un reto para todos los que nos dedicamos a la alimentación infantil.

¿Estamos haciendo lo que el consumidor nos pide? ¿Cómo podemos recuperar mercado en España? ¿Podremos llevar a Italia y Portugal nuestra curva de aprendizaje española? ¿Es acertado nuestro enfoque estratégico? ¿Qué nos queda por hacer? ¿Tendremos potencial de crecimiento aún en nuestro mercado de alimentación infantil? ¿En las mismas categorías o en otras y, y en su caso, cuáles? En referencia a los seniors ¿creéis que podemos entrar en este nuevo segmento?”

EL GRUPO HERO

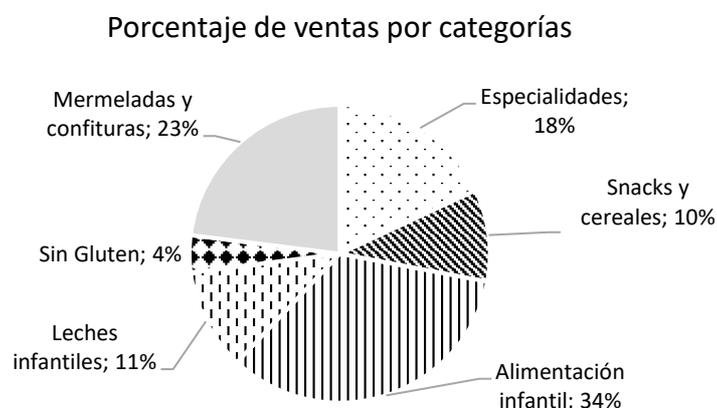
El Grupo Hero era una empresa multinacional de alimentación, fundada en la ciudad suiza de Lenzburg en 1886, para procesar frutas y verduras. Con el paso de los años, la empresa se hizo un importante hueco en el mercado internacional de las confituras y mermeladas, al que fue añadiendo otros productos, entre los que destacaban los de alimentación infantil, las barritas de cereales y otros. (Véase Anexo 2. Fechas significativas del Grupo Hero).

En 2018 facturaba 1.032 millones de euros, empleaba a 4.070 personas y estaba presente en treinta países. (Véase Anexo 3: Cuentas Anuales del Grupo Hero en 2018)

Contaba con dieciséis grandes marcas (véase Anexo 4. Marcas del Grupo Hero) y sus productos se agrupaban en seis categorías, como puede verse en el cuadro 1, junto con el porcentaje de ventas de cada una. Estas categorías eran las siguientes:

- *Baby & Toddler Food* —BTF— (alimentación infantil).
- *Baby & Toddler Milk* —BTM— (leches infantiles).
- *Natural Spreads* (mermeladas y confituras).
- *Healthy Snacks* (snacks y cereales).
- *Specialities* (especialidades).
- *Gluten Freen* (sin gluten). Categoría creada en 2018.

Cuadro 1⁴: Categorías de productos del Grupo Hero y ventas por categorías.



HERO SOUTHERN EUROPE

Europa seguía siendo en 2019 la mayor área de ventas para el Grupo Hero, ya que representaba el 72% del total. La región estaba dividida en tres zonas: Norte (Países Nórdicos, Benelux y Gran Bretaña), Central (Alemania, Suiza, República Checa y Eslovaquia) y Sur.

Esta zona sur era denominada *Cluster Southern Europe- SE* en la terminología interna del Grupo, por lo que el acrónimo que se seguirá utilizando en este Caso será Hero SE- y estaba constituida por España, Italia y Portugal. Hero España lideraba esta zona⁵, teniendo bajo su coordinación a Hero Italia y Hero Portugal.

Se trataba de tres países con similitudes macroeconómicas y sociodemográficas que, en su conjunto, tenían 117 millones de habitantes, de los que 54 millones tendrían más de 50 años en 2022. (Véanse Anexo 5 con las pirámides demográficas de España, Italia y Portugal y su proyección a 2028 y Anexo 6 con la evolución del PIB de España, Italia y Portugal).

⁴ Elaboración propia según los datos de la memoria del Grupo Hero en 2018

⁵ También dependían de Hero España las divisiones de confituras, zumos y alimentos infantiles de Hero Francia y Hero Polonia; de Vitrac/Sefiaa, empresa también del grupo ubicada en las cercanías de El Cairo; Hero Czsech S.R.O, Hero Slovakia S.R.O (filiales para la comercialización de alimentos infantiles con las marcas "Sunar", "Sunarek" y "Sunarka" y Hero Hungría, que se dedicaba a distribuir los productos del grupo en el país centroeuropeo.

Por otro lado, contaba con una participación del 42% en el fabricante de confituras, mermeladas y miel A. Darbo AG, (compañía austríaca con domicilio en Tirol). También con el 100% del fabricante de alimentos infantiles Semper, líder de la categoría en el mercado sueco, que facturaba alrededor de 70 millones de euros anuales, y de Organix, empresa de Reino Unido dedicada a la elaboración de alimentación biológica especializada.