

SCHWEPPE SUNTORY ESPAÑA: EL IMPACTO DEL COVID-19 EN LA ESTRATEGIA DE SOSTENIBILIDAD ¹

El miércoles 1 de julio amanecía radiante en Madrid. Tras finalizar la desescalada, la apertura de las fronteras internacionales situaba a España de nuevo en el mercado turístico internacional. Para Nicolás Imeneuraet, consejero delegado de Schweppes Suntory España y Portugal, tras el *shock* inicial —durante el cual las personas, la caja y el mantenimiento de la actividad habían sido las prioridades— era hora de pensar de nuevo a largo plazo y priorizar las inversiones bajo criterios ASG (ambientales, sociales y de buen gobierno corporativo), siguiendo la senda iniciada en su estrategia de sostenibilidad.

Durante el mes de mayo, Schweppes Suntory España había anunciado un plan de ayudas para sus distribuidores y hosteleros que contemplaba el reparto de más de tres millones de consumiciones y 20 millones de euros en facilidades de pago. El grupo quería ser un "impulsor" de la reactivación del sector de la hostelería, uno de los más castigados por la pandemia. Con sus más de 300.000 establecimientos, suponía un 6,2% del PIB español y generaba más de 1,7 millones de empleos.

Esta actuación estaba enmarcada dentro de la visión del grupo *Growing For Good* que exigía un crecimiento sostenible y con propósito. Contemplaba cuatro áreas de actuación: productos más saludables, uso responsable de los recursos, apoyo y solidaridad con las comunidades e impulso al crecimiento personal y profesional de sus empleados, con impacto en 10 de los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).

Sin embargo, ante la magnitud de la crisis del coronavirus y su impacto sobre la sociedad, Nicolás Imeneuraet se preguntaba si sería necesario rediseñar la estrategia modificando prioridades o variando su relevancia. Para ello, deberían plantear cuestiones como dónde era probable que se produjera el crecimiento de la compañía después de la crisis, qué nuevas tendencias afectarían a la demanda de sus productos y al suministro de las materias primas y, más importante aún si cabe, qué demandarían los clientes, empleados, proveedores e inversores del negocio en el futuro.

¹ Caso de la División de Investigación San Telmo Business School, España. Preparado por el profesor Enrique Garrido Martínez y la asistente de investigación Silvia Rodríguez Bouzo, para su uso en clase, y no como ilustración de la gestión, adecuada o inadecuada, de una situación determinada.

Copyright © noviembre 2020, Fundación 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 de Fundación San Telmo. 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 email a la dirección casos@santelmo.org.

SCHWEPPE SUNTORY ESPAÑA²

Schweppes Suntory España (SSE) cerró el ejercicio 2019 con unas ventas de 406 millones de euros (454 millones de litros) y una plantilla de 1.079 trabajadores (92% indefinidos).

Tabla 1: Principales magnitudes económico-financieras (miles de euros)

	2016	2017	2018	2019
Cifra de negocios	475.725	477.436	424.921	406.345
Margen bruto	238.470	242.615	203.414	198.573
EBITDA	33.961	49.478	23.393	30.158
Beneficio neto	13.034	12.480	13.776	14.955

El porfolio de marcas incluía Schweppes, La Casera, Trina, Sunny Delight, MayTea, Pulco y Vida. A continuación, se muestra la cuota de mercado según datos de Nielsen.

Tabla 2: Cuota de mercado principales productos (2019)

Categoría	Alimentación (7,4%)	Horeca (23%)
Tónica	63%	77%
Gaseosa	33%	57%
Bebida sin gas	6%	9%
Refrigerada	21%	--

Ante el estancamiento de las ventas en el canal horeca se estaba diseñando una estrategia a medio-largo plazo para potenciar los productos de mayor valor.

LA ESTRATEGIA DE SOSTENIBILIDAD DE SCHWEPPE SUNTORY ESPAÑA

La estrategia de sostenibilidad de Schweppes Suntory España venía marcada por las directrices del Grupo Suntory y por las singularidades del mercado español. Se articulaba en torno a cuatro ejes de actuación: productos, recursos, sociedad y gente. El objetivo último era conseguir crecer de manera sostenible y con propósito, siguiendo la visión *Growing for Good* y en cumplimiento de la misión del Grupo Suntory “*crear armonía con la naturaleza y las personas*”.

“Tenemos la responsabilidad y la oportunidad de contribuir a que las generaciones futuras hereden y disfruten de un planeta saludable. Trabajamos cada día para que este compromiso se haga realidad en toda nuestra cadena de valor. Growing for Good es nuestra visión, que se inspira en el espíritu generoso de nuestro fundador Shinjiro Torii. Cuanto más crezcamos, más podremos compartir con la sociedad y los consumidores”³.

² Más información sobre el Grupo Suntory y Schweppes Suntory España en documento suplementario.

³ Si no se indica lo contrario, las citas corresponden a Nicolás Imeneuraet.

Schweppes Suntory España había seleccionado diez de los diecisiete ODS⁴ como prioridades para su estrategia de sostenibilidad. Eran los objetivos número 2 (hambre cero), 3 (salud y bienestar), 5 (igualdad de género), 6 (agua limpia y saneamiento), 7 (energía asequible y no contaminante), 8 (trabajo digno y crecimiento económico), 12 (producción y consumo responsables), 13 (acción por el clima), 14 (vida submarina) y 15 (vida de ecosistemas terrestres).

Nuestros productos, en armonía con los consumidores

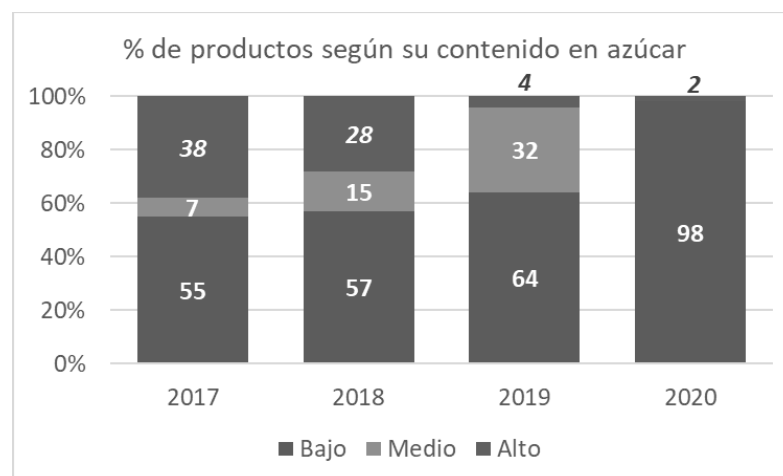
“El consumidor manda y nosotros queremos acompañarle en este viaje hacia soluciones con menos azúcar”.

Distintas organizaciones, como la Organización Mundial de la Salud, habían aumentado en los últimos años la presión sobre las bebidas y los alimentos con azúcar. Innumerables estudios científicos relacionaban con claridad los azúcares añadidos con la obesidad y la diabetes tipo 2, situando a los refrescos en el epicentro de la polémica.

El compromiso de Schweppes Suntory España con sus consumidores era crear productos más saludables, con un menor contenido de azúcar en sus marcas, pero manteniendo la esencia del sabor, lo que demandaba esfuerzos adicionales en I+D y selección de proveedores.

En 2009 arrancó la estrategia de reducción de azúcar. Inicialmente se enfocó en ampliar la gama productos con menor contenido. Se introdujeron líneas cero y con bajo contenido de azúcar en todas sus marcas. Además, se ofrecía la posibilidad de elegir entre diferentes contenidos de azúcar con un etiquetado “transparente” que contenía una completa información nutricional.

En los últimos años la estrategia se había vuelto más incisiva. El siguiente gráfico muestra la evolución del contenido de azúcar (gr/100 ml) total en los productos SSE de 2017 a 2020:



⁴ Más información sobre el concepto de sostenibilidad, ODS y retos del sector en doc. suplementario.