



Heineken España. Parte I. El Águila que no levantaba el vuelo.

La caída en el consumo de la cerveza a finales de los 90 hizo que el sector atravesara por graves dificultades. Pero quien peor lo pasó fue El Águila, propiedad de la holandesa Heineken. Una estructura industrial obsoleta, una imagen de marca anticuada y, sobre todo, los gastos financieros provocados por su enorme deuda eran algunas de las causas de su crisis crónica.

Si alguna virtud hay que atribuir a Heineken, propietaria de El Águila, es la paciencia. El grupo holandés, segundo del mundo en el sector cervecero, ha demostrado tener la suficiente para llevar a cabo uno de los procesos de reestructuración más largos que se recuerdan en la historia empresarial española.

"La aventura de Heineken en España comenta una fuente del sector— ha sido como una odisea". Durante 13 años, la multinacional, que adquirió a mediados de los 80 su filial española en pésimas condiciones, pero, eso sí, con una atractiva cuota de mercado, no ganó una sola peseta de beneficio en todo este tiempo. Al contrario, al precio pagado inicialmente, ha tenido que sumar su aportación a diversas ampliaciones de capital o emisiones de obligaciones, para enjugar pérdidas o sencillamente para financiar los programas de reestructuración.



El Águila, una empresa manifiestamente enferma, ha tenido una difícil y costosa curación. En estos 13 años se ha tragado casi 55.000 millones de pesetas en inversiones de reestructuración y modernización. Tan sólo entre 1991 y 1996, sus pérdidas netas alcanzaron los 24.000 millones de pesetas. 1992 y 1993 fueron también para echarse a temblar.

Perdieron 12.300 millones en apenas 24 meses, es decir, 18 millones diarios. La sociedad presentó unos beneficios netos consolidados de 196 millones de pesetas en el tercer trimestre de 1997, que no son muy consistentes, pues aún en junio presentaba unas pérdidas acumuladas de 1.360 millones. Según la previsión de



Heineken, esta mejoría tenía que haberse logrado mucho antes. Y no fue así porque la compañía tuvo que hacer frente, además de a una verdadera cura de elefante interna, a una crisis del sector cervecero, que nadie hubiera predicho en 1984. De hecho, si Heineken desembarcó en España fue porque en los años 80 el país estaba inmerso en una especie de moda de la cerveza. El consumo crecía a un ritmo endiablado. Hubo analistas que profetizaron tasas de consumo más propias de Alemania o Dinamarca que

de un país a las orillas del Mediterráneo, en donde la cerveza tiene poca tradición. No fue así, ya que esta tendencia dio un fuerte bandazo. El consumo descendió un 10% desde 1990. Y en 1996 la situación no sólo no mejoró, sino que, al contrario, la caída del consumo alcanzó un récord del 3%, lo que significó un descenso de dos litros de cerveza por habitante y año: de 66,6 a 64,7 litros *per capita*.

Razones de la crisis.

Entre de las razones que explicaron este retroceso del consumo en los 90 destacan:

- La climatología. La climatología adversa es la gran explicación para el creciente desamor de los españoles por la cerveza. La caída del consumo se puede explicar en parte por unos veranos que no incitaban al consumo de bebidas frescas.
- Campañas anti-alcohol. Las reiteradas campañas publicitarias contra el consumo de alcohol han influido en una parte importante del público consumidor, que ha desplazado sus preferencias hacia el agua, los refrescos y cualquier otra bebida no alcohólica.
- Europeización de las costumbres. La gente está saliendo menos de casa. La europeización explica el desplazamiento del consumo desde el canal de hostelería al de alimentación (supermercados, hipermercados, etc.), así como la reducción del consumo de estas bebidas.
- Nuevos hábitos de consumo. La actual organización del trabajo, que persigue mayor productividad y fomenta la competencia, exige plena dedicación. El escaso tiempo de ocio que queda hay que repartirlo entre la familia y los amigos. Ante este panorama, la costumbre del tapeo, con el

consiguiente consumo de cerveza, empieza a ser una rareza de la que exclusivamente se puede disfrutar los fines de semana. Las estadísticas lo ponen de relieve: cada vez se consume menos en los bares y más en casa. No obstante, el consumo en el domicilio, como parece lógico, siempre se realiza de forma más moderada. Es cierto que los jóvenes prueban el alcohol cada vez más prematuramente. Sin embargo, y aunque las generaciones actuales comienzan por lo general con cerveza, rápidamente saltan a otro tipo de bebidas alcohólicas, normalmente las de alta graduación.

- Impuestos. Los fabricantes se quejan amargamente sobre este cambio de hábitos de los consumidores y es el primer motivo que sacan a relucir cuando tratan de explicar la mala racha de la cerveza. Además del IVA (16%), la cerveza está gravada con un impuesto especial de 13,95 pesetas por litro, tres veces más alto que hace unos años. En 1998, y según datos de Cerveceros de España, el Estado recaudó 32.900 millones de pesetas en concepto de impuestos por la cerveza, cifra análoga a la de un año antes. El vino, sin embargo, sólo debe soportar el IVA (16%), mientras que los refrescos y zumos, un 7%. Ninguno de estos productos ha visto incrementada la presión fiscal en los últimos años. Pese a la queja de los cerveceros, los impuestos que soportan el resto de los alcoholes y bebidas espirituosas son notablemente superiores: 456 pesetas por litro, además del IVA.



- El vino recuperaba prestigio. Aunque en el sector se asegura que el principal competidor de la cerveza no es el vino, sino los refrescos, lo cierto es que la tendencia de los caldos -sobre todo los de denominación de origen-, fue creciente y constante. El vino atravesó una etapa dorada y ganaba adeptos.

Heineken ha tenido que adoptar el programa de relanzamiento de El Águila a estas dificultades añadidas. Dicho programa pretendía poner solución a las principales causas de la crisis de la cervecera española.

Mejorar su ineficiencia industrial. Ésta fue una de las primeras preocupaciones de la multinacional Heineken. El Águila padecía los efectos de una estructura industrial dispersa y obsoleta. Tenía siete plantas viejas, infladas de personal, y que producían en malas condiciones de calidad y coste. El nuevo propietario vendió la de Córdoba al grupo dominicano Bavaria y la de Zaragoza a la norteamericana Coors. Convirtió las fábricas de Alicante, Mérida y Cartagena en delegaciones comerciales. Y se quedó apenas con dos, Madrid y Valencia, para concentrar la producción y realizar economías de escala. Estas dos plantas han recibido cuantiosas inversiones y se han transformado en plantas ultramodernas y eficientes. Exceso de personal. La reestructuración industrial llevaba aparejada la reducción de personal para elevar la productividad. Tan sólo entre 1992 y el primer semestre de 1997, la plantilla media de la empresa se redujo de 2.505 a 1.280 trabajadores, un recorte del 48,9%.

Una imagen de marca anticuada. Los nuevos responsables de El Águila vieron que no tenían la menor posibilidad de competir si no cambiaban la vetusta imagen de la cervecera. Todas sus campañas de publicidad, en especial las últimas de Águila Amstel (*Eres 100%*), o de Heineken (*Piensa en verde*) han estado dictadas por esta necesidad. El objetivo era sustituir paulatinamente el término “El Águila” a favor de “Amstel”.

Una gestión mejorable. Los sistemas de gestión empleados en la fase anterior por El Águila no se habían mejorado con la rapidez necesaria. Para poner fin a esta situación, se han adoptado diversos programas para optimizar la gestión en aspectos como la informática, la distribución, la contención de los gastos o la gestión de cobros.



Reducir la deuda. La enorme deuda de la compañía era uno de los principales obstáculos para su desarrollo, por lo que la reducción de la misma se había convertido en máxima prioridad. El endeudamiento de El Águila alcanzaba cerca de 26.500 millones de pesetas a junio de este año, incluida la deuda comercial, y generaba unos gastos financieros de cerca de 1.200 millones al año, que

lastran los resultados netos. La conversión por Heineken y los demás accionistas, en octubre, de la emisión de obligaciones de El Águila en acciones reducirá sustancialmente la carga de la deuda, sobre todo a lo largo de 1998.

Oferta limitada de productos. Para solventar esta carencia, Heineken cambió drásticamente a lo largo de los últimos años la oferta de productos de El Águila. Por un lado, alteró la marca principal, El Águila, que fue relanzada en 1994 como Águila Amstel, con un nuevo sabor. Por otro, potenció las marcas internacionales, en especial Heineken, que se convirtió en líder del mercado español de su segmento. También lanzó en 1988 la cerveza sin alcohol Buckler, líder de su segmento. Y ahora está profundizando en su oferta de cervezas especiales, mercado con gran capacidad de crecimiento.

El mercado español de cervezas está segmentado en cinco diferentes categorías, cuyas denominaciones son: estándar, internacional (importación), sin alcohol, especialidades y marcas de precio (distribución). Heineken está presente en todos estos segmentos.

- Heineken. Pasó a formar parte de la gama de El Águila en 1984 como cerveza de prestigio. Es actualmente líder en el segmento internacional o de cervezas de importación en nuestro país. Su graduación es de 5%.
- Águila Amstel. Es la principal cerveza estándar del grupo Heineken. Está fabricada al 100% con malta y tiene una graduación del 5%. Su imagen es más moderna que la de la vieja Águila. Es para ser consumida de forma convencional.

- Desperados. Se trata de una cerveza cuyo principal factor diferencial es que está aromatizada con tequila, al modo *tex-mex*. Destaca por sus cualidades refrescantes y un sabor muy suave. Tiene una graduación de 5,9%.



- Buckler. Lanzada en España en 1988 como una de las primeras cervezas sin alcohol, si bien sí tiene algo de graduación, menos del 1%, hoy es líder del segmento cerveza sin, con casi la mitad de la cuota de mercado.
- Spin Nips. Tiene doble personalidad: fácil de beber por su sabor, pero con una graduación del 7,9%. Esta doble personalidad se refleja también en su nombre. Nips es, en inglés, traguito inofensivo. Al revés (Spin) significa revolución.
- Fischer. Cerveza elaborada al estilo alsaciano, que le otorga una aroma y sabor muy característicos. Su graduación es del 6%. Destaca también por la presentación de su botella grabada y su tapón de porcelana.
- Adelscott. Elaborada con malta ahumada en turba escocesa, siguiendo el proceso de preparación del whisky, lo que le da un sabor original y un color ámbar. Su graduación es del 6,9%. Se presenta en una transparente y estilizada botella de cuello largo.
- Rubinck. Está elaborada con una clase de lúpulo especial, que le da un sabor suave. Para ello se sigue una antigua tradición que se remonta varios siglos atrás, en una pequeña cervecería holandesa fundada en 1340. Tiene una graduación del 6,5 %.
- Murphy's Irish Stout. Es una cerveza negra o *stout*, con una graduación del 4%. Murphy's ha lanzado Murphy's Red, con un cierto color rojo por el tueste especial de malta.



El escenario se presentaba nebuloso. Algunos costes y gastos se vieron fuertemente reducidos. Los de personal bajaron entre 1992 y 1996 de 14.517 a 9.820 millones, lo que ha significado que su peso sobre las ventas bajen del 30,8% al 22,3% en el mismo período. La empresa logró asimismo cierta mejoría en el coste de sus compras, cuyo peso descendió del 29,7% al 27,5% entre 1992 y 1996, y en sus costes financieros, que descendieron también del 5,6% al 3,3% en el mismo período. Así y todo no dejaba de ser preocupante que sus gastos de explotación mostraran gran resistencia a bajar y su margen bruto (resultado bruto de explotación) sea cada vez más reducido, como producto de la creciente competencia en el mercado.

No hay que olvidar tampoco que, pese al éxito de Heineken y Buckler, la facturación de El Águila se mantuvo preocupantemente estática. A fin de cuentas,

entre 1992 y 1996 las ventas de la empresa subieron apenas de 47.077 a 49.368 millones de pesetas, un 4,8% más en cinco ejercicios, lo que equivale a decir que han caído en términos reales. El mercado se lo estaba poniendo difícil a las cerveceras, y en especial a El Águila. De hecho, siguió perdiendo más cuota de mercado que las demás, lo cual se pudo deberse a diversos factores, como su insistencia en no fabricar marcas de distribución ("No es nuestra política", dicen) o su gran polarización en el mercado de la hostelería (un 65% de sus ventas), cuando el canal que más crece es el de alimentación. En 1996, El Águila fue la cerveceras que más cuota de producción perdió: un 7,39%, frente al 4,8% de pérdida de Cruzcampo. En cambio, Mahou, San Miguel y Damm ganaron posiciones. Mientras tanto, los responsables de Heineken siguieron esperando el tan deseado cambio de tendencia, que no acabara con su acreditada paciencia.



Fuentes.

- "Caña para todos". Emprendedores Nº 21, Junio 1999 pág. 50.
- "La lata sin fondo". Emprendedores Nº 5, Febrero 1998 pág. 36.
- Cerveceros de España:
<http://www.cerveceros.org>