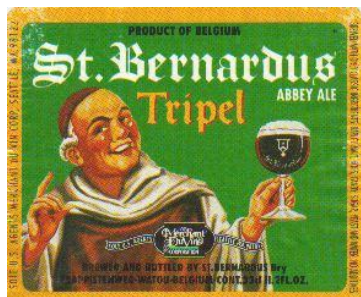


Heineken España. Parte II. Cosa de dos

Tras lo sucedido en la década de los 90 (consultar caso *Heineken España Parte I*), actualmente la cerveza está despertando un interés creciente en España, cuyo consumo ya supera al vino. Tras el descenso del 3% en 2002, el consumo de cerveza per cápita en España ha experimentado una recuperación al alcanzar los 78



litros por persona al año, lo que supone un incremento del 6,5%. Este aumento ha venido propiciado por la importante ola de calor que sufrió España durante el verano, por los incrementos del número de extranjeros que visitaron nuestro país (un 3,2% más que en 2002) y de la población total (un 2,10% más), por la estabilidad fiscal y por la bonanza económica. Según el Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación, que no tiene en cuenta el consumo realizado por los turistas, los españoles consumieron 2.355,39 millones de litros de cerveza en 2003. El consumo per cápita de esta bebida, según esta fuente, fue de 57,5 litros al año, lo que supone un incremento del 6,4% respecto al año anterior. España sigue siendo el décimo país en consumo de cerveza per cápita de la Unión Europea, manteniéndose por debajo de la media (80 litros).

Ale	De fermentación alta. No tiene nada que ver con el color, estilo o cuerpo. Las ale pueden ser pálidas u oscuras, de alta o baja graduación y más o menos amargas. Todo depende, entre otras cosas, de la cantidad y tipo de malta que se utilice, del lúpulo y de la maduración que experimente. La temperatura ideal para degustarlas está entre 12 y 18 °C.
De trigo	De fermentación alta. Elaborada con una mezcla de trigo y cebada. El trigo, que puede o no maltearse, da un sabor a grano, como el del pan recién hecho, sobre todo cuando no está malteado. Son muy refrescantes, de bajo contenido alcohólico y de color amarillo pálido. Se las conoce como cervezas blancas (<i>weissebier</i>). Las más afamadas son las del sur de Alemania y las belgas.
Lager	De baja fermentación. Es la variedad más difundida. Muy refrescantes, con un marcado sabor a lúpulo y, generalmente, rubias con matices dorados oscuros. Se sirven entre 7 y 10 °C.
Lambic	Se fabrican a partir de cebada malteada y trigo crudo. Utilizan cepas salvajes de levadura, lo que provoca una fermentación espontánea semejante al vino. Tienen poco gas y un aroma y paladar ácidos y vinosos.
Porten	Fermentación alta, muy oscura, casi negra, densa, cremosa, dulzona y con un sabor tostado y torrefacto. Se sirven a temperatura ambiente.
Stout	Parecidas a las <i>porten</i> , pero con más cuerpo y no necesariamente con graduación más alta.

Tabla 1. Variedad de cervezas.

En España, el mercado de la cerveza es cosa de dos. Los grupos Heineken España y Mahou- San Miguel han basado su carrera por el liderazgo en la compra de otras cerveceras. El objetivo era ganar tamaño, pero ahora afrontan un duro proceso de reestructuración. Entretanto, el grupo Damm, la tercera en discordia, consolida una sólida posición.

Detrás de cada caña que nos tomamos hay una dura batalla empresarial. Lejos están los tiempos en que cada región o ciudad tenía su pequeña fábrica de cerveza local que satisfacía el consumo doméstico. El sector cervecero, como tantos otros, se ha convertido en un escenario renovado con una productividad en alza: en 2000 facturó 2.023 millones de euros. Y también ha pasado a ser un territorio sumamente competitivo, donde las empresas han comprendido que el tamaño es lo que más importa y han optado por la concentración. En los tres últimos años se han creado dos grandes grupos, Heineken España y Mahou-San Miguel, que se pelean por el liderazgo mediante ambiciosas adquisiciones. Entre los dos controlan hoy más del 70% de toda la producción. A distancia, el grupo Damm, con una cuota del 16%, es el único capaz de seguirles la estela. Por último, las pequeñas marcas locales se aferran con distinta suerte a sus nichos tradicionales. La escalada competitiva entre los grandes grupos se ha producido en dos etapas: una primera de ataque y otra, la actual, de reestructuraciones.



La ofensiva

Heineken, la mayor cervecera de Europa, con unas ventas de más de 50 millones de hectolitros en 2000, desencadenó las hostilidades. Antes de la compra de Cruzcampo, era ya propietaria de Águila-Amstel, una marca fuertemente asentada en el interior y con excelente conexión exterior –Amstel es la segunda marca por volumen de ventas en Europa–. Pero necesitaba rematar la jugada y se fijó en la sevillana Cruzcampo. Según Piero Perron, presidente de Heineken España, “la absorción Águila-Cruzcampo buscaba mantener el liderazgo en el mercado español”. Algo que consiguió inmediatamente, pues Cruzcampo es la primera marca del país en ventas.



Un año después de la absorción, Heineken España se erige en la joya de la corona del grupo holandés. España es su mayor mercado en Europa, con unas ventas de 741 millones de euros.

La madrileña Mahou comprendió que debía reaccionar. Y decidió fusionarse con otra empresa nacional: San Miguel, más asentada en Cataluña, Norte y Levante, donde ellos tenían menos implantación. En marzo de 2000 compró a la francesa Danone sus acciones de esta cervecera, el 70% del total de la compañía, por 331 millones de euros. Surgía así un duro competidor para Heineken, de capital mayoritariamente español. El nuevo grupo se hacía con un 33% de la cuota de producción, a sólo seis puntos de la primera. Además, la compra de San Miguel le situaba como el primer exportador, con 324.000 hectólitros en 2000, produciendo más de la mitad de toda la cerveza que sale del país, con presencia en 30 países de Europa y norte de África. Al término del primer ejercicio, los responsables de la cervecera afirmaron: “El nuevo grupo ha debutado con buen pie, ya que hemos

crecido medio punto más que la media del mercado y hemos mejorado nuestros resultados”.

Problemas de ajuste.

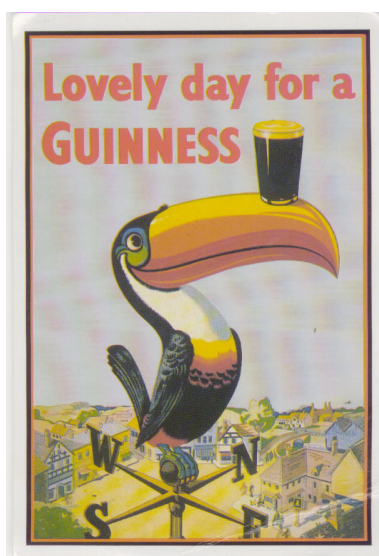
Sobre el papel ambas operaciones parecen jugadas maestras. No así en la realidad, ya que su enorme envergadura ha dado más de un dolor de cabeza a sus responsables, especialmente a los de Heineken España, que deberán reajustar su gestión para no convertirse en un gigante con pies de barro. Y Mahou-San Miguel también deberá reestructurarse. Paradójicamente, el grupo Damm, *outsider* de esta carrera, se ha visto reforzado por las dificultades de los dos grandes. Éstos son los problemas que más preocupan a los dos principales grupos:

- Pagar la unión. La sociedad fruto de la unión Águila-Cruzcampo saldó su primer ejercicio con pérdidas de 137 millones de euros, debidas a los planes de reestructuración e integración. A medida que se asiente, la tendencia deberá cambiar; pero el proceso podría durar años, y no está claro cuántos. Mahou también lo está pagando caro. Cerró el pasado año con unas pérdidas de 76 millones de euros, como consecuencia de los costes propios de la adquisición e integración de San Miguel. El grupo quiere zanjar esta amortización en cinco años. Luego intentará liderar el mercado, con las ambiciosas inversiones para modernizar y ampliar su entramado industrial que está realizando. En Mahou-San Miguel explican: “Hemos duplicado la capacidad de producción de la fábrica de Alovera, que ya es la mayor de España y la tercera de Europa. En total, en 2000 dedicamos 56 millones de euros a inversiones, casi un 9% más que el año anterior, que supusieron más del 40% de toda la inversión



del sector en España”.

- Diferente productividad. La productividad es el gran problema de Heineken España frente a sus competidores. Perron afirma: “Nuestra plantilla es un 60% mayor que la de nuestro principal competidor, y nuestra producción sólo un 25% superior”. De hecho la productividad de Heineken es un 26,7% menor que la de Mahou-San Miguel y casi un 30% inferior a la del grupo Damm. En cuanto a ventas por empleado, son un 16,6% inferiores a las de Mahou y un 28,6% peores que los de la cervecera catalana. Así pues, las adquisiciones de Heineken parecen un agujero sin fondo. Ya ha dedicado más de 252 millones de euros a reestructurar y mejorar la productividad de El Águila, desde que la compró hace 18 años. Y Guinness, la antigua



propietaria de Cruzcampo, dedicó más de 127 millones de euros al mismo fin entre 1992 y 1999, sin obtener grandes mejoras.

- Imposición del Gobierno. El Consejo de Ministros, en diciembre de 1999, obligó a Heineken a deshacerse del 17% de su capacidad productiva para favorecer la libre competencia. Así, se ha deshecho de dos fábricas que Cruzcampo poseía en Valencia, compradas por el grupo Damm, el gran beneficiado. Además debe deshacerse de gran parte de sus marcas menores, como Alcázar. El proceso supondrá una pérdida de más de 96 millones de euros anuales. Piero Perron espera que la compañía no salga muy perjudicada y ha señalado: "Confío en la fuerza de la red de ventas y la creación de una compañía de distribución para que la venta de marcas no afecte a la capacidad de ganar recursos". Por su parte, Mahou-San Miguel también se ha visto limitado por el Gobierno, aunque de manera menos drástica: debe vender el 12% que posee, junto a Danone, del grupo Damm, que de nuevo sale beneficiado. Además Mahou debe cancelar la distribución y fabricación de marcas como Kronenbourg, Foster's o Mes Pils. "Aunque no eran muy importantes en el volumen global, perdemos la inversión y el trabajo de años y cerramos las puertas al mercado de noche", explica un portavoz de la compañía.



- Conflictividad laboral. De momento, este problema sólo afecta, y de manera importante, a Heineken. Fuentes cercanas a la compañía apuntan a una posible reducción en un 40% de su plantilla para solucionar los problemas de productividad. En este sentido, Piero Perron ha declarado: "La venta de plantas en Madrid y Valencia garantiza el empleo durante cinco años y no habrá recortes de plantilla". Sin embargo, los trabajadores no parecen muy conformes, ni muy seguros en sus puestos, y ya han dado muestras de fuerza ante la empresa. En mayo y junio realizaron huelgas que paralizaron la producción y la distribución de cerveza en las plantas de Valencia, Alicante, Palma de Mallorca y Barcelona. El motivo: la venta de la fábrica de Cruzcampo en Valencia. Una medida que ha servido de aviso ante posibles reducciones en el futuro. Según el portavoz de UGT, Antonio Monje, "la empresa pretende adoptar medidas para destrozar el empleo directo, deshaciéndose de todos sus servicios auxiliares, como mantenimiento, comerciales o administrativos".



En 2000 la producción de cerveza en España aumentó un 2,2% y sus ventas un 2,5%. De este modo, nuestro país se mantiene como el tercer país productor de cerveza de la Unión Europea, sólo por detrás de las potencias tradicionales en este sector: Alemania y Reino Unido. La producción de cerveza lleva cinco años creciendo, así como la venta y el consumo por habitante.

Aumento del consumo.

Según Jacobo Olalla director general de Cerveceros de España, “en nuestro país se ha ido adquiriendo una mayor cultura cervecera, lo que se refleja en un notable aumento de la demanda”. Moderación. Pese a ser el tercer productor, el consumo de cerveza de los españoles parece muy responsable. Más concretamente, estamos a siete litros de la media anual europea –78 litros– y somos el décimo país de la Unión en consumo per cápita.

- Producto nacional. El consumidor encuentra además muy ventajosa la relación calidad-precio con que cuenta la cerveza nacional, que acapara el 90% de todas las ventas en nuestro país. Otro factor a considerar es que grandes marcas internacionales, como Heineken, tienen centros de fabricación en España, hecho por el cual no son consideradas de importación.
- Reina del verano. Tradicionalmente la cerveza se ha identificado en España con una bebida veraniega, su consumo tiende a concentrarse en estos meses y la tomamos fría, a diferencia de otros países. Pero poco a poco se va desestacionalizando su consumo, gracias a que se asocia a las comidas o como alternativa a la copa de noche.
- Nuevo refresco. Las cervezas más vendidas son la especial y la extra (con un 44% del total de las ventas), seguidas de la normal y la clásica (con un 40%). Sin embargo, ha comenzado a extenderse el consumo de cerveza sin alcohol, que ha crecido un 8% desde su implantación en 1992, y somos ya el país que consume más *sin* de la Unión Europea. El director general de Cerveceros de España afirma al respecto que “los fabricantes han realizado inversiones para mejorar la calidad de esta especialidad, que tiene un futuro competitivo”.

Grupo Damm, la tercera en discordia.

Fundada en 1876 por August Krentzmann Damm, y refundada como Grupo Damm en 1910, la cervecera catalana parecía haber sido la gran perjudicada por los últimos movimientos estratégicos en el sector. Pero, en la medida de sus posibilidades, se ha reorganizado para no quedar en fuera de juego. Dada la potencia de Heineken España y Mahou -San Miguel, Damm ha decidido diversificar y crecer en sus negocios, añadiendo al grupo de bebidas los de finanzas, logística y nueva economía. El plan ya ha dado sus frutos y el pasado año incorporó a las filiales Solán de Cabras, Alfil Logistics (creada con Renfe) y Ágora (con BT y Accenture).



- Reforzar la cúpula. En enero de este año reforzó su estructura directiva, creando la figura de director general del grupo, asumida por Enric Crous, anteriormente director general de la matriz. De él dependen tres subdirectores generales: Joseph Moragas (bebidas), Ramón Adell (finanzas), y Pedro Marín (logística y nueva economía).

- Atentos al quite. La obligación impuesta a Heineken de deshacerse del 17% de su capacidad productiva ha sido recogida hábilmente por Damm, que compró en abril las dos fábricas que el primer grupo poseía en El Puig (Valencia). De esta forma, Damm producirá durante cinco años cervezas para Heineken España bajo las marcas Águila y Cruzcampo. Además, venderá las marcas Skol, Keler, Estrella del Sur, Victoria, Oro y las derivadas de éstas. Por otra parte, Damm también se beneficiará de la obligación impuesta por el Gobierno a Mahou y Danone para que vendan la participación en Damm, liberándose así de la presencia dentro de su propia compañía de uno de sus directos competidores.



la demanda interpuesta contra las dos familias que vendieron sus acciones al grupo catalán, invalidando la operación. La sentencia está pendiente de apelación.

- Solán de Cabras. El grupo Damm ha apostado también por el agua mineral. Así, posee la participación mayoritaria en Aguas de San Martín de Veri. Pero su gran baza había sido la compra del 66% de Solán de Cabras en septiembre de 2000. Sin embargo, la operación se fue al traste en junio de este año, cuando la Audiencia Provincial de Cuenca se pronunció a favor de la

Fuentes.



- “Degustar una cerveza. Las cualidades que hacen únicas a las mejores marcas de cerveza del mundo”. Emprendedores N° 82, Julio 2004 pág. 118.
- “Heineken España y Mahou-San Miguel” han basado su lucha por el liderazgo en la compra de otras cerveceras. Emprendedores N° 47, Agosto 2001 pág. 35.
- Cerveceros de España: <http://www.cerveceros.org>