

GUINNESS EN CRUZCAMPO (A)¹

INTRODUCCIÓN

En una mañana de Diciembre de 1.990, el Consejo de Administración de La Cruz del Campo S.A. estaba reunido en sus dependencias de las oficinas centrales de la empresa, en Sevilla. Los consejeros, sentados alrededor de una espléndida mesa de caoba que ocupaba casi la totalidad de la sala, tenían rostros serios, a tono con las circunstancias.

En la reunión, el Presidente del Consejo informó de la marcha del proceso de venta de la empresa, poniéndose de manifiesto que la mayoría de las condiciones previas establecidas por Guinness PLC se habían cumplido ya. Sólo quedaba someter la decisión de vender a la Junta General de Accionistas, que se celebraría lo antes posible.

El Director General, José Ruiz de Castroviejo, inició un comentario:

- “Podemos, por tanto, considerar que el proceso de venta de La Cruz del Campo a Guinness...” – se le quebró la voz en un sollozo. Tras unos segundos de silencio absoluto, continuó: ...ha culminado.”

Siguieron unos instantes en los que el silencio se hizo, si cabe, todavía más hondo. El sollozo de Castroviejo había sorprendido e impresionado a todos, al tratarse de un hombre sereno. Fue él mismo quien, como si no hubiera pasado nada, continuó: “Procedamos con otros asuntos.” Y así se hizo.

¹ Caso de la División de Investigación del Instituto Internacional San Telmo, España. Preparado por D. Jaime Conde Zurita, Diplomado en Alta Dirección de Empresas Agroalimentarias por el Instituto Internacional San Telmo, bajo la supervisión del Profesor Antonio García de Castro, para servir de base de discusión y no como ilustración de la gestión, adecuada o inadecuada, de una situación determinada.

CRUZCAMPO ENTRA EN GUINNESS BREWING WORLWIDE POR LA PUERTA GRANDE

Cruzcampo se vende

La crisis financiera de Stroh Brewery Co, uno de los mayores cerveceros de los Estados Unidos, puso en marcha un proceso que culminó con la venta del Grupo Cruzcampo (en adelante GCC), el mayor cervecero de España, a Guinness Brewing Worldwide (en adelante GBW), uno de los mayores cerveceros del Reino Unido.

Aunque el GCC seguía siendo una empresa familiar desde el punto de vista cultural y de gobierno, no lo era en cuanto a su composición accionarial. En el Anexo 1 aparecen los distintos grupos que componían el accionariado del GCC en 1990. Esta configuración institucional no había planteado problemas hasta la fecha. Además, el GCC llevaba años preparándose para afrontar los que pudieran llegar, habiendo acumulado cerca de 10.000 millones de pesetas en tesorería para comprar, si la ocasión se presentaba, el paquete de acciones en manos de Stroh. Ahora, Stroh Brewery Co. estaba en serias dificultades económicas, y necesitaba urgentemente dinero. Cuando, en la primavera de 1989, su presidente, Peter Stroh, comunicó al Consejo del GCC que estaba buscando un comprador para su paquete de acciones, sonaron todas las alarmas. Interbrew, cervecero belga y uno de los más grandes del mundo, se mostró interesado en adquirir el paquete de Stroh en el GCC. Su director general visitó Sevilla e invitó al Consejo del GCC a Bélgica. Allí conocieron a miembros significados del Consejo de Interbrew, pero no hubo química entre ellos. Para el Consejo del GCC, Interbrew era un tipo de socio nuevo, mucho más agresivo e impredecible que los viejos caballeros que siempre los habían acompañado.

En Mayo de 1.989 se acudió a Goldman Sachs, importante banco de inversiones de Wall Street, a quien ya se había conocido en unas negociaciones fallidas de fusión con otros cerveceros españoles de peso, y desde la Dirección General del GCC se le pidió ayuda para diseñar una estrategia defensiva contra compradores agresivos (tiburones). Cuál no sería la sorpresa del equipo de directivos funcionales del GCC cuando, en Enero de 1.990, desde el Consejo de Administración del GCC se hizo pública la decisión de poner la empresa en venta, con la intermediación de Goldman Sachs. La noticia causó sensación en los medios financieros españoles, y una cierta decepción en Sevilla, donde muchos habían llegado a considerar La Cruz del Campo como cosa propia.

Y Guinness la compra

El GCC era la perla del mercado cervecero español: líder en volumen de ventas y con una rentabilidad no superada por ningún otro competidor. Este mercado era, a su vez, uno de los más interesantes de Europa, por su tamaño real y por su potencial de crecimiento. En contraposición a lo que había sucedido en Italia y Francia, en España, país también mediterráneo pero mucho más cálido, la cerveza había estado durante muchos años ganándole al vino la batalla del crecimiento, con lo que las perspectivas de futuro se veían espléndidas. En los Anexos 2 y 3 aparecen las cuotas de participación de cada empresa cervecera en España en 1988, así como los datos de producción y consumo per cápita de cervezas en los principales países de Europa Occidental en 1987.

La oferta de venta se anunció por Goldman Sachs a todos los grandes cerveceros del mundo, y a los que de entre ellos se mostraron interesados se les envió un cuaderno de compra con datos relevantes de la compañía. Fueron muchos, y acudieron a Sevilla con sus variopintos consultores acompañantes, para iniciar procesos de *due diligences*. Se contrató al mejor restaurador de la ciudad para que montara un restaurante en el salón de actos, ya que cada día acudían a las oficinas docenas de aspirantes a compradores pidiendo datos y husmeando por todas partes. Entre todos ellos destacó, desde el principio, GBW, por su interés y por el rigor con que efectuó las *due diligences*. No se limitó, como otros muchos, a utilizar equipos de consultores, sino que además involucró directamente a un amplio elenco de sus directivos, que realizaron auditorías en detalle de todos los aspectos del GCC.

GBW era, en verdad, una empresa notable. Heredera directa de Arthur Guinness and Sons, de profundas raíces irlandesas, y capaz de superar indemne la terrible crisis política de 1924, que condujo a la independencia de Irlanda, sin que sufriera su imagen ni en Irlanda, donde siempre ocupó una posición de absoluto dominio, ni en el Reino Unido. Esto fue así porque británicos e irlandeses adoraban la marca Guinness y su cerveza *stout*².

A finales de los años 80, Guinness sufrió los efectos del paso huracanado por su presidencia de un hombre carismático, Mr. Saunders, que hizo montones de cosas, muchas buenas y algunas malas. Por una parte, modernizó la empresa, dándole rigor financiero y estratégico. Por otra, adquirió una proporción muy notable de los whiskies escoceses (dos compañías dominantes, Distillers Co y John Bell), a los que unificó bajo el nombre de United Distillers, creando un conglomerado, Guinness PLC, sociedad legal cotizada en la Bolsa de Londres, que se soportaba en dos columnas operativas, la división cervecera, GBW y la licorera, United Distillers. Finalmente, Mr. Saunders terminó en la cárcel y su prestigio destrozado por una historia de manipulación del precio de las acciones con ocasión de la creación de United Distillers.

En el año 1990, el *managing director* de GBW era Brian Baldock, y el responsable del desarrollo estratégico Rob Hermans. Los dos habían hecho sus carreras en el campo del marketing. No debe olvidarse que Guinness fue, desde mucho antes que otros, una empresa fuertemente orientada al marketing. *The Guinness Book of Records* es un buen ejemplo de ello, pero también el slogan que se utilizó a mediados del siglo XX para publicitar la marca, “*Guinness is good for you*”, y que ayudó mucho a la construcción de una imagen, en muchos mercados de ultramar, no ya como una bebida alcohólica, sino como una pócima vigorizante cuyas propiedades positivas iban, de un modo misterioso, mucho más allá.

Baldock y Hermans habían construido una visión para GBW basada en convertirla en el “*foremost brewer in the world*” (el cervecero más destacado del mundo). Con este *motto* se declaraba la intención de salir del reducido mundo de la *Stout* hacia horizontes más globales. En concreto, se aspiraba a poner un pie en el Continente. La adquisición del GCC representaba una oportunidad de oro en este sentido. La inversión era importante, y Guinness PLC la había autorizado, lo que suponía una importante inyección de optimismo para GBW,

² La *Stout* es un tipo de cerveza negra, de media densidad y concentración alcohólica, característica de Irlanda, donde constituye casi la bebida nacional.