

## ESTRELLA GALICIA, “Cerveceros desde 1906”<sup>1</sup>

*“En una hermosa y ancha avenida, que en no lejano plazo será de las más espléndidas de La Coruña, prospera una gran fábrica que honra a la industria local. Tratase de La Estrella de Galicia, fábrica de cervezas escogidísimas cuyo mercado agrandase día a día por la preponderancia justísima que le crea el público y de la que su propietario, nuestro amigo D. José María Rivera Corral...”*

Crónica del diario “La Voz de Galicia, el 16 de abril de 1912.

A finales de agosto de 2013, Ignacio Rivera<sup>2</sup>, Consejero Delegado de Hijos de Rivera S.A., estaba terminando sus vacaciones de verano y, al mismo tiempo, pensando sobre la importante reunión que tendría con su equipo directivo la semana siguiente en la sede de la empresa en La Coruña para cerrar el Plan Estratégico 2014 – 2016.

La compañía había decidido que 2013 fuera un periodo de transición entre el Plan Estratégico 2009 – 2012 y el que ahora tenían que ultimar para los tres próximos años. Debía presentarlo a finales de septiembre al Consejo de Administración de Hijos de Rivera, fabricante de la marca de cerveza Estrella Galicia. Habían alcanzado los objetivos de crecimiento que se marcaron en 2009 para los tres años siguientes y donde, por primera vez desde la fundación de la empresa en 1906, habían trazado un plan decidido para convertir a su marca: Estrella Galicia, en una cerveza de distribución nacional. En ese periodo, Hijos de Rivera había pasado de ser el líder regional en el mercado cervecero del noroeste de España a convertirse en un nuevo, aunque pequeño, operador a escala nacional.

Ahora tenían que afrontar el reto de si seguir creciendo o consolidar las posiciones alcanzadas y ofrecer mejores resultados económicos al accionista, la familia Rivera. A Ignacio no terminaba de convencerle el borrador elaborado en julio, ya que la presión

---

<sup>1</sup> Caso de la División de Investigación del Instituto Internacional San Telmo, España. Preparado por el profesor José Luis García del Pueyo del Instituto Internacional San Telmo, con la colaboración de la asistente de investigación D<sup>a</sup> Anylu Vidal Romero, para su uso en clase, y no como ilustración de la gestión, adecuada o inadecuada, de una situación determinada.

Copyright © Mayo 2014, Instituto Internacional 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 del Instituto Internacional San Telmo.

<sup>2</sup> Ignacio Rivera Quintana, tras completar su formación universitaria, comenzó en 1990 a trabajar en Hijos de Rivera S.A. donde fue desempeñando distintos cargos directivos en el área comercial y *marketing*, hasta ser nombrado Director General en 2009. Desde 2012, es Consejero Delegado.

competitiva de los grandes operadores nacionales, la incertidumbre sobre la recesión económica, que tanto estaba afectando al consumo y que ahora parecía tocar a su fin, así como las posibilidades de desarrollo de mercado que se abrían tras los logros del Plan 2009 – 2012, le sugerían replantearse los objetivos que presentar ante el Consejo.

Quedaba poco tiempo, pero quería abrir de nuevo el debate entre su equipo directivo sobre el rol a desempeñar por la empresa en el mercado a medio plazo, y por dónde podría venir el crecimiento.

La profunda crisis económica que vivía España desde el año 2008 había condicionado muchas decisiones de los últimos años, pero ahora comenzaban a verse algunos signos de recuperación en las magnitudes macroeconómicas, aunque se mantenían las dudas respecto al realismo y profundidad de las mismas y, sobre todo, cuándo serían percibidas por los consumidores. Un entorno positivo facilitaría tener objetivos más ambiciosos, pero no podía condicionar todo el Plan a un hecho incierto como la coyuntura económica.

## **EL SECTOR CERVECERO ESPAÑOL**

El sector cervecero español tenía en 2012 un volumen económico algo superior a los 3.000 millones de euros, con una producción de 33 millones de hectolitros, lo que significaba un ligero descenso del 2% con respecto al año anterior, datos que situaban a España como cuarto productor entre los países de la Unión Europea, según puede verse en el Apéndice 1.

Estaba configurado en torno a 6 grupos empresariales cuyas ventas habían tenido un comportamiento desigual en los últimos años. La producción de los tres principales, (Mahou-San Miguel, Heineken y Grupo Damm) descendió entre 2009 y 2012, un 2% de media, frente a las cerveceras regionales como Hijos de Rivera, La Zaragozana y Compañía Cervecera de Canarias que registraron un crecimiento de en torno al 5%, según la organización sectorial Cerveceros de España. Estas empresas contaban con 18 fábricas, si bien en los últimos años estaban apareciendo pequeños envasadores locales que en 2012 tenían establecidas 114 microcervecías.

El consumo per cápita medio europeo era de 72,8 litros, pero en España descendía hasta los 47,5 litros –un 1,5% menos que en 2011–, aunque con grandes desigualdades, según las zonas geográficas. Este comportamiento heterogéneo se debía a distintos factores, como los hábitos de los consumidores, la climatología o la afluencia de turistas extranjeros. El sur y más concretamente Andalucía, era la zona de mayor volumen y Galicia la de menos, como también puede verse en el Apéndice 1.

El sector había tenido una evolución negativa durante la crisis económica debido fundamentalmente al retraimiento general del consumo y a la difícil situación que atravesaban los establecimientos hosteleros, que representaban el 63% del mercado vs. el 37% del consumo que se realizaba en el hogar. Pese a la disminución de su peso

específico en el total del mercado, el canal de la hostelería contaba con unos 400.000 establecimientos y era clave en las estrategias comerciales de las empresas cerveceras, ya que para estos establecimientos, la cerveza representaba aproximadamente el 25% de su facturación, aunque desde 2009 acumulaban una caída de las ventas del 21%. El peor año había sido 2012, con un descenso del 6,2%, frente a un aumento del 3,5% en el canal de alimentación, dirigido a los hogares.

Por tipos de cerveza, el segmento de las marcas nacionales con alcohol incrementó su peso específico hasta suponer el 79,8% del volumen (78,5% en 2011) mientras que el de las especialidades se mantenía en torno al 3,6%. El de la sin alcohol seguía en torno al 9%, lo que mantenía a España como el primer mercado de Europa en esta modalidad, incluso duplicando al segundo, que era Francia. Por su parte, la MDD<sup>3</sup> seguía creciendo paulatinamente y llegaba a alcanzar el 44,2% del mercado de alimentación.

La nota positiva del entorno fue la exportación, ya que en 2012 aumentó un 25% hasta mover 1,2 millones hectolitros, acumulando un crecimiento del 81% desde 2009.

## **CERVECEROS DESDE 1906**

D. José María Rivera Corral, al regresar a La Coruña tras un periodo como emigrante en América, funda en 1906 La Estrella de Galicia, empresa dedicada a la fabricación de hielo y cervezas. Este nombre evocaba a la tienda de alimentación que había regentado en la ciudad mexicana de Veracruz, llamada “La Estrella de Oro”.

Durante la década de los años 20, su único hijo varón, D. Ramón Rivera Illalde continuó con el negocio tras formarse en gestión comercial en Hamburgo y como Maestro Cervecerero en L'École de Brasserie de Nancy (Francia) siendo uno de los primeros españoles en obtener esta diplomatura. Comenzó a mecanizar los procesos de fabricación y a vender fuera de la ciudad, pero el estallido de la guerra civil española – fecha en la que falleció su padre– y de la segunda guerra mundial, paralizaron el crecimiento de la empresa, que sufrió una importante caída de ventas.

Tras la postguerra, la compañía disfrutó de una etapa de estabilidad y la cerveza empezó a formar parte de los hábitos de consumo de los españoles provocando nuevamente un crecimiento en la demanda. Esta etapa se caracterizó por el abandono de los métodos artesanales de producción para reemplazarlos por procesos automatizados, que garantizaban un mayor volumen de fabricación y características organolépticas estables para la cerveza.

En los años sesenta, el relevo en la empresa familiar lo asumen sus hijos D. Ramón y D. José María Rivera Riguera, alcanzando una rápida expansión hasta lograr una producción de diez millones de litros de cerveza, por lo que para seguir creciendo, decidieron construir una nueva fábrica con mayor capacidad productiva y grandes

---

<sup>3</sup> Marca de Distribución o marca blanca.