

CARLOS DE JAUREGUÍZAR, PRESIDENTE EJECUTIVO DE HEINEKEN, 1994-2009¹

Carlos de Jaureguizar nació en Madrid el 5 de noviembre de 1948. Está casado y tiene dos hijos.

Es Ingeniero Agrónomo por la Universidad Politécnica de Madrid, Máster en Economía Agraria y Máster en Economía por la Universidad de California, y Doctor en Economía Agraria (PhD) por la misma universidad (Universidad de California).

Ha ocupado puestos de dirección en las áreas comercial, de marketing y operaciones en el Grupo Koipe, Europcar y S.A. El Águila. Fue Consejero Delegado y Presidente Ejecutivo de Heineken España S.A. desde 1994 a 2009.

Ha sido Presidente de Cerveceros de España, de Fomento del Lúpulo y de Ecovidrio, miembro del Consejo de Administración de Brandhouse en Sudáfrica, del Comité Ejecutivo de la CIAA², de la FIAB³ y lo es del Consejo Asesor de Empresas de la Cadena Alimentaria del Instituto Internacional San Telmo.

En la actualidad, junio 2013, es Presidente del Consejo de Administración de Heineken España (Ver en anexos 1, 2, 3, 4, 5 y 6 información sobre la empresa).

A continuación se relata la transcripción de una entrevista personal con Carlos Jaureguizar, realizada por la autora del caso, en junio de 2013.

¹Caso de la División de Investigación del Instituto Internacional San Telmo, España. Preparado por la profesora Brita Hektoen del Instituto Internacional San Telmo, con la colaboración de la asistente de investigación D^a Carmen Hernández Rodríguez-Mancheño, para su uso en clase, y no como ilustración de la gestión, adecuada o inadecuada, de una situación determinada.

Copyright © Junio 2015, 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.

²Confederation of the food and drink industries of the EU

³La Federación Española de Industrias de Alimentación y Bebidas

Carlos, en 2009, a la edad de 61 años, dejaste la Presidencia Ejecutiva de Heineken España para convertirte en el Presidente de su Consejo de Administración, ¿cuáles son tus primeras impresiones de este cambio?

Es un cambio radical, porque pasas de estar todos los días "hasta las tantas" en la empresa trabajando estrechamente con un equipo altamente cualificado y siendo responsable de una organización de más de 2.000 personas, a ocupar una posición no ejecutiva, sin horarios ni oficina, de carácter más bien representativo.

Al cabo de un tiempo, después de disfrutar de unos meses sabáticos jugando al golf y dedicando más tiempo a la familia, te das cuenta de que te falta la actividad empresarial.

Y empiezas a oír cantos de sirena que te dicen: "Oye Carlos, ¿por qué no nos echas una mano en esto?" Y al final, he aceptado tantas propuestas que estoy como antes o peor. Porque además, cuando uno está concentrado en una única actividad, no se distrae con otras cosas. Pero en este momento, en el que además de Heineken participo en otras actividades y Consejos diferentes, tengo que adaptarme y saber concentrarme en actividades muy diferentes, algo nuevo para mí desde el punto de vista mental.

A nivel familiar, obviamente tengo algo más de tiempo para dedicar a la familia. Lo que ocurre en mi caso es que tengo dos hijos,- una hija en Paris y un hijo en Madrid -, ambos con dos hijos, ya los dos les ha dado por seguir la tradición paterna y están trabajando hasta muy tarde por la noche, con lo cual la atención que yo les puedo prestar es mínima. No porque yo no pueda, sino porque ellos no me la pueden rendir a mí. Distinto es el tema de los nietos, donde sí hacemos un esfuerzo para estar con ellos.

¿Eres más dueño de tu agenda ahora?

Pues no, yo te diría que es al revés. Porque antes la agenda en Heineken España se adaptaba en gran medida a mis necesidades.

Ahora, siendo consejero externo de otras compañías, los que deciden la agenda son los demás. Muchas veces me siento que voy, utilizando una expresión popular, "a salto de mata". Es difícil encontrar una semana entera en la que pueda viajar y ausentarme, porque siempre hay alguna actividad o responsabilidad que tengo que atender. No sé decir que no.

Estoy pensando que debo cambiar esta situación. Porque si no, no voy a disfrutar de la vida. Tendré que empezar a decir que no a algunas cosas, a cosas que no merecen del todo la pena o que me impiden disponer de más tiempo libre.

Fuiste Consejero Delegado y Presidente Ejecutivo de Heineken durante quince años, ¿cuál ha sido tu trayectoria en la empresa?

Entré en El Águila en 1990 como Director de Marketing, con la propuesta del Consejero Delegado de sustituir, al cabo de un año, al Director de Ventas y unir también Marketing y Ventas bajo mi responsabilidad. Así creamos la Dirección General Comercial que incluía Marketing, Ventas y Distribución.

La distribución en el negocio cervecero es muy importante, ya que en HORECA⁴ tienes que llegar al punto final de venta, y esto desde la logística es complejo.

Con esta función estuve hasta que fui nombrado Consejero Delegado en 1994. En El Águila, en aquella época, había un Presidente de Consejo no ejecutivo y un Consejero Delegado que tenía las máximas atribuciones (del tipo CEO). El Águila estaba participada por Heineken, aunque cotizábamos en Bolsa y teníamos más accionistas.

En el año 2000 adquirimos Cruzcampo, que en ese momento era el líder del mercado cervecero en España y nuestro competidor. Con esta operación nos convertimos en la empresa más grande del mercado español.

En los tres años siguientes pasé de Consejero Delegado a ser Presidente Ejecutivo, lo que era un tema puramente nominal, porque la tradición de Cruzcampo era tener un Presidente Ejecutivo, quien era simultáneamente Presidente del Consejo y el máximo ejecutivo de la empresa.

¿Cuáles fueron tus mayores logros y retos?

En 1994, cuando asumí el cargo de Consejero Delegado de El Águila, teníamos pérdidas. Heineken y los demás accionistas estaban preocupados: éramos la compañía cervecera de España que más dinero perdía anualmente.

El tamaño y la capacidad productiva estaban sobredimensionados: teníamos unos 4.700 empleados y demasiadas fábricas. La compañía no estaba adecuada a los tiempos y las marcas atravesaban una mala situación.

Estuvimos luchando en el área de reducción de costes durante dos o tres años, tratando de adaptar el tamaño a las necesidades del mercado. A lo largo de esos años llegamos a reducir la plantilla a 2.400 personas, principalmente por la vía de prejubilaciones, con un coste enorme para la compañía, pero con gran satisfacción por parte de los empleados.

En paralelo, hicimos un gran esfuerzo para revitalizar las marcas; en ello nos beneficiaron bastante tanto la marca Heineken, que tenía un potencial enorme, como

⁴Sector Hostelería, Restauración, Cafeterías