

## SUNTORY BEVERAGE & FOOD SPAIN LA SOSTENIBILIDAD COMO ESTRATEGIA COMPETITIVA<sup>1</sup>

Al inicio del mes de junio de 2021, Sara de Pablos cumplía dos meses como Consejera Delegada de Suntory Beverage & Food Spain, una compañía líder en productos de gran consumo a nivel mundial. En España acababa de terminar un largo periodo bajo el estado de alarma decretado para frenar la pandemia del coronavirus, y comenzaban a relajarse las restricciones impuestas a los ciudadanos y a las empresas.

Sara se sentía muy motivada e ilusionada, y compartía sus impresiones y retos tras sus primeras semanas en Suntory.

*“Suntory me ha cautivado. Inicialmente estaba preocupada pensando que tendría que acometer un profundo ajuste para contrarrestar el importante impacto que la crisis sanitaria había tenido en los resultados del negocio. Pero me he encontrado con una compañía que realmente cree en el crecimiento sostenible y con propósito, haciendo las cosas bien a largo plazo, sin obsesión por los resultados a corto. Me he quedado impresionada por la fuerza de la cultura Growing for Good de Suntory y del compromiso de sus empleados. Están llenos de una energía e ilusión que se contagia desde el primer día”.*

No obstante, los retos eran enormes. La pandemia había tenido efectos demoledores sobre el sector de la hostelería y había modificado algunas importantes tendencias de consumo. Sara se planteaba condiciones y escenarios propicios para el crecimiento de la compañía después de la crisis, estudiaba nuevas tendencias de mercado referidas a sus productos y al suministro de materias primas y, más importante aún si cabe, analizaba la demanda de los clientes, empleados, proveedores e inversores en el futuro.

Así, la nueva Consejera Delegada inició el rediseño de la estrategia con el equipo de dirección, con el objetivo de recuperar los volúmenes de negocio previos a la pandemia e impulsar el crecimiento sostenible a largo plazo.

---

<sup>1</sup> Caso de la División de Investigación de San Telmo Business School, España. Preparado por el profesor Enrique Garrido Martínez y las asistentes de investigación Silvia Rodríguez Bouzo y Blanca Valderrama Borrego, para su uso en clase, y no como ilustración de la gestión, adecuada o inadecuada, de una situación determinada.

Copyright © Mayo 2021, Fundación 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 procedimientos, sin la autorización expresa y escrita de Fundación San Telmo. Para solicitar copias o permiso para usar este caso, por favor póngase en contacto con el departamento de Edición de Casos en el +34 954 975 004 o por correo electrónico a la dirección [casos@santelmo.org](mailto:casos@santelmo.org).

## SUNTORY BEVERAGE & FOOD SPAIN<sup>2</sup>

Suntory Beverage & Food Spain (SBFS) había cerrado el ejercicio 2020 con unas ventas de 269 millones de euros, 349 millones de litros, y una plantilla de 1.011 trabajadores.

Tabla 1: Principales magnitudes económico-financieras SBFS (miles de euros)

	2017	2018	2019	2020
<b>Cifra de negocios</b>	477.436	424.921	406.345	268.906
<b>Margen bruto</b>	242.615	203.414	198.573	128.795
<b>EBITDA</b>	49.478	23.393	30.158	612
<b>Beneficio neto</b>	12.480	13.776	14.955	-8.142

El portfolio de marcas incluía Schweppes, La Casera, Trina, Sunny Delight, MayTea, Pulco y Vida. Según datos de Nielsen, sus cuotas de mercado por tipo de producto en 2020 eran:

Tabla 2: Cuota de mercado principales productos SBFS (2020)

Categoría	Alimentación (6,9%)	Horeca (14,3%)
<b>Tónica</b>	62,5%	78,9%
<b>Gaseosa</b>	33%	57,4%
<b>Bebidas sin gas</b>	5%	8,4%

## LA ESTRATEGIA DE SOSTENIBILIDAD DE SUNTORY BEVERAGE & FOOD SPAIN

La sostenibilidad<sup>3</sup> puede entenderse como *“el desarrollo que satisface las necesidades de la generación presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades”*<sup>4</sup>.

La estrategia de sostenibilidad de Suntory Beverage & Food Spain estaba inspirada en la visión *Growing for Good* del grupo Suntory: *“crear armonía con la naturaleza y las personas”*. A esa visión se le aplicaban las singularidades del mercado español para desarrollar una estrategia en torno a cuatro ejes de actuación: productos, recursos, sociedad y empleados. El objetivo último era conseguir crecer de manera sostenible y con propósito, siguiendo la visión y en cumplimiento de la misión del Grupo Suntory.

*“Tenemos la responsabilidad y la oportunidad de contribuir a que las generaciones futuras hereden y disfruten de un planeta saludable. Trabajamos cada día para que este compromiso se haga realidad en toda nuestra cadena de valor. Growing for Good es nuestra visión, que se inspira en el espíritu generoso de nuestro fundador Shinjiro Torii. Cuanto más crezcamos, más podremos compartir con la sociedad y los consumidores”*<sup>5</sup>.

<sup>2</sup> Puede encontrar más información sobre el Grupo Suntory y SBFS en el documento suplementario.

<sup>3</sup> Más información sobre sostenibilidad, ODS y retos del sector en el documento suplementario.

<sup>4</sup> Del informe “Nuestro Futuro Común”, por la Comisión Mundial del Medio Ambiente y Desarrollo.

<sup>5</sup> Si no se indica otro origen, las citas corresponden a Sara de Pablos.

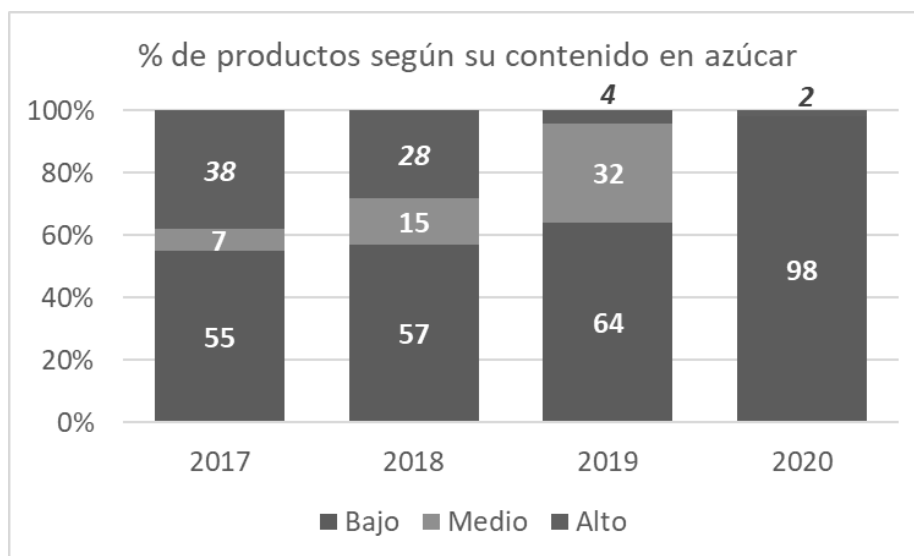
## Los productos SBFS, en armonía con los consumidores

Distintas organizaciones, entre ellas la Organización Mundial de la Salud, habían aumentado en los últimos años la presión sobre las bebidas y los alimentos con azúcar<sup>6</sup>. Innumerables estudios científicos relacionaban los azúcares añadidos con la obesidad y la diabetes tipo 2, situando a los refrescos en el epicentro de la polémica.

El compromiso de SBFS con sus consumidores era crear productos más saludables, con un menor contenido de azúcar en sus marcas, pero manteniendo la esencia del sabor, lo que demandaba esfuerzos adicionales en I+D y en la selección de proveedores.

*“Los consumidores están en el centro de nuestra atención y queremos acompañarlos en el viaje hacia productos con menos azúcar, con los que puedan seguir disfrutando del sabor y las sensaciones que tanto valoran”.*

En 2009 arrancó la estrategia de reducción de azúcar. Inicialmente se orientó a ampliar la gama mediante productos con menor contenido. Se introdujeron líneas cero y con reducción de azúcares en todas sus marcas. Además, se ofrecía la posibilidad de elegir entre diferentes niveles de azúcar añadido con un etiquetado “transparente” que contenía una completa información nutricional. En los últimos años, sin embargo, la estrategia se había vuelto más incisiva. El siguiente gráfico muestra la evolución del contenido de azúcar total (g/100 ml) en los productos de SBFS<sup>7</sup>:



Para alcanzar este compromiso, los nuevos lanzamientos debían situarse, mayoritariamente, por debajo del umbral de los 5 gramos por litro. Este había sido el caso de la tónica Pink, con aroma natural de grosella y en cuya formulación se empleaba estevia como edulcorante natural, así como el de las variedades de La Casera al toque de distintos sabores.

<sup>6</sup> Más información sobre la normativa sobre esta materia en documento suplementario.

<sup>7</sup> Los datos de 2020 corresponden a fórmulas disponibles para lanzar al mercado.