

15 Mayo, 2018



Ignacio Rivera

Consejero delegado de Hijos de Rivera

**“Ha llegado el momento de
que Estrella Galicia sea una
cervecera internacional”** | **P12**



15 Mayo, 2018

12

ENTREVISTA

elEconomista

Alimentación



IGNACIO RIVERA

Consejero delegado de Corporación Hijos de Rivera

MARÍA CUPEIRO

El bisnieto del creador de Estrella Galicia, Ignacio Rivera, es hoy el consejero delegado de la Corporación Hijos de Rivera, un grupo que cuenta con 24 empresas y que está presente en siete países. Rivera lleva más de una década al frente de la compañía, ha capitaneado el salto del fabricante de cerveza y de aguas de Galicia al resto del mundo y ahora prepara la conquista del mercado internacional. Con unos beneficios en 2017 de 54,5 millones de euros, un 11,5 por ciento más que el año anterior, y una facturación que ha aumentado un 14 por ciento hasta situarse en los 465,5 millones, la empresa emprende su desarrollo exterior con la ampliación de su fábrica coruñesa de Estrella Galicia y con la que será su segunda factoría operativa a finales de 2019 en Brasil. "Ahora estamos en esa mutación de nacional a internacional", apunta Rivera que dice verse como "David frente a Goliath" y fija el primer objetivo en alcanzar un 10 por ciento de ventas fuera de España frente al 6 por ciento actual. Para ello mantendrán una inversión de 200 millones de euros en el próximo trienio, la misma que la realizada en estos tres últimos años.

A pesar de todo, la ambición de Estrella Galicia, que a modo de mantra repite de manera continua Rivera, no es convertirse en la cerveza más vendida, sino en "la más amada".

"Ha llegado el momento de que Estrella Galicia se convierta en una cervecera internacional"



15 Mayo, 2018

13	ENTREVISTA	elEconomista	Alimentación
¿Cómo se consigue ser la cerveza más amada? No solo enfocándote en las ventas, para hacerte querer tienes que contar a la gente que haces cosas diferentes y que entienda lo que haces. Nosotros hacemos cerveza a fuego lento y eso nos está dando resultado, ser fieles a lo que hacíamos, a nuestra historia. Mi abuelo era cervecero y él hacía las cervezas. Casi todas nuestras cervezas tienen recetas de diferentes generaciones y eso los consumidores lo han entendido y le han dado valor. ¿Es más difícil hacerlo entender fuera de Galicia? Es más difícil que conozcan tu historia. Aquí en Galicia te conocen porque eres de aquí, llevas 112 años y eres parte de Galicia. Lo primero fue ser conocidos en Galicia, lo segundo ser nacionales y ahora hacemos más internacionales. ¿Gran parte de su éxito se debe a una estrategia de patrocinio? Entendimos siempre la comunicación por necesidad, por que no teníamos los mismos recursos que los demás intentamos ir por otros caminos. Para nosotros el patrocinio significa contar historias reales con jóvenes talentos, esa estrategia es nuestro ADN y de cada tres euros dos los invertimos en eso. Nuestro presupuesto de patrocinio está vinculado a la facturación, no lo queremos cambiar. Probablemente irá aumentando y cada vez será también un presupuesto más internacional. No todo se invertirá en España sino que tenemos que habilitar productos diferentes en distintos países. Creemos que el patrocinio explica mejor tus valores, te relacionas con deportistas que los conozcan, que tengan tu forma de pensar. Nuestro sentido es empezar desde jóvenes valores. ¿Cómo emprenden el desarrollo internacional? La idea de internacionalizarnos es intentar transmitir nuestras raíces y es difícil transmitir nuestra cultura desde España. Hay que intentar hacerlo con presencia en el país, montando filiales e incluso no descartamos la entrada de socios locales con un porcentaje minoritario que aporten un valor añadido. Ya estamos dando pasos en la internacionalización, tenemos filiales en China, Portugal, Filipinas, Brasil, Estados Unidos... Estamos haciendo foco, y seguiremos haciendo foco, y abriendo más filiales. Después, evidentemente, al estar en el país activas patrocinios. Por ejemplo, en Brasil estamos patrocinando ya la música. Tenemos una sala espectáculo en Sao Paolo y patrocinamos al Corinthians, y ahora estamos	 “Creo cada vez más que nuestro crecimiento tiene que ser más tranquilo” “Dos de cada tres euros los invertimos en patrocinios” “A veces lo que ocurre es que siendo muy querido vendes bastante”	intentando captar talento joven junto con Álex Barros. Por supuesto intentas activar las líneas que tenemos desarrolladas aquí. Ha comentado que la única fábrica de Coruña es como volar con un avión y repararlo todo el tiempo, ¿plantean nuevas factorías aparte de la de Brasil? Estamos muy satisfechos por poder ampliar la fábrica. El paso que hemos dado ha resuelto el problema que teníamos, los terrenos que se han incorporado son vitales para doblar nuestra capacidad productiva y estamos contentos. Hace una semana que hemos resuelto este tema de forma definitiva, ahora nos toca invertir 200 millones y evidentemente seguir con nuestra estrategia, que es diferenciada. Si algún día se agota esta fábrica habrá que tener otra. Sí queremos habilitar la de Brasil porque es estratégica para cubrir la zona de Mercosur. La ampliación de esta fábrica será para doblar prácticamente la producción desde los 278 millones de litros actuales a los 400 millones de litros... Sí, ese sería el tope de la fábrica. Cuándo se llegará todavía no está cerca. Creo que cada vez nuestro crecimiento tiene que ser más tranquilo, más entendiendo lo que somos. Por eso insisto mucho en no querer ser la cerveza más vendida, porque si quieres ser la más vendida te vas a poner nervioso y ese no es el objetivo. El objetivo es ser la más querida, lo que pasa es que a veces ocurre que siendo muy querido vendes bastante. Esta fábrica va a durar 15 años tranquilamente, va a estar produciendo cerveza 15 o 20 años seguro, después ya veremos. ¿Trabajáis en el lanzamiento de una cerveza basada en el mar, como en su día la de pimientos de padrón? ¿Habrá más lanzamientos? Tenemos la línea de Fábrica de Cervezas que es muy disruptiva y que hace cervezas de cosecha, intentando mezclar lo que son las cosechas de pimientos de padrón, del mar o de otros materiales, como la calabaza o laurel. Estamos haciendo pruebas y si funciona bien sí podríamos llegar a lanzar nuevas líneas, a lo mejor de una forma estacional, y tener tres o cuatro cervezas que se repitiesen todos los años. Que fuese un lanzamiento estacional como hacemos ahora con la cerveza de calidad. Este año vamos a hacer cuatro veces la producción del año pasado con la línea de Fábrica de Cervezas.	



15 Mayo, 2018

14

ENTREVISTA

elEconomista

Alimentación



¿Qué planes tenéis en la hostelería?

Tenemos la cervecería de Cuatro Caminos en La Coruña, la cervecería de Vigo, La Tita Rivera y otros conceptos, pero el objetivo con ellos es entender a los consumidores. Tener un local con consumidores reales y no con estudios, poder testar productos en ellos nos confiere una ventaja competitiva fantástica, no es que queramos hacer un negocio en la hostelería en absoluto. Tenemos pocas unidades y conceptos muy definidos que nos sirven de feedback para nuestra innovación.

¿Se han alcanzado los planes del plan trienal?

Este año se acabará el plan y tocará uno nuevo, hemos cumplido objetivos. El reto de pasar de ser regional a ser nacional está hecho y ahora toca empezar a sentar las bases para convertirnos de nacionales a internacionales. Ya hemos plantado varias semillas, que esas semillas florezcan y que tengamos un arbusto grande que llegue a ser un árbol.

**“Fábrica de Cervezas
cuaduplicará
este año su
producción”**

**“La planta de
La Coruña
producirá 15 ó
20 años, luego
ya veremos”**

Convertir esas plantitas que tenemos, esas filiales, en arbustos fuertes y que claramente se conviertan en árboles es lo que toca. Nos sentaremos ahora y el próximo mes de septiembre remataremos este plan y empezaremos el siguiente. Será un plan de internacionalización y el periodo de tres años está bien planteado.

¿Cómo ve la empresa dentro de cinco años?

Más internacional, más digitalizada, más grande y espero verla igual en espíritu que ahora. No me gustaría ver una compañía diferente en forma de pensar, en esa idea de intentar ser el más querido. Me molestaría mucho si yo estoy aquí, y si no estoy también porque la empresa familiar es un testigo que coges y dejas a tu familia. Lo importante es mantener nuestro espíritu, cada vez somos más personas (acaban de superar 1.000 trabajadores), que la gente se empape de ese espíritu y, después, con su sabiduría, conocimientos y profesionalidad la haga despegar, pero siempre respetando nuestros principios.

¿Está ya preparada la quinta generación para tomar las riendas del grupo?

El ejecutivo de una compañía tiene que ser alguien que sepa liderar el proyecto. Si encima es de la familia ¡bingo! porque tiene un plus, un cariño y un apego. Pero creo que la primera condición es básica, no por ser de la familia puede serlo. Habrá que verlo, son jóvenes, se están formando, cuando venga tendrá que tener su carrera aquí, tendrá que competir con otros ejecutivos y si tiene la valía mejor; o si quieren, yo tengo hijos y no todos quieren venir a la compañía.

En su opinión, ¿qué considera que es lo mejor y lo peor de ser una empresa familiar?

Lo mejor de la empresa familiar es el apego, tienes un sentimiento de unión y de proyecto común. Es cierto que pasan cosas y aunque a veces haya diferencias entre unos y otros, la familia está por encima de todo.

Lo más difícil es que en ocasiones confundes los temas empresariales con los familiares. Es muy importante separarlos. Nosotros tenemos un consejo de familia y un consejo de administración, una fórmula que aconsejo a todas las empresas familiares. Deberían ser capaces de separar el consejo de familia, donde está la familia, del de administración, que es donde está el negocio.