

HERO ESPAÑA : DESAFÍOS PARA LIDERAR EL CAMBIO¹

«El cambio es incesante e implacable; por tanto, la mejor estrategia es aceptarlo y evolucionar».

Seth Godin²

Sergio Elizalde, director general de Hero Europa Sur, reflexionaba el 15 de marzo de 2017 con el comité de dirección de Hero España sobre la última campaña de marketing digital que había lanzado la compañía. Se había llevado a cabo sólo un mes antes, el 14 de febrero —festividad de San Valentín—, con el *hashtag*³ #Empieزالavida.

“Creo que esta campaña refleja muy bien nuestro objetivo. Los datos demográficos por la bajada constante de la natalidad generan inquietud y es un tema estratégico, no sólo para nosotros, sino también para muchas industrias y para la sostenibilidad de España. ¿Creéis que con nuestras campañas de concienciación estaremos contribuyendo, de alguna manera, a cambiar esta tendencia o debemos mantenernos al margen? No sé si realmente la aventura de tener hijos es ilusionante para los jóvenes pero no creo que debemos mirar hacia otro lado”.

“No obstante, no sólo debe preocuparnos este tema. El azúcar se está presentando como el malévolos sucesor del tabaco o la sal y esto afecta a la industria de las mermeladas y confituras”.

“Por otra parte, cada vez son más numerosos los consumidores que tienen una actitud hedonista, de disfrute ante la alimentación, pero que cuentan con unos valores muy interiorizados como la necesidad de cuidarse, de consumir productos

¹ Caso de la División de Investigación del Instituto Internacional San Telmo, España. Preparado por el profesor José Luis García del Pueyo con la colaboración de la asistente de investigación Dña. Carmen Gómez González, para su uso en clase, y no como ilustración de la gestión, adecuada o inadecuada, de una situación determinada.

Copyright © junio 2017, 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. Para pedir copias del mismo o pedir permiso para usar este caso, por favor póngase en contacto con el departamento de Edición de Casos, a través del teléfono en el +34 954975004 o por email a la dirección casos@santelmo.org.

² Experto en marketing, autor de numerosos *bestsellers* y creador de conceptos tales como “marketing de permiso” y “marketing viral”. Está considerado como uno de los más grandes visionarios de mercado.

³ Una etiqueta *hashtag* (del inglés *hash*, ‘almohadilla o numeral’ y *tag*, ‘etiqueta’) es una cadena de caracteres formada por una o varias palabras concatenadas y precedidas por una almohadilla o numeral (#). Es, por lo tanto, una etiqueta de metadatos precedida de un carácter especial con el fin de que tanto el sistema como el usuario la identifiquen de forma rápida.

naturales, del reciclaje... o que valoran el compromiso social de las empresas. Estamos ante un consumidor 'todista', que es difícil segmentar porque lo quiere todo a la vez".

En un entorno cambiante, donde coexistían unos mercados cada vez más poliédricos, el gran reto que planteaba Sergio Elizalde para Hero —a los 95 años de establecerse en España— era identificar sus vías de desarrollo a medio plazo: *"¿Sobre qué pilares debía sostener Hero España su crecimiento teniendo en cuenta el nuevo escenario competitivo?"*.

GRUPO HERO

Hero se fundó en 1886. Dos amigos, Gustav Henckell y Gustav Zeiler, constituyeron aquel año Conservenfabrik, Henckell & Zeiler, en Lenzburg (Suiza) para procesar frutas y verduras. Poco después, Carl Roth se unió a ellos como socio capitalista. Cuando Gustav Zeiler murió, Carl Roth le sucedió y se convirtió en socio de pleno derecho. A partir de ese momento, la compañía fue renombrada "Henckell & Roth"⁴.

Entre 1910 y 1939 fundaron o compraron cinco compañías en Suiza, lo que condujo al florecimiento del negocio exportador. Se crearon filiales en los Países Bajos (1914) y España (1922). En España se establecieron en Alcantarilla (Murcia), dada la alta producción de melocotones y albaricoques que había en esta localidad y que eran necesarios para fabricar sus mermeladas.

En 1922 ya había 31 tipos diferentes de conservas Hero, cuyos formatos iban desde los frascos de 500 gr. hasta envases de roble de 55 kg.

En 1986 Hero amplió su porfolio de productos e inició su desarrollo en la categoría de alimentación infantil; decisión que fue tomada en España al principio y que, posteriormente, sería determinante para el futuro del grupo.

En 1995 la empresa alemana Schwartauer International GmbH, fundada en 1899 y propiedad del Dr. Arend Oetker, adquirió una participación mayoritaria de Hero. Las actividades de este grupo empresarial se llevaban a cabo en diferentes sectores: barritas de cereales; confituras (eran líderes en Alemania); semielaborados para panadería; artículos y adornos para pastelería; productos para untar y postres de frutas. La proyección de Schwartauer resultó estratégica para Hero ya que la presencia en estos sectores abría posibilidades nuevas para todas las filiales del Grupo Hero, tanto de acceso a otros mercados como de venta de nuevos productos de calidad.

⁴ El nombre de la marca Hero procede de la unión de las dos primeras letras de los apellidos de los socios Henckell y Roth. La forma de las latas de conserva inspira asimismo el nombre, en donde las letras H, R y O se asemejan a su forma.

A comienzos del siglo XXI la actividad fue muy intensa y realizaron grandes inversiones. Compraron diversas empresas del sector de la alimentación infantil y establecieron redes de distribución por todo el mundo.

En 2015 el Grupo Hero había facturado 1.189.215,09 millones de euros, tenía 3.700 empleados, 250 millones de consumidores y estaba presente en más de 30 países —con oficinas, fábricas o delegaciones⁵ en la mayoría de ellos—.

HERO ESPAÑA

Hero Alcantarilla se fundó el 20 de enero de 1922, con un capital social de 600.000 pesetas y con el objetivo de elaborar pulpas y almíbares para la exportación. La superación de los problemas derivados de la I Guerra Mundial, la recuperación económica de los principales países europeos y la mejora en el poder adquisitivo de los ciudadanos presagiaban las mejores perspectivas para la recién creada sociedad.

En 1930 el Grupo Hero, con central en Suiza, concedió a Hero Alcantarilla autorización para vender en territorio español algunos productos y conservas con la marca Hero. Sus plantas de producción se dedicaban exclusivamente a la elaboración de conservas de frutas, entre las que se incluían diferentes variedades de pulpas, preparados al natural, compotas y mermeladas.

En los años 50 únicamente producía en volúmenes significativos algunos productos como conservas de albaricoque, melocotón, pimiento, tomate y carne de membrillo. Solo una década después, Hero Alcantarilla logró consolidarse como una de las empresas de conservas alimenticias más importantes de España.

El 1 de marzo de 1972 sustituyó la denominación Hero Alcantarilla S.A. por Hero España S.A. con el objetivo de resaltar el carácter nacional de la compañía.

UN NUEVO MERCADO: LA ALIMENTACIÓN INFANTIL

En 1985 se produjo un hecho determinante en la historia del Grupo Hero: decidió entrar en el mercado de la alimentación infantil, a través de Hero España. El motivo de la entrada en este mercado fue, según la propia empresa, una combinación entre oportunidad, espíritu emprendedor y visión de futuro. Una empresa multinacional alemana, dedicada exclusivamente a la alimentación infantil, preparó el lanzamiento en España de sus alimentos infantiles, focalizados en el canal farmacia. Para su fabricación contrató a Hero. Las formulaciones de sus productos seguían patrones de gustos y sabores alemanes, y no tuvieron éxito en España. La empresa se retiró de este mercado a los dos años, tras conseguir unos resultados insatisfactorios.

⁵ Los países en los que contaba con esta infraestructura eran: Holanda, Suiza, España, Canadá, USA, Brasil, Suecia, Dinamarca, Portugal, Marruecos, Gran Bretaña, Noruega, Turquía, Italia, Egipto, Polonia, Eslovaquia, Rep. Checa, Kuwait, Arabia Saudí, Rusia, China y Emiratos Árabes.