

**Rodney HABBERSHAW, *El vuelo del águila*, Lid Editorial, Madrid, 2009, 364 pp.**

El autor del libro, Rodney Habbershaw, pasó de su puesto como directivo de Heineken Internacional a hacerse cargo de la reconstrucción de una maltrecha El Águila a través de su nombramiento como director general de esta compañía en 1990 hasta 1994, momento en el cual la firma holandesa poseía el 35% de la cervecera española, adquirido en 1984. Por una parte, el autor quiere acercarnos a la historia de El Águila, empresa líder del sector cervecero español durante buena parte del siglo xx y, por otra, exponernos la incapacidad de adaptación de la compañía ante las nuevas realidades aparecidas en esta industria a partir de los años setenta en España, entrando en una fase de declive que daría lugar a su total absorción por parte de Heineken en el año 2000 y la posterior desaparición tanto de la compañía como de su marca.

Sería conveniente en primer lugar dar unas breves pinceladas sobre la evolución de la industria cervecera española en perspectiva histórica en un país como España, de enraizada tradición vinícola. Hacia mediados del siglo xix la cerveza era ya consumida en casi todas las provincias de la geografía española, aunque dicho consumo no podía calificarse todavía de popular. Se trataba de cerveza fabricada en la Península, mayoritariamente de la mano de maestros cerveceros extranjeros que se habían ido estableciendo en España desde la primera mitad de siglo, destacando las ciudades de Madrid y Barcelona, convencidos de que una bebida que triunfaba en todo el centro y norte de Europa podía hacer lo mismo en un país como España. La cerveza producida era de alta fermentación, elaborada a temperatura ambiente, con un fuerte sabor que a veces se mezclaba con algún refresco de limón o naranja para dulcificar su aroma. Era consumida primordialmente en capitales de provincia por las clases sociales adineradas como símbolo de distinción respecto a otras bebidas alcohólicas.

La llegada de la cerveza de baja fermentación a España, surgida en Pilsen en la década de 1840, condicionó a partir de la década de 1870 el sector cervecero español tanto por el lado de la demanda como de la oferta. Por una parte captó muchos nuevos consumidores al ser una cerveza de un sabor mucho más convencional, suave y refrescante. A medida que los aranceles fueron moderándose a partir de la segunda mitad del xix, la cerveza de baja fermentación hizo su aparición en España y sus importaciones, fundamentalmente de Alemania e Inglaterra, fueron incrementándose al tener esa nueva cerveza mucha mayor entrada entre los nuevos consumidores españoles.

Por otro lado, esa positiva acogida de la cerveza de baja fermentación por parte del público español alentó la aparición de nuevos productores nacionales para su fabricación en la Península. La cuestión residía en que para producir esta nueva cerveza se requerían una serie de inversiones mucho más elevadas que las realizadas hasta el momento con la cerveza de alta fermentación. Uno de los costes principales radicaba en la aplicación del frío artificial en el proceso de fabricación, utilizado tanto para enfriar el mosto de cerveza como para fermentar y guardar la bebida en bodegas. Esta situación dio entrada a grandes capitales y a la aparición de economías de escala que acabaron expulsando al pequeño productor, a la concentración de la producción y al abaratamiento de los precios de la bebida entre el último cuarto del siglo XIX y el primer decenio del XX, llegándose a alcanzar un consumo popular, aunque no masivo, con una cifra anual de 4 litros por habitante en 1901. En ese último cuarto de siglo podemos destacar la aparición de grandes cerveceras como las catalanas Ernesto Petry (Cervezas Moritz) y Damm, las santanderinas La Austriaca y La Cruz Blanca, la donostiarra Teodoro Kutz, la asturiana El Águila Negra y la madrileña Mahou, juntamente con otras aparecidas en el primer decenio del siglo XX como la andaluza Cruzcampo, la gallega Estrella Galicia y la Zaragozaana.

A caballo entre los dos siglos nació la empresa que sería llamada a liderar el mercado cervecero español durante la mayor parte del siglo XX, hablamos de la madrileña El Águila, fundada en el año 1900. Su nacimiento supuso el inicio de un despertar de la iniciativa privada de empresarios españoles en el sector. Hasta el momento en la mayor parte de cerveceras de cierta dimensión la dirección técnica no sólo había corrido a cargo de maestros extranjeros, sino que además éstos habían aportado mayoritariamente el capital que requería su establecimiento. Con El Águila, aunque dependiendo de una dirección técnica alemana, el capital aportado era en su mayoría proveniente de capitalistas españoles, en este caso pertenecientes a la burguesía madrileña, situación que se repetirá al cabo de pocos años en la fundación de La Zaragozaana, Cruzcampo y Estrella Galicia. Sin embargo, el proceso de dirección técnica, la maquinaria y la obtención de una materia prima como el lúpulo, siguió dependiendo casi en su totalidad del extranjero.

Rodney Habbershaw nos expone los duros comienzos de El Águila, que invirtió un gran capital en un país que todavía no había asumido la bebida como popular. También señala su pronto liderazgo en España en producción de cerveza a partir de la segunda década del siglo, con una media aproximada de un 25% de cuota de mercado hasta 1936. Posteriormente, nos remarca la caída de su producción, como en general la de todo el sector, debido a los estragos producidos por la guerra civil española y el largo camino hacia la recuperación económica durante la posguerra se destaca una gran escasez de cebada española y de maquinaria y lúpulo extranjeros debido a la situación de autarquía económica que la dictadura proyectó en España.

Hasta este punto el sector se había caracterizado por una competencia contenida y la existencia de compañías familiares establecidas por zonas de influencia a lo largo de la geografía española. Los años sesenta, con el comienzo de la recuperación económica y la llegada de un turismo masivo a la Península, supusieron el inicio de un auge sin precedentes en el consumo de cerveza en España, que llevaría como resulta-

do el alcance y la superación del consumo de vino por habitante veinte años más tarde, a mediados de la década de los ochenta, hasta la actualidad.

Tal como nos relata Rodney Habbershaw, en los años setenta la competencia en el sector fue en aumento con la llegada de empresas multinacionales que hasta entonces se habían mantenido al margen, produciéndose una mayor concentración en el sector como resultado de diversas compras y fusiones de compañías cerveceras. Ante este nuevo escenario, el autor nos explica cuáles fueron las diferentes decisiones estratégicas que llevaron a cabo las firmas españolas cerveceras. A través de su exposición nos ofrece una divulgativa visión del conjunto del sector cervecero español, tanto de las empresas nacionales como de las extranjeras que operaban en el mercado cervecero peninsular.

Uno de los puntos fuertes de su explicación se centra en los motivos del fin del liderazgo de El Águila a partir de la década de 1970 y su incapacidad de adaptarse a esta nueva realidad, lo que le llevará finalmente a perder el control de su gestión a principios de la década de 1990. De la misma se hará cargo la compañía holandesa Heineken, habiendo ésta adquirido en 1984 el 35% de la sociedad como ya hemos comentado. En 1990, y con Rodney Habbershaw como director general de El Águila, Heineken se hizo con la participación mayoritaria de la compañía madrileña en 1994, consiguiendo el 65% del accionariado en 1996 y haciéndose prácticamente con el 100% de sus acciones antes de acabar el siglo, disolviendo finalmente El Águila como firma social, que pasó a denominarse Heineken España, así como eliminando también su marca.

Según palabras de Rodney Habbershaw: «uno de los principales objetivos en Águila era cambiar la mentalidad verticalista (el jefe sabelotodo) para cambiar realmente la conducta. Cuestionar ideas y compartir información no formaba parte de la cultura de la empresa». O, dicho de otra manera, la reestructuración de un mercado cervecero ya maduro en España a través del incremento de la competencia tanto nacional como internacional, juntamente con los cambios en la red de distribución a través de nuevas acciones comerciales y de marketing por parte de las compañías competidoras, contrastó de manera decisiva con el inmovilismo y la incapacidad de anticipar los cambios de El Águila, que se convirtió en una empresa perdedora e incapaz de afianzar su futuro en el nuevo marco industrial. Rodney Habbershaw también nos detalla las estrategias que se habían llevado a cabo para sanear la maltrecha situación de la compañía hasta que, finalmente, se produjo su total absorción y posterior salida del mercado, permitiendo a la firma holandesa su posicionamiento en el mercado español a través de su propia marca. Paralelamente, la compañía Cruzcampo también acabó absorbida por Heineken, aunque siguió conservando su marca en el mercado cervecero.

En definitiva, este libro no sólo nos ofrece una perspectiva histórica sobre los inicios y el fin de una empresa centenaria como El Águila, sino también una visión de conjunto de todo el panorama cervecero español de los últimos treinta años del siglo xx. Por último, mencionar que se echa en falta algo más de información sobre los primeros sesenta años de vida de la compañía, las empresas de la competencia y la evolución del sector en general. El autor podría haber explicado aspectos importantes

como, por ejemplo, el de la consecución tan rápida del liderazgo de la compañía; la aparición en 1922 y las consecuencias que tuvo para el sector la Asociación de Fabricantes de Cerveza de España, donde El Águila tuvo un papel fundamental; los pactos de asociacionismo entre productores que dieron como resultado la formación de zonas propias de venta para cada fabricante, y la evolución del consumo de cerveza de los españoles antes de la llegada de los dorados años sesenta.

XAVIER GARCÍA BARBER