

El País: Un aspirante japonés al trono mundial de la cerveza

Akiyoshi Koji ha construido su carrera alrededor de la sed. No en vano se gana la vida, al frente de 28.000 empleados, vendiendo cerveza. Sed física tanto como profesional: la que llevó a un agente de ventas raso a convertirse, 44 años mediante, en el máximo responsable de Asahi Group Holdings, la empresa cervecera líder en Japón. Ahora pretende saciar un nuevo anhelo: tomar al asalto el mercado mundial y conseguir que en todo el planeta se beba Super Dry, la bebida que sirve como emblema de su firma.

Asahi ha dedicado los últimos cuatro años y más de 18.000 millones de euros a absorber empresas cerveceras por todo el planeta. En una entrevista reciente, Koji explicaba que el objetivo de esta expansión es hacer de su compañía “líder del segmento de cerveza prémium en todas las áreas geográficas en las que estamos presentes”, antes de subir el envite con una ambiciosa proclama: “El mundo es nuestro mercado”. Gracias a estas transacciones, Asahi ha hinchado sus activos hasta casi duplicar su valor empresarial.

El afán del directo general ha sido recibido con escepticismo entre los expertos. En sus acuerdos comerciales, la casa japonesa ha desembolsado en varias ocasiones una cantidad 15 veces superior al ebitda de las empresas adquiridas –un indicador financiero también conocido como resultado bruto de explotación, empleado para medir la rentabilidad de un negocio–; mientras que la mayoría de los movimientos del sector no ha rebasado la barrera de los 10. A pesar de ello, Koji cuenta con el respaldo del mercado: en lo que va de año las acciones de Asahi han crecido un 23%.

Uno de los motivos que explican por qué Asahi ha podido completar con éxito tantas operaciones en tan poco tiempo es la disposición cesárea de Koji: viene, ve y firma. Esto quedó demostrado en julio durante la compra de la cervecera australiana Carlton & Breweries, su transacción de mayor envergadura hasta la fecha. Koji comenzó su cortejo a principios de año, pero de aquella la empresa propietaria, la belga Anheuser-Busch InBev, lo rechazó al estar inmersa en el proceso de sacar a bolsa su filial asiática. Cuando el plan fracasó, Koji abordó directamente a su máximo responsable, Carlos Brito. En menos de una semana ambos estampaban su autógrafo en una hoja

de papel por valor de 9.920 millones de euros que sacudió el mercado.

El precio pagado por la cervecera australiana “no fue caro”, aseguraba poco después Kito en una [entrevista](#) con el diario *Japan Times*, pregonando al mismo tiempo que su sed sigue sin estar saciada. “Me parece bien tener cuatro o cinco ejes geográficos, es un proceso que ha de llevarse paso a paso”, advertía entonces. “Una vez que nos hayamos establecido en cinco áreas, si nuestras capacidades financieras lo permiten y si hay un buen objetivo a la vista, pasaremos a la siguiente”. Zafarrancho de combate: la conquista continúa.

Esta campaña se ha sustentado hasta ahora en la solidez de los libros de cuentas de Asahi. Para financiar la compra de Carlton & Breweries, no obstante, la casa japonesa tuvo que pedir un préstamo de 1,2 billones de yenes (casi 10.000 millones de euros) y emitir acciones por valor de 200.000 millones de yenes (1.660 millones de euros). Esta última operación ha empujado su deuda a un nivel cercano al de 4 veces su ebitda, aunque su máximo responsable se cree capaz de reducirlo sin renunciar a ninguna de sus flamantes adquisiciones, confiando en la capacidad de sus nuevos brazos empresariales de generar liquidez para salir del atolladero.

Koji cita a menudo a Heineken como el tipo de firma a la que le gustaría parecerse. Pero la cerveza holandesa, la sexta más vendida del mundo –una lista en la que Asahi no aparece–, comenzó su expansión décadas atrás, cuando el mercado tenía un apetito creciente por cervezas de importación. Hoy en día, en cambio, son las artesanales de elaboración local las que viven su momento de esplendor. Aún así, el director general de Asahi está convencido de que en la gama *prémium* todavía hay espacio para crecer, y su receta para lograrlo es la consolidación empresarial.

Lo cierto es que la gente cada vez bebe menos en el mundo: se espera que el consumo de bebidas espirituosas global repunte muy poco o nada en años venideros. En el caso de la cerveza, su mercado crecerá a un moderado ritmo anual del 1,5% en el próximo lustro, según un informe de Euromonitor. Su reparto por zonas geográficas es desigual: Japón es una de las más castigadas, con caídas superiores al 1,5% para el mismo periodo de tiempo, empezando por un 1,9% este mismo año.

Esta es una de las razones por las que Asahi ha salido al extranjero en busca de nuevas bolsas de consumidores, aunque no por ello planea renunciar a su tierra natal: algo impensable

para una bebida cuyo lema es “La primera cerveza de Japón”. La estrategia de Koji pasa por crecer tanto fuera de sus fronteras, abriendo nuevos mercados, como dentro, mejorando la rentabilidad. Hay razones para el optimismo: al fin y al cabo, no importa cuánto se beba, la sed siempre vuelve.

Con información de El País.