

# Heineken, el arte e ingenio de innovar

*Si juntamos una tecnología existente con una necesidad, encontramos innovación [...]. Innovar es todo cambio que sea sostenible y que tenga valor.*

MICHEL FLORES

Director de innovación de Heineken México, 2015

## Resumen

El siguiente artículo es una reseña histórica sobre el desarrollo de la compañía Heineken, desde sus inicios (en 1873) hasta la actualidad. Resalta las estrategias que ha implementado la compañía: marketing interno, sostenibilidad, innovación y gestión del conocimiento. Estas la han posicionado como una de las compañías cerveceras más importantes en el mundo.

**Palabras clave:** sostenibilidad, marketing, innovación, conocimiento.

### Autoras:

Bonny Romero  
y Angie Rojas A.\*

---

\* Estudiantes de la Administración de Empresas de la Universidad Central.

## Introducción

La cervecera holandesa Heineken, fundada por Gerard Heineken hace más de 140 años, es ejemplo de innovación y de un relacionamiento efectivo con todos sus grupos de interés. Internamente Heineken se preocupa por potenciar el intercambio de ideas entre sus colaboradores y por favorecer el crecimiento en materia de innovación; además, le apuesta a su Escuela Corporativa como el motor de gestión del conocimiento interno dentro de la organización.

De igual forma, externamente logra destacarse a partir de sus estrategias de marketing emocional, sustentadas en una destacable creatividad e ingenio en su publicidad y un posicionamiento de marca entre sus consumidores.

## Reseña histórica

Heineken es una empresa holandesa con más de 140 años en el mercado. En 1873, un empresario llamado Gerard Heineken compró una parcela de tierra, en lo que es hoy el centro de Ámsterdam, y construyó allí una cervecera (Heineken, s. f.).

Este hombre fue ejemplo de dinamismo y emprendimiento, a pesar de su juventud y de que nadie apostaba por él. Con una planta de veinte trabajadores logró, en tan solo un año, aumentar las ventas de cerveza de 2100 a 5000 barriles (EcuRed, s. f.).

La primera historia de Heineken data de 1873. Gerard escribe una carta a su madre para contarle que estaba pensando en comprar una fábrica de cerveza: el Almiar, en Ámsterdam (Millares, Cook y Andrade, s. f.). Este proyecto, en el que no muchos creerían, se convertiría una de las cervecerías más importantes del mundo.

Cabe destacar otros hechos importantes: en 1884 se registró la marca Heineken con su etiqueta verde; para 1889 la cervecera ganaba el Gran Prix de París, y, al año siguiente, se convertiría en el proveedor oficial del restaurante de la Torre Eiffel (EcuRed, s. f.). Asimismo, “un año después, Heineken exportó la primera cerveza a África, y en 1933 ingresó a los Estados Unidos, cuando se dio fin a la ley seca que prohibía la venta y fabricación de alcohol desde 1920” (La Nación, 2014).

Durante sus inicios, la empresa se destacó por ser la primera fábrica holandesa que usó hielo y máquinas refrigerantes en el proceso de producción, dado que, en aquella época, todo se transporta en barco y podía llevar varias semanas (Millares, Cook y Andrade, s. f.). Gerard Heineken falleció en 1893. Dejó como legado una cervecera que vendía al año 200 000 hectolitros de cerveza, mientras sus competidores no pasaban de los 3000 (EcuRed, s. f.).

Frente a su imagen corporativa, según *La Nación* (2014) “su logo, la estrella roja apareció por primera (...) en 1931 y sus cinco puntas representan los elementos que no pueden faltar en una buena cerveza: tierra, fuego, aire, agua y el quinto que, según los cerveceros medievales, era la magia”. Por su parte, Henry Pierre asume el liderazgo e introduce tecnología moderna, para en 1929 empezar su propia producción de cerveza embotellada (Millares, Cook y Andrade, s. f.).

Cabe resaltar que el éxito de Heineken ha radicado, en gran medida, en los ingredientes puros y naturales: la cebada malteada, el agua, el lúpulo y un pequeño pero importante detalle llamado levadura tipo A (Heineken, s. f.). Del mismo modo, se ha destacado por su publicidad. Así, en 1948, se lanza la primera botella con publicidad de la marca. En esta época, era usual que las mujeres hicieran las compras; por ende, la compañía se enfocó en animarlas a comprar su producto, antes que otras marcas (Millares, Cook y Andrade, s. f.).

Del mismo modo, esta organización se ha distinguido por fomentar el talento y arte local, lo cual se deduce de tener una visión responsable de su entorno. Por ejemplo, la beca Heineken

Voces (creada con el apoyo del Fondo Latinoamericano para las Artes Audiovisuales del Tribeca Film Institute) apoya el desarrollo de la carrera de artistas hispanos en la industria del cine que viven en Estados Unidos (EcuRed, s. f.).

Como parte de su expansión internacional se tienen los siguientes acontecimientos: mientras en los años setenta el mercado de la cultura cervecera de Europa estaba extremadamente segmentado y cada país tenía sus propias tradiciones cerveceras, Heineken en 1971 ya tenía un 2,8% del mercado europeo. En 1989 cae el muro de Berlín y Heineken aprovecha para expandirse hacia el este (Millares, Cook y Andrade, s. f.).

Finalmente, la cultura de la calidad es notoria. Heineken es un conjunto entre calidad, innovación y posicionamiento de marca interna y externamente: “Hemos aprendido que se tardan 28 días en preparar cerveza de hermoso color dorado. Sin duda es mucho más tiempo que la media, pero preferimos la paciencia y no sacrificar la calidad” (Heineken, s. f.).

## De adentro hacia afuera

Heineken implementa estrategias de marketing interno. Una de ellas, de gran éxito, es *mindfulness*, que significa ‘ser feliz en el trabajo’ (Heineken, 2014). Esta, entre otras razones, lleva a la com-

Europa estaba extremadamente segmentado y cada país tenía sus propias tradiciones cerveceras.

pañía a ser considerada *top employer*, lo cual significa que se ubica entre las mejores organizaciones para trabajar.

Lo anterior radica en la fuerte creencia de que, para lograr el éxito organizacional, primero, se debe fidelizar al cliente interno, al colaborador, ya que este, a su vez, es vocero de la organización, y su compromiso y grado de identidad redundan en la innovación y cultura empresarial.

Por ello, Gálvez (s. f.) destaca “al equipo directivo, que claramente apuesta por las personas y que está convencido de que no se pueden conseguir los objetivos de negocio si las personas no están comprometidas y apoyando detrás” (p. 1). Dicha situación se refleja en un modelo de comunicación fluido en toda la estructura, donde la recompensa se relaciona con alto rendimiento.

Parte de esta cultura se refleja en el Código de Conducta Empresarial, “en el que se definen los comportamientos de los empleados y qué se espera de cada uno de ellos, tanto individualmente como en equipo” (Heineken, 2014).

Esta marca holandesa es sinónimo de confianza y coherencia (Fernández y Chiesa, 2003), gestadas, primero, internamente. Luego se exteriorizan mediante dinámicas identitarias muy fuertes con la marca, que trascienden de los grupos interés internos a los externos.

Como garante de lo anterior, encontramos que el Área de Recursos Humanos tiene como objetivo que la compañía sea reconocida por los empleados como un gran lugar para trabajar; para conseguirlo, tienen planes a nivel externo e interno (Gálvez, s. f.).

Ello se traduce en la oferta de valor de la compañía: “Como diferenciarse de las demás cervezas por calidad se había vuelto muy difícil, Heineken le apostó a un vínculo emocional” (Fernández y Chiesa, 2003). Vínculo que se da con solidez y a través de estrategias focalizadas de marketing interno y externo.

Por otro lado, y como argumento a favor de lo mencionado en este punto, Heineken apoya actividades culturales, artísticas y sociales que generan valor en su entorno más cercano, puesto que creen que la cultura es una pieza clave para el desarrollo de las personas y para formar sociedades preparadas para el futuro (Heineken, 2014).

Integrar y fomentar el lazo y la participación de los diferentes grupos de interés se transforman en acciones como la implementación de técnicas de gestión del conocimiento que las involucren. Según Durango y Berrío (2015), Heineken, en una de sus estrategias, buscó información detallada y viable con respecto a la edad adulta (60-70 años), su estilo de vida y sus preferencias. Esta iniciativa se denominó 60+ Challenge.

Otra forma de estrechar relaciones radica en su apuesta por la sostenibilidad, la cual se comunica y reconoce a nivel interno y externo. Están comprometidos con la protección de las fuentes de agua y con el fomento del aprovisionamiento local de materias primas para la elaboración de las cervezas —el 92% de los proveedores fueron locales— (Heineken, 2014).

Es por ello que “todos tienen la imagen de la botella verde, piensan en verde y en la estrella roja” (Fernández y Chiesa, 2003).

## La estrategia de Heineken

De acuerdo con Heineken (2014), la estrategia global de Heineken se fundamenta, precisamente, en la sostenibilidad, enfocada en “brindar un mundo mejor”. Para desarrollar esta estrategia, realizan acciones sobre tres ejes fundamentales:

- Mejorar el comportamiento ambiental en toda la cadena del valor.
- Impactar positivamente en la sociedad, mejorando la imagen de la cerveza.
- Capacitar y desarrollar a nuestros empleados y a las comunidades donde operamos.

Con el primer eje, *mejorar el comportamiento ambiental en toda la cadena del valor*, Heineken se ha fijado objetivos en la reducción del impacto ambiental de la producción, a lo largo de su cadena de valor. Para esto, integró a sus proveedores y clientes. En este sentido, realiza acciones para proteger fuentes de agua, reducir emisiones de CO<sub>2</sub>, disminuir consumo de energía, disminuir residuos industriales no reciclables. Además, usa refrigeradores ecológicos y siembra árboles, entre otros.

En el eje *impactar positivamente en la sociedad, mejorando la imagen de la cerveza*, Heineken desarrolla acciones enfocadas en la concientización de un consumo responsable a

Heineken desarrolla acciones enfocadas en la concientización de un consumo responsable a lo largo de su cadena de valor.

lo largo de su cadena de valor, es decir, desde la producción hasta el consumo. Por ello, tiene establecida una política de alcohol para sus empleados y realiza campañas con el sector cervecero, conferencias de consumo responsable, entre otros.

De otro lado, para Heineken es importante capacitar no solo a sus empleados, sino a la comunidad de su entorno local. Por esto, trabaja en el tercer eje, *capacitar y desarrollar a nuestros empleados y a las comunidades donde operamos*. Con este, potencia el talento de su capital humano y el liderazgo en innovación y gestión del conocimiento. Por ende, lleva a cabo programas dirigidos tanto a sus empleados como a la comunidad, construyendo un mejor entorno laboral para sus empleados y mejores relaciones con las partes interesadas.

## El arte de innovar

De acuerdo con *El Economista* (2015), “la innovación en Heineken es un pilar estratégico integrado de forma transversal en todas las áreas de la compañía... No solo en producto, sino en todos sus procesos y hasta en su modelo de Gobierno y cultura organizacional”.

Heineken se centra en la innovación. De manera permanente, la organización se plantea cómo mejorar sus procesos,

desarrollar nuevos proyectos y productos. Para esto, cuenta con un equipo humano caracterizado por su alto rendimiento, alta capacitación profesional y gran compromiso con la empresa. Para producir innovación, Heineken efectúa varios programas y concursos anualmente dirigidos hacia sus empleados y hacia la comunidad, entre ellos los siguientes:

- Heineken Idea Contest: los empleados pueden presentar ideas innovadoras y sostenibles que beneficien y aporten al crecimiento de la empresa. El ganador de este concurso en 2011 fue el equipo “The Heilights, por su innovador concepto de hacer que la luz incida en las cervezas haciendo que estas tengan el mismo brillo e intensidad como si se estuvieran sirviendo de un barril. Con un bajo costo, se logra que la cerveza mejore su atractivo y los consumidores disfruten de una experiencia diferente” (Heineken, 2011).
- Concurso de innovación e implementación en la cadena de suministro: el equipo ganador en 2011 fue The Smart Bottle por su propuesta de reducir el número y tipología de envases en Europa Occidental (Heineken, 2011).
- Implementación y entrega de equipos de enfriamiento ecosostenibles al 30% del mercado (Heineken, 2014).
- Ejecución del programa THE SUB® para el proceso de envasado y emba-

laje donde se hace más eficiente este proceso desde el punto de vista energético para disfrutar de la cerveza de barril en casa. Este sistema se completa con TORP®, un envase totalmente reciclable de 2 Litros (Heineken, 2014).

Por otra parte, Heineken también apoya la innovación y el emprendimiento entre la comunidad. En 2014 realizó #Talentage, un programa para universitarios con el que la empresa otorga becas para capacitar a los jóvenes para que estos puedan explotar su potencial creativo, trabajo en equipo, marca personal y el liderazgo. De igual forma, la organización creó el programa RED INNPrende, dirigido a emprendimientos innovadores de los sectores agropecuario y de hotelería y turismo. Los mejores proyectos son apadrinados por Heineken para constituirse como empresas (Heineken, 2014).

De otro lado, Heineken cuenta con una plataforma *online* interna de innovación, llamada INGENIA. El objetivo principal de esta es “potenciar el intercambio de ideas entre empleados y favorecer el crecimiento en materia de innovación”. Allí los empleados pueden plasmar sus ideas; otros colaboradores pueden ampliarlas o mejorarlas y seleccionar las más innovadoras y pertinentes para la empresa (Heineken, 2012).

Según el Diario-Responsable (2015), Heineken hizo el lanzamiento de sus últimas innovaciones en el evento The Next Gate 2015, entre ellas, las siguientes:

- **Cruzcampo fresca recién elaborada:** una cerveza fresca recién elaborada que mantiene el sabor puro y refrescante. Se protege del tiempo, de la temperatura y de la luz del sol para mantener su frescura.
- **El lineal del futuro:** muestra las innovaciones desarrolladas en el canal de alimentación en la apuesta de la compañía por la cultura cervecera.
- **The SUB®:** el dispositivo llamado a hacer del consumo de cerveza en el hogar un nuevo estilo de vida.
- **Radler:** la nueva categoría que fusiona el saber hacer y la calidad de las cervezas Amstel, Buckler 0,0 y Cruzcampo con el zumo de limón natural, para crear un sabor único y doblemente refrescante.
- Cerveza de abadía **Affligem o Sol® y Desperados®:** cervezas premium que contribuyen a dinamizar la categoría, ofreciendo alternativas atractivas a distintos públicos y ocasiones de consumo.

Con un bajo costo,  
se logra que la cerveza  
mejore su atractivo  
y los consumidores  
disfruten de una  
experiencia diferente.

## La gestión del conocimiento en Heineken

La gestión del conocimiento en Heineken se centra en la innovación y la mejora. Por ello, la empresa propende por mantener sus equipos de alto rendimiento en permanente formación y capacitación: sus colaboradores mejoran y potencializan permanentemente sus capacidades. Y, así, contribuyen al desarrollo continuo de procesos de innovación y al incremento de su competitividad.

En este marco, la empresa cuenta con un plan estratégico de recursos humanos que, entre otros, les permite a los empleados *entender su aporte y misión en la empresa*. Anualmente, la compañía realiza, en promedio, 250 cursos de capacitación (14%, virtuales; 39%, internos, y 47%, de formación externa) con una cobertura del 90% de sus empleados y un promedio de 15,7 horas de capacitación por empleado. Las principales áreas de formación son idiomas, horeca (hoteles, restaurantes y cafeterías), marketing y cadena de suministro (Informe de sostenibilidad, 2011).

Lo anterior se fortalece aún más con un estilo de comunicación en cascada: todo lo expresado por los directivos se despliega hacia los equipos de trabajo. Asimismo, la forma de liderazgo valora y respeta a cada colaborador y facilita las condiciones para que estos puedan desarrollar su carrera dentro de la organización.

Aprender de la experiencia y la capacitación de formadores internos para transmitir conocimiento es otro aspecto que caracteriza la gestión del conocimiento en Heineken.

Asimismo, Heineken cuenta con la Escuela Corporativa, que se constituye en el “motor de gestión del conocimiento interno dentro de la organización”. Esta institución está orientada a transmitir los valores y la cultura de la marca, así como en consolidar conocimiento en áreas en las que tienen un *know how* importante, como el comercial, distribución, liderazgo y cultura cervecera. De igual forma, se fomenta la formación de los empleados en cursos externos especializados, con el fin de que se conviertan en formadores internos de la escuela (Informe de sostenibilidad, 2012).

Entre los programas de capacitación que desarrolla Heineken para sus empleados, están los siguientes:

- Programa de Dirección y Gestión de Empresas de Distribución: con este se pretende mejorar las capacidades de la alta dirección de las empresas distribuidoras, para que tomen las mejores decisiones (Informe de sostenibilidad, 2012).
- Human Resources Business Partner: formación de consultores internos que se integran posteriormente a un área específica de la compañía. Luego se convierten en socios estratégicos para el negocio. Estos, a su vez, transmiten sus necesidades al Departamento de Recursos Humanos para poder elaborar un plan específico en cada área (Informe de sostenibilidad, 2012).
- Trainne: programa de incorporación y formación de jóvenes, basado en un intenso proceso de inducción, donde los colaboradores rotan por diferentes áreas dentro del departamento específico al que se han incorporado para su mayor conocimiento (Informe de sostenibilidad, 2012).

## Conclusiones

Heineken es una organización líder a nivel mundial en innovación. Su modelo de gestión del conocimiento le permite, de manera permanente, desarrollar procesos de innovación en producto, diseño, procesos, entre otros, mediante el fomento de prácticas creativas entre sus colaboradores, proveedores y demás partes interesadas. Ha logrado incrementar su productividad, la satisfacción de sus clientes y motivación de sus empleados, lo que redundó en el posicionamiento, crecimiento y, en general, en el éxito empresarial.

Reconocer a sus empleados como capital vital en la consecución de sus objetivos le ha permitido identificar el potencial individual y grupal de los mis-

mos, convirtiéndolos en un activo intangible, reconociéndolos, retribuyéndoles de manera constante y elevando la motivación en la organización.

Asimismo, su historia es un ejemplo de emprendimiento y dinamismo, donde la calidad y el posicionamiento se han ido construyendo paso a paso y logro a logro: un legado familiar que se fortalece a través del tiempo. La cultura de la organización se trabaja internamente y se exterioriza de tal forma que es visible en todos los niveles de la empresa y frente a todos los grupos de interés externos.

De igual forma, su exploración por múltiples mercados ha sido exitosa. Para ello, han explorado y reconocido los aspectos culturales propios de estos países y, así, ha promocionado su razón de ser y los objetivos organizacionales internos. Por ejemplo, Heineken reconoce a los empleados que mejor representan los comportamientos de la empresa fijados a nivel internacional. Por ejemplo, impulsó una campaña de *engagement* interno con el lema “se buscan héroes”. Estas personas son elegidas por sus propios compañeros a través de una plataforma (Epsocial, 2016).

Lo mencionado anteriormente permite concluir que hay una estrategia empresarial orientada a potenciar los valores intangibles claves de la orga-

nización, a través del reconocimiento de los colaboradores como actores esenciales para el desempeño. Heineken promueve prácticas innovadoras y procesos de gestión del conocimiento que redundan en su crecimiento y posicionamiento.

## Referencias

- Diario\_Responsable (2015). Heineken España, líder en innovación en el mercado de cervezas a nivel nacional. Consultado en <https://goo.gl/QeqT64>.
- Durango, C. y Berrío, L. (2015). El crowdsourcing como estrategia organizacional de I+D+i. Consultado en <https://goo.gl/HW3cdn>.
- EcuRed (s. f.). Heineken. Consultado en <https://goo.gl/6Y5Ezq>.
- El Economista* (2015). Heineken, la empresa cervecera más innovadora de España. Consultado en <https://goo.gl/L1dPK4>.
- Epsocial (2016). Heineken reconoce a los empleados que mejor representan los comportamientos de la empresa fijados a nivel internacional. Disponible en <https://goo.gl/v4JsCx>.
- Fernández, A. y Chiesa, L. (2003). Marketing emocional, la conquista del corazón. Consultado en <https://goo.gl/YaQkfw>.
- Gálvez, M (s. f.). Almuerzos con Talento: José Luis Romero, director de Recursos Humanos de Heineken. Consultado en <https://goo.gl/A71sUA>.
- Heineken (2011). Informe de sostenibilidad. Brindando un mejor futuro. Consultado en <https://goo.gl/Pk6Rh6>.
- Heineken (2012). Informe de sostenibilidad. Brindando un mejor futuro. Consultado en <https://goo.gl/Pk6Rh6>.
- Heineken (2014). Informe de Sostenibilidad. Brindando un mejor futuro. Consultado en <https://goo.gl/i9Dqym>.
- Heineken (s.f.). Nuestra historia. Consultado en <https://goo.gl/xF9dJw>.
- La Nación* (2014). Una marca de cerveza con tradición familiar. Consultado en <https://goo.gl/b3bpSi>.
- Millares, A., Cook, C. y Andrade, D. (s.f). Historia de una cerveza. Consultado en <https://goo.gl/pjmmni>.