

Les principals marques de begudes gasoses estan en plena reconversió

El preu de les bombolles

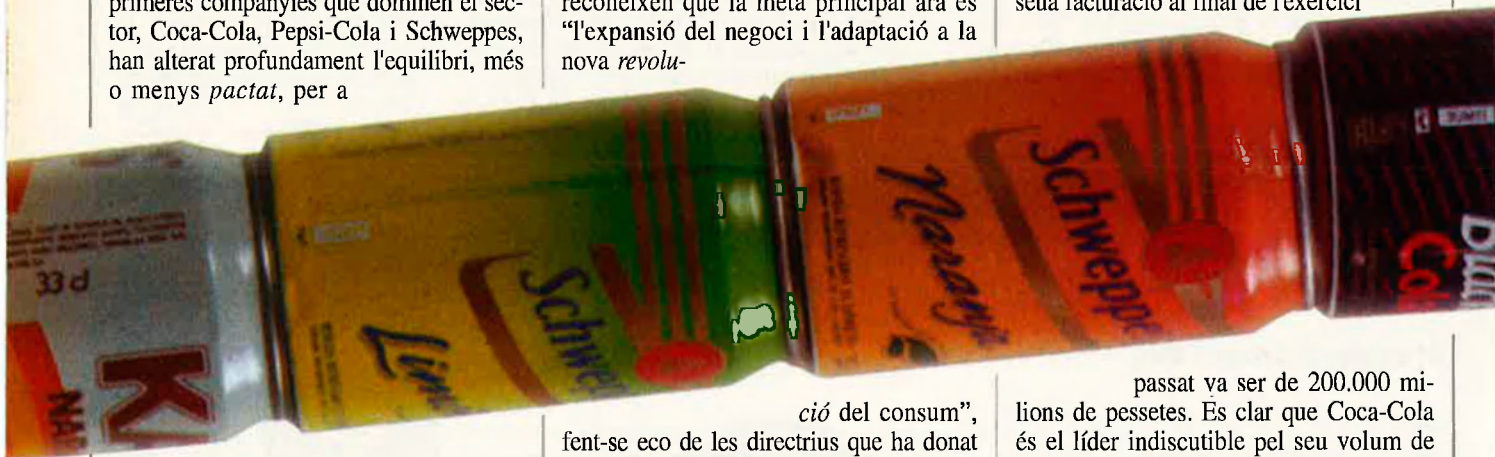
Pepsi-Cola ha comprat la firma basca Kas i està a punt de tancar un acord amb Schweppes. Tot això per guanyar terreny al seu etern rival, Coca-Cola, colós del negoci mundial de les bombolles. Dins d'aquest volàtil sector, La Casera lluita per mantenir-se a flot.

Del negoci de les bombolles a l'estat espanyol pot eixir ben aviat un còctel una mica indigest per a algunes empreses. Des de començament d'any, tres de les primeres companyies que dominen el sector, Coca-Cola, Pepsi-Cola i Schweppes, han alterat profundament l'equilibri, més o menys pactat, per a

tribució i la reorientació dels hàbits dels consumidors cap a qualsevol dels seus productes.

A la seu central de PepsiCo, en la localitat nord-americana de Purchase (Dallas) reconeixen que la meta principal ara és "l'expansió del negoci i l'adaptació a la nova revolu-

Coca-Cola, amb la seua fórmula màgica, continua no obstant això controlant la part del lleó del mercat de les bombolles. Pel que fa a la demanda de l'estat espanyol, la marca representa el 50% del consum. La seua facturació al final de l'exercici



repartir-se el mercat. Fins i tot ja han començat a caure els primers caps de responsables i executius dels respectius equips directius.

Pepsi va ser la primera que es va posar la pintura de guerra al rostre comprant fa tres mesos el grup KAS. La pólvora, l'han subministrada els restaurants i les cafeteries, on s'ha constatat un descens progressiu i indiscriminat del consum d'aquestes begudes refrescants amb bombolles. Avui, els fabricants han de concentrar els seus esforços per incrementar les vendes en les botigues d'alimentació i supermercats, amb la consegüent pèrdua de marge de rendibilitat a causa de la forta competència que es fan les diferents marques entre elles.

Tothom sap que Pepsi i Coca-Cola mantenen des de sempre un enfrontament permanent en el mercat mundial. En aquests moments, el camp de batalla més sagrant és el mercat espanyol. Segons han deixat entendre les respectives direccions, les dues empreses multinacionals confien encara a poder potenciar-hi la presència amb una sensible millora de les xarxes de dis-

tribució del consum", fent-se eco de les directrius que ha donat fa poc l'actual president de PepsiCo, Wayne Calloway. Perquè les proclames "guerres" del president Calloway no s'obliden, en cadascuna de les nou plantes de l'edifici central de PepsiCo una màquina automàtica serveix sense interrupció, i sense haver d'introduir-hi cap moneda, l'últim invent de la firma encara en fase experimental a Dallas, Long Island i Colorado: Pepsi-Crystal, la revolucionària cola transparent amb idèntic gust que la tradicional Pepsi.

EL 50% DEL MERCAT, PER A COCA-COLA

"Si es confirmen els excel·lents resultats obtinguts fins ara, el nou producte pot estar en el mercat europeu ben prompte", avança Bruce Allenbaugh, responsable de vendes de Pepsi-Cola als EUA i Canadà. En tot cas, l'ofensiva de Pepsi sobre el mercat mundial es completarà més tard amb la Pepsi-Crystal Diet (baixa en calories), ara en fase d'estudi, i la recerca de noves fórmules de distribució pertot arreu.

passat va ser de 200.000 milions de pessetes. És clar que Coca-Cola és el líder indiscutible pel seu volum de negoci, però continuen sent un vertader misteri els beneficis reals que obté. Conèixer, encara que siga aproximadament, la rendibilitat del negoci de la primera firma mundial de begudes amb bombolles és una tasca en la qual han perdut moltes hores i fins i tot els nervis prestigiosos analistes, però sempre sense cap èxit. Els més estudiosos, no obstant, asseguren que tan sols amb els productes distribuïts per Coca-Cola Espanya mitjançant franquícies (dret de comercialització de marques d'altres productes) els guanys podrien haver assolit la xifra de 27.000 milions de pessetes al final de l'exercici passat. A més, s'hi han d'afegir els beneficis que Coca-Cola obté per la venda del concentrat, que se'n du des del paradís fiscal de Cork (Irlanda).

Fins ara, Coca-Cola ha regnat amb certa tranquil·litat en el mercat espanyol, sense amagar certa satisfacció pels problemes que tenien els seus immediats competidors, Pepsi, Schweppes i La Casera. Les cartes han canviat. Per això, la situació actual deixa lloc per a fer prediccions de tot tipus en qualsevol sentit. La fusió recent-

ment efectuada entre Pepsi i la marca basca Kas és un d'aquests moviments estratègics.

Pepsi tenia abans de la compra definitiva de Kas una participació del 33% en el negoci de l'embotellat i comercialització de l'empresa basca. La part més substancial del negoci, és a dir, la venda del concentrat i la propietat de la marca Kas, estaven, no obstant, controlades pel grup BBV conjuntament amb la família Knorr, propietària d'un potent grup d'empreses del sector dels concentrats alimentaris. Ara, Pepsi controla absolutament tota la xarxa de la companyia. Amb el cent per cent del poder de decisió, no es descarta que, com abans han fet les marques Pepsi-Cola i Seven Up, d'ací a poc PepsiCo trasllade fora del territori espanyol la producció del

venda es va formalitzar amb un desemborsament de 30.000 milions de pessetes. Les contrapartides de la compra, a més dels avantatges estratègics, van estar en consonància amb el preu. Kas té sota el seu control el 90% de la demanda de bitter. La seua facturació va superar l'any passat els 60.000 milions de pessetes. A més, a principi del 1992, Kas posava en marxa una moderna planta envasadora de llaunes a Etxebarri (Alaba), amb una inversió de 4.000 milions de pessetes. Aquesta nova unitat d'envasatge, juntament amb la de Sevilla, ha permès incrementar la producció de la firma fins superar els 400 milions de litres anuals.

Els avantatges competitiu de Kas, els coneixia àmpliament el

competitivitat, com ara el grup britànic Cadbury Schweppes. La pèrdua de les franquícies de Pepsi-Cola i Seven Up provocà a Schweppes-Espana un perillós excés de capacitat productiva.

5.000 MILIONS DE DEUTE DE SCHWEPPEES

L'any passat l'endeutament de la companyia va créixer desmesuradament i el fons de maniobra va baixar més de 3.000 milions de pessetes, finalment es va situar una mica per damunt dels 800 milions de pessetes. Paral·lelament, les seues quotes de mercat queien en llima i taronja i el principal



concentrat Kas per instal·lar-lo en qualsevol paradís fiscal europeu, més rendible a la llarga.

En tot cas, la venda de Kas a Pepsi s'ha fet en un moment clau. Tot i que el volum total de la producció de la marca basca va baixant, aquesta empresa furta una significativa quota de mercat a Coca-Cola en els sabors de taronja i de llima, en els quals la multinacional americana té el 15,4% i el 16,9% respectivament del consum del mercat. Coca-Cola, mitjançant la seua marca Fanta, és avui encara el líder indiscutible en les dues línies de sabors, però molts especialistes s'adventuren des de fa poc a donar més futur als productes de Kas a mig termini. La principal raó que esgrimeixen és que Fanta es dirigeix fonamentalment al sector infantil, mentre que Kas s'ha centrat amb prou èxit en el segment de la joventut, amb major potencial de creixement.

LA COMPRA DE KAS PER 30.000 MILIONS

Tot i que els objectius de la compra de Kas encara no han estat confirmats, aconseguir el control del grup ha estat per a PepsiCo l'operació més important dels últims exercicis al continent europeu. La

colós Coca-Cola molt de temps abans que passara a mans de Pepsi. El 1988, quan el BBV aconseguia el 73% de Kas, el president de Coca-Cola, Tomás Ostein, va oferir a aquest accionista majoritari un saborós acord. L'entitat financera, però, s'ho va pensar millor i no va voler saber res d'aquests cants de sirena. Signar un document amb la monstruosa Coca-Cola significava per al BBV perdre immediatament tot control de Kas, i en aquells moments la fàbrica basca comptava amb totes les esperances inversores del banc. Segons testimonis de l'entorn de la presidència de Coca-Cola, Ostein fins i tot va amenaçar el BBV: "Tenim la major planta d'envasament d'Europa en la localitat francesa de Dunkerque i des d'allí durem milions i milions de llaunes per envair el mercat espanyol". La postura de força de Coca-Cola no va canviar gens, però sí que posà en alerta els directius de Kas. Després d'una ràpida visita de la direcció de Kas a les instal·lacions de la ciutat francesa de Dunkerque, la fàbrica basca va fer el mateix que Coca-Cola, contruir al costat de la planta de producció, una altra d'envasatge. L'operació va estalviar a Kas el 50% dels costos dels envasos no retornables.

Arran d'aquests canvis estratègics, un bon nombre d'empreses no han pogut mantenir-se en nivells acceptables de

producte seu, la tònica, començava alhora a donar els primers signes de feblesa.

L'altra filial, Cadbury Schweppes, té deutes amb la casa matriu per un valor de 5.000 milions de pessetes, arran la compra de les empreses Chocolates Hueso i Cítrusa, aquesta última propietària de les marques Trinaranjus, Trina i Vida.

Realment, tots aquests desequilibris són una conseqüència directa de la guerra entre les dos *supergrans*, Pepsi i Coca-Cola. Fins ara, Coca-Cola ha pres un clar avantatge després d'haver aconseguit, l'any passat, l'exclusiva de L'Expo de Sevilla i dels Jocs Olímpics de Barcelona. També té contractes d'exclusiva en estadis de futbol, aeroports i centres de convencions.

Les corregudes i lluites per ser present pertot arreu costen, a vegades, molt cares. Coca-Cola encara no s'ha recuperat dels 1.500 milions de pessetes pagats per a ser patrocinador oficial dels Jocs Olímpics, especialment després que va saber que l'empresa catalana Nutrexpà havia aconseguit els mateixos privilegis pagant només 50 milions. Algunes exclusives, a més, resulten massa oneroses, com ara els 300 milions de pessetes que Coca-Cola paga anualment als aeroports espanyols.

Pepsi, per la seua banda, va comprar fa poc l'exclusiva de la xarxa de discoteques Pachá per 80 milions de pessetes anuals. També ha posat un peu en una xarxa de



Pepsi-Cola, amb les marques Seven Up i Kas, ha començat una estratègia d'expansió.

RAFA GIL

¿Qui és qui a l'hora de refrescar?

Coca-Cola és el líder del segment de coles. Acapara més del 50% del mercat total. En taronja i llima té unes quotes del 41,18% i 39,6% respectivament, mitjançant Fanta. En el sabor de llimona dolça té, amb Sprite, el 35,2% i el 16,3% en tònica, amb Finley.

Pepsi, amb Seven Up, és el líder indiscutible de la demanda de sabor llima dolça, on acapara el 55,9% del mercat. Mitjançant Kas controla també ara el 15,4% del mercat de taronja i el 16,9% de la llima. La seua participació en el segment tònica, també amb Kas, és de l'11,9%.

Schweppes i la seua tònica, tot i ser ara un sabor en hores baixes, continua sent el principal negoci, amb una participació en aquest mercat del 70,8%. En les línies de consum de taronja i de llima, ha perdut molts punts, però continua acaparant quotes del 9,2% i el 18,9% respectivament.

La cúpula directiva de Schweppes a l'estat espanyol s'ha atrinxerat darrere un impenetrable silenci, però no hi ha cap dubte que la situació de l'empresa és bastant delicada. En el mercat britànic i en l'espanyol circulen rumors que asseguruen que Schweppes manté actualment converses amb Pepsi per cedir-li una part de les seues franquícies, amb què només conservaria la importació del concentrat i la propietat de la marca.

La Casera és el segon productor de re-

frescos del mercat espanyol, tot i que la seua principal font d'ingressos, la gasosa, amb més del 60% de la demanda total, estiga en clara recessió. En segments de taronja i llima ha perdut quota, però encara manté nivells acceptables del 13,2% i del 15,6% respectivament.

La pèrdua de mercat ha obligat La Casera a afrontar des del 1987 un procés de reestructuració molt fort. La firma s'ha vist obligada a tancar algunes plantes, obrir-ne d'altres i reconvertir-ne un bon grapat. Malgrat tots aquests problemes, Melchor Ordóñez, director general de l'empresa, assegura que "el balanç està equilibrat". Amb guanys o amb pèrdues, és cert que La Casera continua tenint una presència important en el panorama de les bombolles del mercat espanyol. Actualment duu a terme una reconversió important, però el seu futur és incert, perquè va perdent quota.

Una de les eixides del grup pot ser potenciar la seua xarxa de distribució. En aquest sentit, el grup ha arribat ja a acords amb San Miguel, a Huelva, i amb altres companyies petites d'aigües minerals i de vins. Igualment, dins d'aquesta mateixa estratègia, La Casera va firmar l'any passat un acord amb Orangina Internacional, filial de Pernaut Ricard, per al llançament conjunt d'Orangina Espana a Andalusia durant dos anys.

bars-restaurants, L'Alsace, encara que el que més ven aquesta companyia és cervesa i productes derivats de carn de porc i no begudes de cola.

COCA-COLA I ELS TRIBUNALS

Fins i tot en qüestions d'exclusives, els límits de la legalitat no estan encara avui ben definits. No fa més de dos anys, a Itàlia, una marca nacional de begudes va denunciar Coca-Cola davant els tribunals de la CE "per comprar exclusives en bars i llocs públics". Més atípics encara han estat els últims conflictes que han tingut les dues grans marques amb les embotelladores. L'any 1990, Coca-Cola intentà comprar sense èxit Cosbega, la major embotelladora espanyola. L'embotelladora és propietària d'una sèrie de plantes que omplen ampolles de Coca-Cola gràcies a la primera matèria que subministra directament la casa matriu americana. El quarter general de Coca-Cola, a Atlanta, s'adonà del gran negoci de Cosbega i li llançà una oferta de compra que no arribà a materialitzar-se. Cosbega ara té més de 50.000 punts de venda pertot l'estat espanyol i produeix la cinquena part de Coca-Cola per al mercat espanyol.

L'altre gegant de les bombolles, Pepsi va presenciar l'operació fallida de Coca-Cola amb satisfacció, però l'alegria li durà poc perquè va haver de resoldre greus "problemes interns de família". A finals del 1991, la més potent xarxa de distribució de pizzes, Pizza Hut (propietat de PepsiCo), sobtadament va començar a vendre als seus clients ampolles i llaunes de Coca-Cola. L'enemic havia entrat en la pròpia casa per divergències internes. Als Estats Units hi ha milers d'establiments de Pizza Hut. Dos centenars llargs d'aquests centres són propietat del cubà Arturo Torres. Senzillament, l'entrada de Coca-Cola en Pizza Hut es va produir per una venjança de l'empresari Torres, després d'haver obtingut una resposta negativa de Pepsi per a renegociar les clàusules de la franquícia.

A vegades, l'enfrontament entre les dos superpotències de les bombolles té exemples tragicòmics, com ara a Egipte, on les dues companyies donen treball a centenars de joves que es dediquen exclusivament a trencar les ampolles de la competència amb bats de beisbol. Tampoc falten en aquesta guerra anècdotes històriques, com quan Pepsi organitzà un concert amb Michael Jackson al Vicente Calderón i es van vendre 40.000 gots de Coca-Cola.

I. P.

Ignasi Pellicer