

COCA COLA EUROPEAN PARTNERS: DE IBERIA A EUROPA (A)¹

*“Habrá un momento en el que crees que todo ha terminado.
Ése será el principio”.*

Louis L’Amour, novelista estadounidense.

Desde los inicios de los años 50 y durante casi 50 años, el modelo español de los embotelladores de la compañía de Atlanta, The Coca Cola Company (TCCC), se había mantenido prácticamente intacto. Pero a partir del año 2005 los cambios del entorno económico y del sector de la alimentación se volvieron convulsos para Coca Cola en España debido a muchos factores: el espectacular desarrollo de la alimentación moderna —grandes superficies, concentración de la distribución...—, la caída del volumen de las categorías más rentables, el cierre de decenas de miles de puntos de venta Horeca, el desarrollo de las cadenas organizadas en el canal fragmentado, el empuje de la marca blanca... Fruto de ello, los márgenes declinaron drásticamente, tanto para los embotelladores como para TCCC (ver Apéndices 1 y 2).

A principios de 2011 antiguos sonos de fusión resonaron con más fuerza en España, empujados por el entorno y por el presidente de TCCC. Siete empresas familiares españolas y una portuguesa volvieron a debatir la opción de integrarse; pero había altas barreras que derribar.

Algunos se preguntaron si lo que había que hacer era *“sólo esperar a que llegaran tiempos mejores”*. Otros, en cambio, miraron a Europa y al mundo. Finalmente, a pesar de los desencuentros históricos entre embotelladores y de los rechazos iniciales a la fusión, ésta acabó produciéndose el 1 de junio de 2013. Lo que había sido durante

¹ Caso de la División de Investigación del Instituto Internacional San Telmo, España. Preparado por los profesores Jorge Bernal González-Villegas y Antonio García de Castro del Instituto Internacional San Telmo, con la colaboración de la asistente de investigación Gloria Ocaña Derqui, para su uso en clase, y no como ilustración de la gestión, adecuada o inadecuada, de una situación determinada.

Copyright © Agosto 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 solicitar copias o permiso para reproducir este caso, por favor, póngase en contacto con el Departamento de Publicación de Casos llamando al +34 954975004 o por correo electrónico a casos@santelmo.org.

muchos años un conjunto de empresas locales familiares se había convertido en la primera empresa ibérica de alimentación y bebidas.

A mediados de 2014 Víctor Rufart recordaba la mención a su equipo de la cita de Louis D'Amour durante el proceso de integración de las 8 embotelladoras de Coca Cola en España y Portugal. Rufart —director general de Cobega, la embotelladora catalana— dirigió la integración en Coca Cola Iberian Partners (CCIP), que finalmente se había constituido un año antes y para la que también fue nombrado director general. Poco antes, en un comunicado interno, se había referido a CCIP diciendo:

“Aspiramos a convertirnos en un referente europeo consolidando y desarrollando nuestro rol en el sistema Coca Cola. La expansión y desarrollo de nuestro negocio debe estar en nuestro ADN y convertirse en una de nuestras señas de identidad (...). Vamos a construir un modelo de referencia para el sistema Coca Cola que pueda ser exportado a otras geografías y ser un referente a escala mundial; crecer en otras categorías y crecer en otros mercados”.

Pero el 11 de junio de 2014 la llamada desde Atlanta de Muhtar Kent, CEO mundial de The Coca Cola Company, iba a acelerar aún más los acontecimientos y a hacer realidad la cita del novelista de Dakota.

HISTORIA DE COCA COLA EN ESPAÑA

A principios de los años 50 Santiago Daurella Rull, propietario de las bebidas Sandaru y de una empresa de importación de bacalao fundada por su familia en el siglo XIX, obtiene la primera concesión (la franquicia) para embotellar la bebida Coca Cola en la zona de Barcelona. Unos años antes, en uno de sus viajes a Islandia para su negocio de pescados, hizo escala en Dinamarca y conoció la bebida norteamericana. Más tarde se trasladó a Atlanta para conseguir la concesión en España. En aquella época se decía que el radio de acción concedido para las franquicias era *“el que podía recorrerse en una carreta tirada por caballos en un día”*. Daurella abarcaba entonces la geografía delimitada por el río Llobregat al sur, el mar al este, Tibidabo al oeste y el río Bessos al norte; lo que hoy es el área metropolitana de Barcelona. Nace entonces la Compañía de Bebidas Gaseosas Cobega, S.A. en 1951.²

Las “Begas”

El éxito de la marca en España es inmediato y The Coca Cola Company (TCCC) —también denominada entre los embotelladores como “la Compañía”— decide asignar nuevas concesiones a otras familias y empresarios a lo largo de la geografía española. Así surgen las “Begas” —nombre que acabaron dando a las distintas empresas embotelladoras del

² Antes de la guerra civil española hubo algunos distribuidores y embotelladores de la bebida Coca Cola. Incluso la propia compañía americana llegó a instalar una fábrica en Barcelona en 1933. La guerra y la posguerra supusieron un largo paréntesis de ausencia de la bebida en España.

territorio español ya que la mayoría de sus denominaciones acababan con esas dos sílabas: Cobega, Casbega, Asturbega...—. En los años 60, Coca-Cola aumenta su estructura en España con 8 plantas embotelladoras en Madrid, Barcelona, Valencia, Tenerife, Palma de Mallorca, Sevilla, Málaga y Zaragoza. En los años 70 existían ya 20 empresas embotelladoras, cada una con sus fábricas.

Durante casi 40 años, hasta 1993, el modelo español se mantiene intacto, con algunas pequeñas luchas empresariales entre embotelladores. Pero no competían entre sí, al ser TCCC quien arbitraba “el Sistema”³. El desarrollo de las concesiones, sin embargo, fue desigual. Santiago Daurella quizás fue el que manifestó desde el principio más ambición empresarial y fue comprando otras franquicias: Zaragoza, Palma de Mallorca, el 40% de Norbega (que se convirtió en un 60% tras un matrimonio cuyos cónyuges pertenecían a dos familias accionistas) y otras.

Tras el fallecimiento de D. Santiago en 1978, sus hijos José (padre de Sol Daurella) y Francisco se hacen cargo del negocio y van desarrollando otros. Además, eran consejeros de dos entidades bancarias en esa época: Francisco, del Banco Central y José, del Banesto. En los años 80 intentan obtener concesiones en Dinamarca pero no fructifican y acaban adquiriendo participaciones en las de la Costa Azul y las de otras zonas del sur de Francia. En 1982 compran la concesión de las islas Canarias a sus propietarios —franquicia que estaba pasando por dificultades de rentabilidad— y siguen participando o adquiriendo otras en más regiones de España. Mantienen las franquicias separadas pero bajo el control de la familia Daurella.

En el año 1991 vencían los contratos de TCCC con las franquicias (se firmaban por un plazo de 10 años). TCCC cambia entonces su estrategia mundial y decide que no quiere pequeños embotelladores sino lo que llamó *Anchor bottlers*, grandes embotelladores que empezaron a promover para penetrar en mercados como China, Rusia y Europa del Este. La Compañía pretendía asimismo impulsar fusiones de las embotelladoras en países ya instalados. En 1992, el presidente de TCCC en España le dice a las “Begas” españolas que han de unirse para mejorar su capacidad de gestión, financiera, etc. Éstas se oponen temiendo, entre otras cosas, posibles compras hostiles en el futuro; y el proceso, se para. Sí se producen, en cambio, algunas fusiones parciales a lo largo de los años 90 y la compra, por parte de las españolas, de Refrige —la embotelladora portuguesa— con una participación de las embotelladoras en función de su peso relativo.

En 2012 existían ocho embotelladoras en Iberia: Begano, Asturbega, Norbega, Cobega, Casbega, Colebega, Rendelsur y Refrige (véase Anexo 1 y Anexo 2). Además, se habían creado dos compañías participadas por los embotelladores. Una de ellas, Coca Cola Gestión (CCG), se creó para abordar las cuentas comerciales clave de la distribución nacional (grandes superficies, grandes franquicias organizadas y otras); y otra, para las

³ “El Sistema”, “Sistema Coca Cola” o “sistema embotellador” era otra denominación típica utilizada entre los embotelladores en España para referirse al conjunto de los embotelladores, sus ámbitos de actuación, sus reglas del juego, las relaciones con TCCC, etc.