

COCA-COLA EUROPEAN PARTNERS LA SALIDA A BOLSA ¹

«...en muchos sentidos, Coca-Cola es la compañía perfecta: rentable, vende un producto que se puede conseguir en prácticamente cualquier lugar del mundo y proporciona al cliente unos minutos de placer a un precio muy asequible»².

PRESENTACIÓN

El origen del sistema Coca-Cola³

En 1899 dos abogados de Tennessee (EE.UU.), Benjamin F. Thomas y Joseph B. Whitehead, pensaron que podría ser un buen negocio crear una empresa que se encargara de embotellar Coca-Cola. Pero la historia de la Coca-Cola ya había comenzado unos años antes... En 1886 un químico y farmacéutico de Atlanta (EE.UU.), John S. Pemberton, buscaba crear un jarabe para paliar sus problemas de digestión que además aportase energía, y acabó inventando la fórmula de la Coca-Cola al mezclar la medicina con agua de soda – Pemberton mezclaba los ingredientes “a ojo” en su laboratorio-. La farmacia Jacobs, en la propia Atlanta, fue la primera en comercializar el jarabe de Pemberton a un precio de cinco centavos de dólar el vaso. Frank Robinson, un contable que trabajaba con Pemberton, ideó la marca y diseñó el logotipo de la Coca-Cola. Dos años más tarde, en 1888, un Pemberton enfermo y en la bancarrota vendió antes de fallecer sus derechos sobre la fórmula que había inventado al también farmacéutico de Atlanta Asa G. Candler⁴.

¹ Caso de la División de Investigación del Instituto Internacional San Telmo, España. Preparado por los Profesores Pablo Lucas Chinchilla, José Luis Lucas Tomás y Antonio García de Castro para su uso en clase, y no como ilustración de la gestión, adecuada o inadecuada, de una situación determinada.

Copyright © Marzo 2018. 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 pedir copias del mismo o pedir permiso para usar este caso, por favor póngase en contacto con el departamento de Edición de Casos, a través del teléfono en el +34 954975004 o por email a la dirección casos@santelmo.org.

² “Dentro de Coca-Cola. Cómo convertí Coca-Cola en la marca más popular del planeta”, Neville Isdell, 2011. Texto de la solapa del libro publicado por Gestión 2000.

³ Fuente: www.coca-colacompany.com/history.

⁴ Candler adquirió también las otras participaciones que el propio Pemberton había vendido anteriormente por un total de dos mil trescientos dólares americanos de la época.

Candler decidió empezar a embotellar la bebida, introdujo algunos cambios en la fórmula original y en 1892 fundó *The Coca-Cola Company* junto con su hermano John y Frank Robinson, reservándose el derecho exclusivo de su “fórmula secreta”. A partir de 1895 se empezó a dejar de considerar la bebida como una medicina y a venderse como un refresco, expandiéndose su venta a ciudades más allá de Atlanta.

Es en este momento concreto de la historia de Coca Cola cuando surgen los abogados Thomas y Whitehead. En 1899 se reunieron en Atlanta con Candler y le convencieron para firmar un acuerdo por el cual obtenían los derechos exclusivos para distribuir Coca-Cola de manera oficial a cambio de un dólar⁵. Se firmaba así el primer acuerdo para embotellar Coca-Cola, marcando las bases del modelo de negocio de la compañía en todo el mundo: *The Coca-Cola Company* suministraba el concentrado y los embotelladores elaboraban la bebida, la distribuían y comercializaban. Había nacido el “sistema Coca-Cola”.

Un tercer abogado de Tennessee, John T. Lupton, se uniría a Thomas y Whitehead poco tiempo después. Los tres emprendedores se dividieron el país en territorios y vendieron derechos para embotellar la bebida a diferentes empresarios locales. El negocio se vio impulsado por el progreso en paralelo de la tecnología de embotellado, que generó mejoras en la calidad a la hora de producir la bebida. En 1909 cerca de cuatrocientas plantas de producción de Coca-Cola estaban operativas en EE.UU., la mayoría de ellas gestionadas por empresarios familiares; cifra que superó el millar en los años 20⁶.

Precisamente en los años 20 y 30 del siglo XX la bebida llegó a Europa, cuando *The Coca-Cola Company* apostó por establecer acuerdos de embotellado fuera de EE.UU. Las primeras plantas embotelladoras en Europa se inauguraron en París y Burdeos (Francia) en 1919. La bebida llegaría también importada a España en 1926, Bélgica en 1927 o Alemania en 1929. Esta expansión internacional se extendió progresivamente al resto del planeta. La II Guerra Mundial influyó en la popularización del producto y se construyeron numerosas fábricas en el mundo para abastecer a las tropas americanas: Coca-Cola se embotellaba ya en cuarenta y cuatro países al terminar la guerra. A partir de los 50 comienza la estrategia de la compañía de vender otro tipo de bebidas y marcas; *Fanta* sería el primer ejemplo, al que seguirían en las décadas siguientes *Sprite*, *Minute Maid* o *Diet Coke* entre otras.

⁵ Unos años antes, en 1894, el dueño de una tienda de dulces de Mississippi, Joseph A. Biedenharn, empezó a embotellar Coca-Cola en su establecimiento para ponerla a la venta. Biedenharn se puso en contacto con Candler para proponerle la idea, pero a éste no le interesó en aquel momento.

⁶ Dada la dispersión en la producción de Coca-Cola y el temor a la proliferación de imitaciones, se decidió unificar el diseño de la botella en la que se vendería la bebida. En 1915 el modelo de un embotellador de Indiana, denominado *Contour*, se eligió como la referencia para todos y quedó registrado en la Oficina de Patentes de EE.UU.

La evolución del *sistema Coca-Cola* hasta la actualidad

El propio curso de la economía en EE.UU. y el resto de Occidente, y la necesidad de atender a nuevos clientes como las grandes superficies, alentaron las primeras fusiones de embotelladoras pequeñas y medianas, que llegaron a partir de la década de los 70 y 80. La propia *The Coca-Cola Company* adquirió embotelladoras o invirtió en algunas de estas fusiones con el objetivo de contar con presencia accionarial en las nuevas compañías. En concreto en EE.UU. compró en 1980 *Coca-Cola Bottling Company of New York*, en 1982 *Associated Coca-Cola Bottling Co.*, y en 1986 las embotelladoras *John T. Lupton* y *BCI Holdings Corp.* Ese año 1986 *The Coca-Cola Company* fusionó todas estas embotelladoras en una nueva empresa independiente que denominó *Coca-Cola Enterprises*; que comenzó a cotizar en los mercados bursátiles de Nueva York manteniendo *The Coca-Cola Company* una participación cercana al 30 por ciento.

En 1990, tras la caída del muro de Berlín, *The Coca-Cola Company* creó *Coca-Cola Erfrischungsgetränke* en Alemania para distribuir Coca-Cola en la antigua Alemania Oriental. En paralelo, *Coca-Cola Enterprises* continuó con el proceso de consolidación en EE.UU.; en 1991 se fusionó con *Johnston Coca-Cola Bottling Group*, y en los años posteriores fue adquiriendo otras embotelladoras hasta alcanzar una cuota cercana al 75 por ciento del volumen del negocio embotellador del país. Su expansión internacional comenzaría en 1993 con la compra de la embotelladora de la bebida en Holanda. Le seguirían Bélgica y Francia en 1996; Reino Unido en 1997; y Luxemburgo y Mónaco en 1998 y 1999 respectivamente. En 2010 *Coca-Cola Enterprises* vendió sus operaciones en EE.UU. y Canadá a *The Coca-Cola Company*, adquiriendo al mismo tiempo las embotelladoras de Noruega y Suecia.

En 2013 se creó *Coca-Cola Iberian Partners*, como resultado de la fusión de las ocho embotelladoras españolas y la embotelladora portuguesa, y con el acuerdo con *The Coca-Cola Company* para utilizar el nombre “Coca-Cola” en su denominación. «En 2013 fusionamos las embotelladoras familiares en la península Ibérica que tenían ya más de sesenta años de historia para servir mejor a nuestros clientes y consumidores», comentaba Dña. Sol Daurella, Presidenta Ejecutiva de *Coca-Cola Iberian Partners*⁷. Su Director General, D. Víctor Rufart añadía: «Pasamos de ser los “dueños de la Coca-Cola de nuestro pueblo” a una compañía integrada en toda la península. La estructura fragmentada del sistema no era eficiente, y así lo manifestaba la propia TCCC. Por otra parte, además, se pensó que la crisis económica general de esos años sería corta y que cada uno podría mantener su “reino”... pero muchas de las embotelladoras llegaron a perder hasta la mitad de su valor⁸».

⁷ Noticia de prensa sobre la operación de integración para crear *Coca-Cola European Partners*. Fuente: *Coca-Cola European Partners*.

⁸ En 2012 The Coca Cola Company solicitó a los bancos de inversión Barclays y Rostchild que hicieran una valoración del negocio embotellador en la península Ibérica.