

«KAS: Una Estrategia de Futuro»

KAS inicia su actividad en 1955, imponiéndose un estilo de gestión propio de una empresa familiar hasta la desaparición de su líder en 1988. Ese año el grupo pasa a ser controlado por el BBV y se firma un acuerdo con Pepsico Inc., por el que se traspasará KAS a través de KESA, grupo que se convierte en el embotellador de las marcas KAS, PEPSICOLA y 7UP y distribuidor de KASFRUIT y GREIP, detentando la titularidad exclusiva de todas las franquicias existentes en España, excepto Canarias. Los cambios del entorno constituyen un análisis imprescindible para definir las estrategias del grupo. La competitividad como factor de pervivencia exige replanteamientos industriales, logísticos y de distribución que garanticen costes mínimos. Este entorno requiere una respuesta a partir de la propia razón de ser la empresa como ente para la obtención de beneficios en su misión fundamental dentro de un marco de ética con la Sociedad en el mutuo intercambio de bienes y recursos y en la mutua aceptación. Honestidad, también, en la relación interna del grupo humano que conforma la empresa. Dentro de este esquema se definen los objetivos principales y funcionales a conseguir mediante la elección de diversas estrategias, que se resumen en la reestructuración industrial, el desarrollo de la función logística, la adecuación del área comercial a las nuevas exigencias de mercado, la gama de productos como elemento diferencial sobre la competencia y la reestructuración organizativa para una nueva dimensión y para una nueva gestión.

KASek 1955ean ekiten dio bere iharduerari, Gasteizen. Enpresa familiar baten berariazko gestio-estilo bat ezartzen da, harik eta bere aitzindaria 1988an desagertzen den arte. Urte horretan, taldea BBVren kontrolpera pasatzen da eta Pepsico Inc.ekin akordio bat sinatzen. Akordio horren bertutez, KAS traspasatu egingo da KESAren bitartez eta talde hau KAS, PEPSICOLA eta 7UP marken enboteilatzailer eta KASFRUIT eta GREIPen banatzaile bihurtuko. Ingurunearen aldaketak ezinbesteko aztergai izaten dirá taldearen estrategiak definitzeko. Eta ingurune honek erantzun bat eskatzen du enpresak, Gizartearekiko etika-marko baten barnean, bere funtsezko egitekoan posibleak lortzeko erakunde bezala duen izateko arrazoitik bertatik, ondasun eta zerbitzuen elkartrukean eta elkarren onarpenean. Eskema honexen barnean definitzen dira estrategia desberdinen hautapen bidez lortu beharreko helburu nagusienak eta funtzionalak, zeintzuk bait dira, laburbilduz: birmoldaketa industrial, funtzio logistikoaren garapena, merkatal arloa merkatuko eskakizun berrietara egokitzea, produktu-aukera, konkurrentziari buruzko elementu bereizle bezala, eta antolamenduaren berregiturapena dimentsio berri baterako eta gestio berri baterako.

KAS began its activities in 1955. The management style typical of a family enterprise was imposed until the death of its leader in 1988, when the control of the Group passed to the Banco Bilbao Vizcaya and an agreement was signed with Pepsicola Inc., according to which KAS would go under the control of KESA, a group which has become the bottling plant for KAS, PEPSICOLA and 7UP and distributor of KASFRUIT and GREIP. Changes in the environment represent an essential analysis for defining the strategies of the group. This environment requires an answer based on the reason for being of the company as a profit-seeking entity in its basic mission within the ethical framework of its relations with Society in the mutual exchange of goods and resources and mutual acceptance. Within this scheme, the main functional objectives to be attained are defined by means of choosing a variety of strategies which are summed up in industrial restructuring, the development of logistical functions, the adaptation of the commercial area to the new demands of the market, product ranges as a differential element above competence and organisational restructuring for a new dimension and a new management.

- 1. Una Empresa joven**
- 2. Un Nuevo Marco**
- 3. Enfoque Estratégico**

Palabras clave: Planificación estratégica.

Nº de clasificación JEL: L1, L2, L66, M13, M14.

1. UNA EMPRESA JOVEN

1.1. Algunos Datos de la Historia

Si bien la historia de la familia Knörr en el mundo de las bebidas se remonta al último tercio del siglo pasado, el nacimiento del Grupo KAS está muy cercano en el tiempo. La fusión de la inicial del apellido Knörr y la marca EL AS, con que se distinguía la gaseosa del negocio familiar, dio origen en 1955 a la marca KAS para un refresco de zumo de naranja que se había lanzado en 1954 al mercado en Álava y su capital. Guipúzcoa, Navarra, Vizcaya, Burgos y Logroño, son los mercados en que sucesivamente se inicia el desarrollo de la actividad comercial de la naranja KAS. Posteriormente, a medida que se van abriendo instalaciones fabriles, se hace presente la marca en el resto de la geografía nacional.

Son fechas importantes en esta expansión:

1955.—Vitoria. Primera instalación específica para elaborar KAS.

1956.—Irún. Planta embotelladora.

1957.—Construcción de Knörr Eloza, S.A. y S.A. de Bebidas Carbónicas. Gijón y Zaragoza. Plantas embotelladoras.

1958.—Sevilla. Planta embotelladora.

1959.—Madrid. Planta embotelladora. Lanzamiento de KAS LIMÓN.

1960.—Barcelona. Planta embotelladora.

1961.—Lanzamiento de KASKOL.

1963.—Mallorca. Planta embotelladora.

1965.—Vitoria. Planta embotelladora de Gamarra.

1966.—Lanzamiento de KAS TÓNICA y BITTER KAS.

1969.—Alicante. Planta embotelladora.

1974.—Vitoria. Echávarri-Viña. Planta embotelladora.

1980.—Mayoría en Dallant, S.A. Concentrados y aromas.

1983.—Constitución de Derivados de Agrios Valencianos, S.A. y lanzamiento de KASFRUIT. Mayoría en Zumos de Navarra, S.A. Mosto GREIP.

1984.—Constitución de Investigación Alimentaria, S.A.

1987.—Constitución de Cítricos de Murcia, S.A., por escisión de Dallant, S.A. Concentrados de zumos.

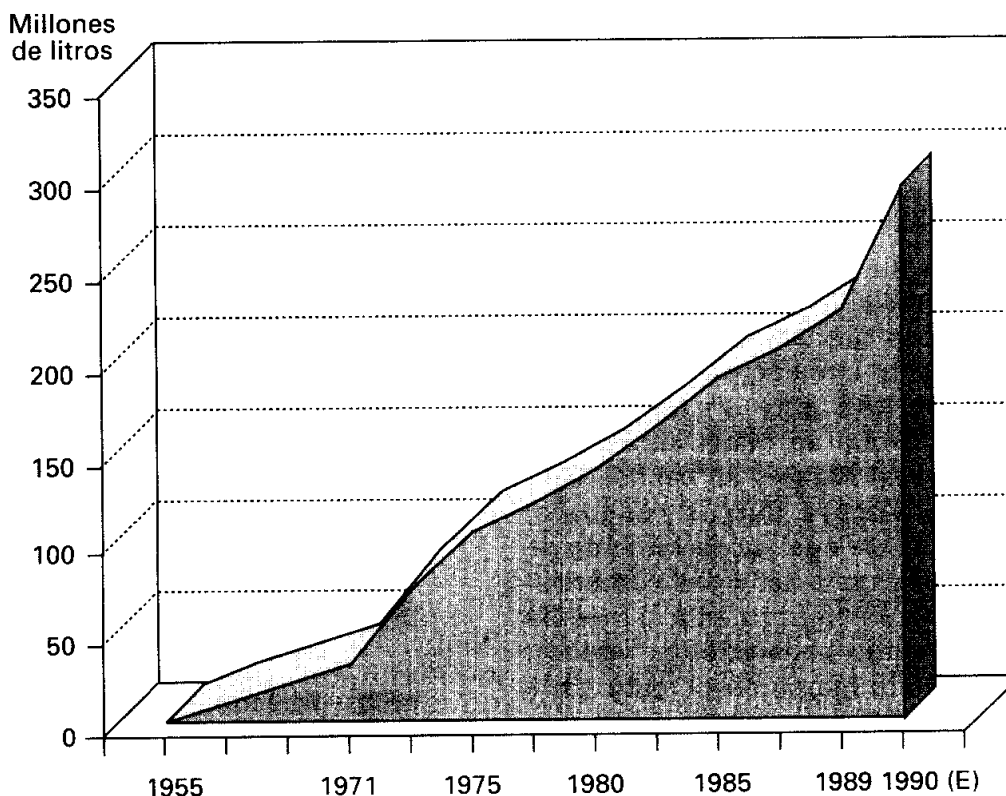
Creo que es un dato destacable el desarrollo del Grupo Kas por expansión regional dentro del mercado español por cuanto ese hecho significa para el diferente posicionamiento de la marca en su conjunto a nivel regional y por lo que dicha realidad puede suponer en el nuevo planteamiento estratégico de Grupo.

Por su origen, por su historia y por su gestión, es una empresa netamente de

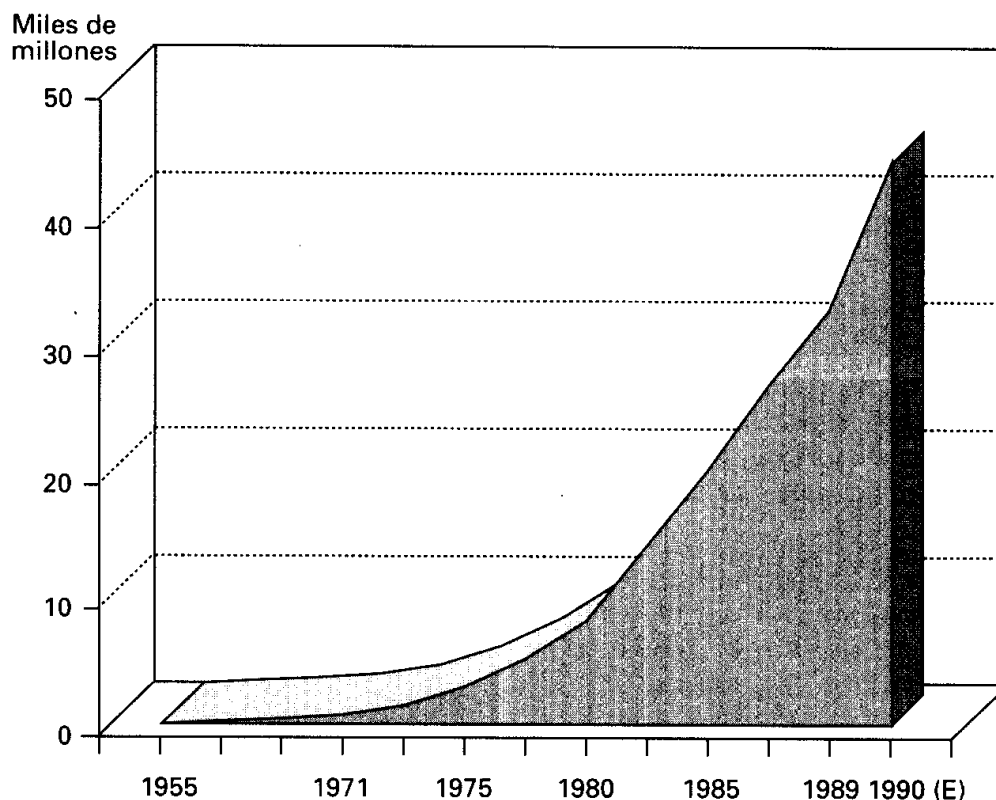
estilo familiar con los defectos y las virtudes que le son propios a esta circunstancia. Desde la entrega total — todos para todo— propia de la dimensión, del entusiasmo y de las dificultades de los primeros años, hasta la natural y, a veces, traumática identificación del papel que corresponde a cada uno cuando el tamaño y la consolidación como empresa mayor de edad exigen la especialización, la jerarquía, el liderazgo. La entrada del Banco Industrial de Bilbao (del hoy Grupo BBV) en el capital con una participación minoritaria a finales de 1970, supone el umbral de la gran expansión del negocio KAS, si bien no modifica sustancialmente el carácter familiar de la empresa y su estilo de gestión bajo el patronazgo incuestionable, genial y autocrático de Luis Knörr Elorza (q.e.p.d.).

En los gráficos n.º 1 y 2 podemos ver la evolución de algunas magnitudes de esta breve historia.

Gráfico n.º 1. Ventas Brutas, en litros



Nota: (E) estimado

Gráfico n. 2. **Ventas Brutas, en pesetas**

1.2. 1988. El Año Clave para el Cambio

Ya desde 1985 se movían los aires, a veces turbulentos, del cambio, pero en 1988 se concitan dos hechos que interrelacionados o no entre sí, son trascendentes en la historia del Grupo KAS. Luis Knörr Elorza, presidente ejecutivo del Grupo, fallece el 15 de julio. Esta circunstancia y las favorables perspectivas del negocio, así como la decidida estrategia industrial del Grupo BBV en el sector alimentario, animan al mismo a aumentar su participación y reforzar su estructura financiera descartando alternativas de desinversión sumamente atractivas. El 30 de setiembre se producen una serie de operaciones financieras que dan al Banco el 73 % del capital. A partir de ahí se nombra un nuevo Consejo de Administración y se cubren los puestos directivos. Se abre, por tanto, una nueva era en la gestión de la Compañía.

1.3. PEPSICOLA-KAS, una alianza para el futuro

Las puertas que se abrían para el futuro del Grupo eran dos: Una decía *solos*, la otra, *asociados*. El análisis autocrítico de la empresa y la reflexión profunda sobre las alternativas que se presentaban es el punto de arranque del nuevo equipo.

El objetivo decidido por el BBV y la familia Knörr, tras la reestructuración accionarial, de consolidar y potenciar el Grupo preparándolo para competir con garantías de éxito, enmarca la decisión estratégica de la asociación con Pepsico con la que, conservándose el control por parte del Grupo BBV:

- Se consigue, sin canibalización alguna, un complemento de gama de productos y marcas por la adición a los sabores KAS de una cola bajo la marca PEPSI- COLA y un lima-limón

bajo la marca 7UP, ambas primeras marcas a nivel mundial.

- Genera importantes economías de escala por la incorporación automática de considerables volúmenes adicionales a los existentes de KAS, que convertirán a este grupo en el segundo del sector.
- Acelera y facilita sobre otras alternativas, el proceso de adaptación de la estructura industrial y de la organización comercial a los cambios que se están produciendo en el sector a nivel europeo y español.
- Supone un refuerzo en la gestión e incrementa el nivel de exigencia de profesionalidad en las estructuras de gestión de la empresa.
- KAS y PEPSICO unifican sus estrategias en España mediante un acuerdo que se sustancia en julio de 1989 y del que surgen dos grupos:
 - El Grupo KAS, que equiparando su función a la de Pepsico, detenta la propiedad de las marcas KAS, KAS-FRUIT y GREIP y define su estrategia de desarrollo de marcas, suministra concentrados para sus sabores, realiza la investigación sobre nuevos productos y desarrolla el mercado internacional.
 - El Grupo KESA (Knörr Elorza, S.A. y sus filiales) que detenta la propiedad de inmuebles, instalaciones productivas y comerciales, medios de venta, etc., correspondiéndole la elaboración, envasado, venta y distribución de los productos KAS, PEPSI y 7UP y la venta y distribución de KASFRUIT y GREIP en España, excepto Canarias.

2. UN NUEVO MARCO

2.1. Consideraciones generales

Dice Octave Gelinier (*) que, frente a la empresa clásica generadora de importantes logros, nace la empresa fruto

(*) Octave Gelinier, «Nouvelle Direction de l'Entreprise personaliste et compétitive».

de un cambio progresivo y profundo, difícil e incierto por cuanto que son múltiples fuerzas las que lo condicionan y que van desde el propio estado de cosas que han traído los éxitos de la empresa clásica, la internacionalización o mundialización de los mercados, las presiones de los diferentes y nuevos entornos, la cultura del consumidor, etc., hasta el nuevo tipo y calidad de gestión que la informática, cuasi-ilimitada en sus posibilidades, pone a disposición de los equipos directivos.

Ciertamente, cualquiera de estos puntos y otros muchos condicionan, presionan, enmarcan el medio en el que las empresas deben desarrollarse para crecer y pervivir.

Diversos y cambiantes entornos afectan, a veces profundamente, a las empresas. A nivel mundial se producen acontecimientos que marcan una evolución que nos permite pronosticar a plazo un panorama favorable o desfavorable al desarrollo de la empresa en su dimensión internacional. Perestroika, caída de muros y barreras, elecciones democráticas en el Este, desarme a diversas escalas, etc., son palabras que representan para el mercado mundial, y europeo en particular un insospechado cambio de entorno que abre incalculables perspectivas de futuro. Un 2 de agosto de 1990, un nombre propio como Sadam Husein bloqueó o embargó, los precios del crudo, etc., son palabras que representan en el concierto mundial, en el análisis político de las decisiones de las comunidades internacionales y de los gobiernos de cada país, en la economía occidental, etc., un insospechado cambio de entorno que abre incalculables amenazas al futuro.

En un movimiento exactamente inverso al de los círculos eternamente expansivos que produce el impacto de una piedra en un estanque, los acontecimientos mundiales producen, con mayor o menor intensidad, con mayor o menor rapidez, un influjo que condiciona la realidad de la empresa como centro hacia el que confluyen, en movimiento centrípeto, las ondas del entorno.

Al margen de los acontecimientos mundiales, y en terrenos más próximos a la propia empresa, recibimos el influjo de nuevos entornos como el político, el social, el tecnológico, el ecológico, etc.

Situándonos en el mundo de la Alimentación, y más en concreto en el de las bebidas refrescantes, se percibe un nuevo marco, fruto de la propia evolución del mercado, de los gustos de los consumidores, del nuevo concepto de la distribución física, de la sensibilidad social hacia ciertos valores como la salud, la naturaleza, etc.

Parece conveniente, a estas alturas, conocer en mayor detalle la evolución, tendencias e importancia de algunos aspectos concretos referidos al mundo de los productos de nuestro sector.

2.2. Evolución de Nuestro Entorno más inmediato

Sin ánimo de ser exhaustivo, presento algunos aspectos concretos que afectan a nuestro sector.

2.2.1. Los consumidores

Los gustos de los consumidores evolucionan. Es un hecho incuestionable. Cuando vemos la trayectoria de sabores y formatos en el mercado podemos contrastarlo. No siempre resulta fácil de identificar las motivaciones para que estos cambios se produzcan. Pero los estudios sociológicos ponen de manifiesto

variaciones en la escala de valores de la Sociedad cuya influencia en la actitud de ésta hacia el consumo de determinados productos es evidente.

La preocupación por la salud es factor fundamental de determinadas preferencias que afectan al componente calórico de las bebidas, a la ausencia de alcohol, a las bebidas deportivas, de fibra, al consumo de bebidas «naturales», a los zumos... De alguna forma, se plantea con creciente fuerza la conveniencia de ofrecer al consumidor bebidas libres de componentes con connotaciones negativas como colorantes artificiales, conservantes, antioxidantes..., para destacar componentes positivos como el zumo, las vitaminas, los aromas naturales, etc.

La comodidad del consumidor es otro factor destacable. En este aspecto, el tipo de envase y el tipo de vida que lleva el consumidor de bebidas refrescantes tienen una interrelación decisiva.. Pensemos en la vida al aire libre, las acampadas, en puntos de gran concentración humana para el espectáculo o la diversión. La accesibilidad al producto en cualquier momento, la portabilidad, el no retorno del envase, etc., y el tipo de vida o la comodidad de vida influyen de forma importante en la proliferación de diferentes tipos de tiendas, máquinas expendedoras en cualquier punto, etc., capaces de dar respuesta inmediata y fácil al consumidor.

Cuadro n.º 1. Consumo de Refrescos per cápita. 1990 (*)

País	Litros
USA	176,4
Francia	36,4
Italia	45,0
ESPAÑA	53,3
Inglaterra	72,1
Alemania	86,9

(*) Datos estimados.
Fuente: Canadean y E-4.

2.2.2. El mercado

Si nos situamos en el mercado de Refrescos, excluidas gaseosas blancas y aguas, estamos hablando de un mercado con un volumen estimado en 1990 de 2.250 millones de litros en España, con un crecimiento anual superior al 12 % en 1989 y el 5 % en 1990 y con un volumen de 21.500 millones de litros en Europa, con un crecimiento anual cercano al 9 % en 1989 y superior al 5 % en 1990. Queda lejos de nosotros el mercado de USA, con consumos per cápita muy superiores a los europeos y españoles (cuadro n.º 1).

Por su parte, el mercado de Zumos y Néctares, incluidos los Mostos, supone en España 460 millones de litros en 1990, con crecimientos superiores al 20 % en 1989 y 23 % para 1990. En Europa asciende a 6.100 millones de litros, con crecimientos cercanos al 8 % en 1989 y al 6 % en 1990. El crecimiento estimado en España para los zumos 100 %, es del 51 % en 1990, mientras que los néctares incrementarán 0 %.

Nos hallamos, pues, en mercados de fuertes crecimientos y con un largo trecho por recorrer si hemos de acercarnos a los niveles de consumo americanos e, incluso, de algunos países europeos.

Dentro del mercado específico de Refrescos se produce, además, un importante movimiento que no se puede ignorar. La participación por sabores en

el mercado evoluciona favoreciendo a los sabores COLA y LIMA-LIMÓN. El gráfico n.º 3, referido al mercado español, es muy ilustrativo.

Podemos observar la importante evolución de sabor COLA, que pasa en el período contemplado de una participación en el mercado total del 45 al 52,3 %, y del sabor LIMA-LIMÓN, que pasa del 2,5 al 2,9 %. Esto, sin perjuicio de que todos los sabores crecen en términos absolutos en 1989 y casi todos en 1990 (la excepción destacable es el sabor TÓNICA, con crecimiento prácticamente nulo).

Si nos referimos al mercado europeo no podemos hablar de cosas muy diferentes a ésta, puesto que los dos sabores citados son los de mayor crecimiento, superando incluso LIMA-LIMÓN a la COLA en términos porcentuales, aunque sobre una base muy inferior. El resto de sabores también crecen, pero de forma mucho más moderada. Un dato importante a tener en cuenta es que el sabor COLA en USA supone del orden del 70 % del mercado total.

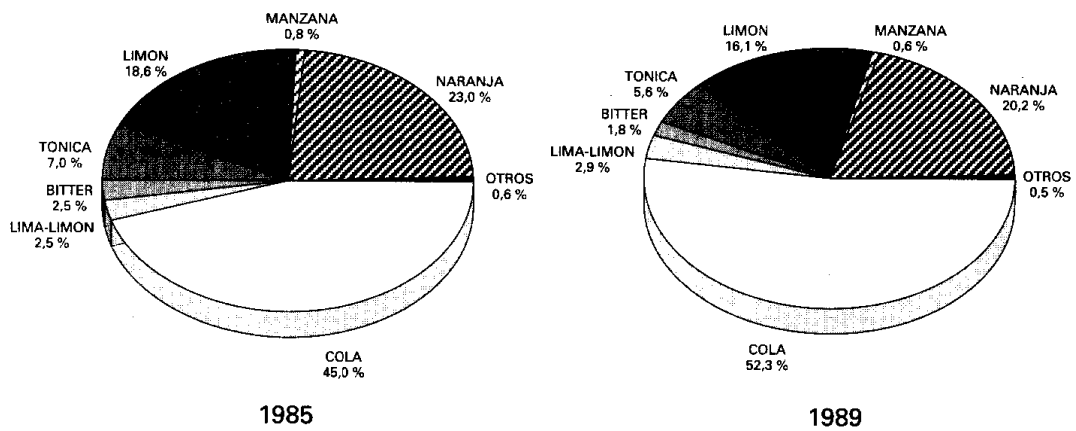
La distribución de este mercado por formatos también está cambiando. Los envases No Retornables registran fortísimos crecimientos, sobre todo PET (polietilentereftalato) y latas, en detrimento de los formatos Retornables, tanto en vidrio de 200 cc. como de litro. El gráfico n.º 4 nos da una visión de esta evolución.

Cuadro n.º 2. Consumo de Zumos y Néctares per cápita. 1990 (*)

País	Litros
USA	25,7
Francia	6,9
Italia	8,0
ESPAÑA	10,8
Inglaterra	18,2
Alemania	35,6

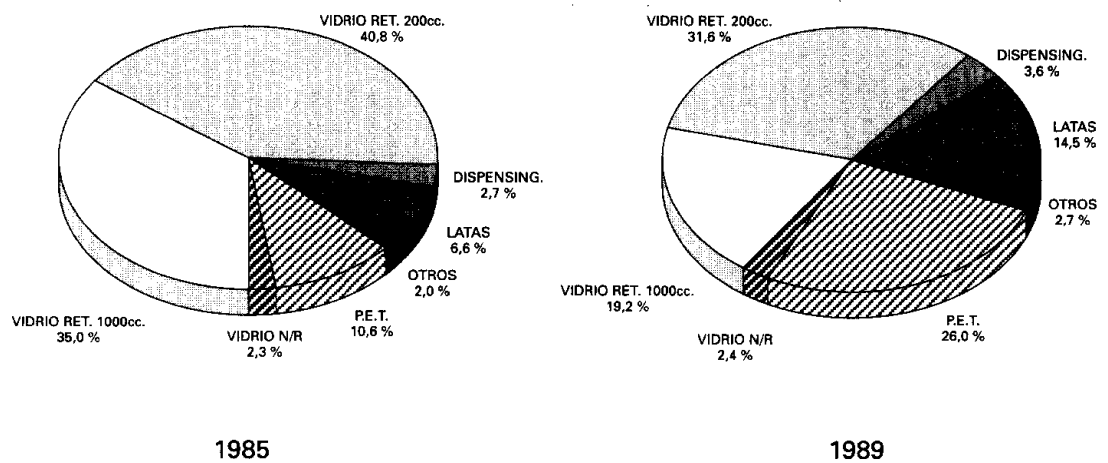
(*) Datos estimados.
Fuente: Canadean y E-4.

Gráfico n.º 3. Evolución del mercado de Refrescos en España. Participación por Sabores



Fuente: Canadean

Gráfico n.º 4. Evolución del mercado de Refrescos en España. Distribución por Formatos



Fuente: Canadean

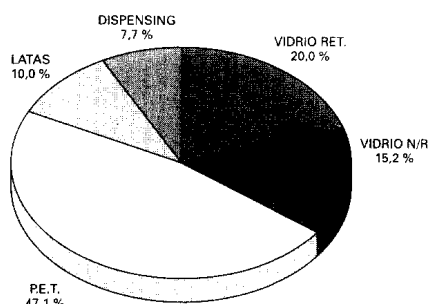
Véase como PET pasa, en el período, del 10,6 al 26 % y latas, del 6,6 al 14,5 %, destacando igualmente la evolución de la participación del Dispensing (máquinas dispensadoras de grifos), que pasa del 2,7 al 3,6 %.

Esta misma tendencia afecta también al mercado europeo, aunque con diferencias notables entre países, dependiendo en algunos casos de la actitud de los gobiernos respecto a los residuos contaminantes. Veamos, en cualquier

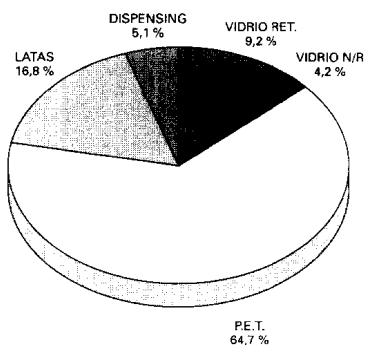
caso, la diferente participación por formatos en España y otros países europeos (Gráfico n.º 5).

Asimismo, se vienen produciendo en el mercado otros cambios no menos importantes, en muchos casos, relacionados con la propia evolución de los formatos. Si segmentamos el mismo en Hostelería y Alimentación se produce, sobre todo en España, un fuerte crecimiento de ventas en Alimentación,

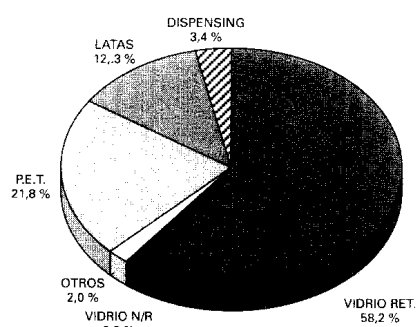
Gráfico n.º 5. Mercado de Refrescos. Participación por Formatos en España y otros países de la CE



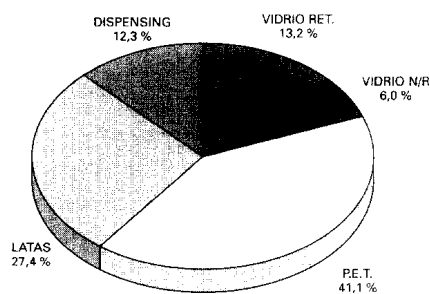
FRANCIA 1988



ITALIA 1988



ESPAÑA 1988



INGLATERRA 1988

Fuente: Canadean

Cuadro n.º 3. **Mercado de Refrescos: Evolución de la Cuota de Mercado por segmentos**

Sabores	Segmentos	1987	1988	1989	1990 (*)
NARANJA	Alimentación Hostelería	62,3 37,7	64,2 35,8	66,8 33,2	69,3 30,7
LIMÓN	Alimentación Hostelería	50,1 49,9	52,5 47,5	56,3 43,7	59,5 40,5
TÓNICA	Alimentación Hostelería	21,3 78,7	23,4 76,4	27,5 72,5	30,7 69,3
COLA	Alimentación Hostelería	57,7 42,3	60,1 39,9	62,5 37,5	65,8 34,2

(*) Datos estimados.

Fuente: E-4 y estimación propia.

mientras pierde posiciones el mercado de Hostelería, que avanza mucho más lentamente, si no retrocede. La evolución en cuota de mercado de ambos segmentos para los principales sabores aparece reflejada en el cuadro n.º 3.

Atendiendo al segmento Alimentación hay, también, un movimiento permanente que está exigiendo cambios estratégicos en la propia organización de las compañías de refrescos.

Las grandes cuentas son cada vez más grandes en ambos segmentos, pero sobre todo en Alimentación. Crecen ininterrumpidamente hiper y supermercados y autoservicios, mientras desaparecen las tiendas tradicionales. Decía hace algún tiempo N. Carrasco, director de la sazón de A.C. Nielsen, que «cada nuevo hipermercado que abre se come 300 tiendas tradicionales». Esta transformación es más lenta en nuestro país que en otros europeos, pero es un camino que ineludiblemente hemos de recorrer. Se dan situaciones en ciertos

países en que media docena de clientes significan hasta el 80 % o más, del volumen de un embotellador. La organización de las industrias debe adaptarse a la centralización de compras y marketing que opera en las grandes cadenas centralizando su gestión. Es más, la dimensión del mercado cambia para alcanzar niveles europeos. La estrategia de la gama de productos alcanzará el espacio europeo, estableciéndose un nivel similar de concentración negociadora.

2.2.3. *El movimiento ecologista*

Hay una creciente sensibilidad en la Sociedad por la conservación de la Naturaleza. Algunos gobiernos europeos toman medidas restrictivas ante los problemas ecológicos. Junto a ello, los gustos de los consumidores muestran clara preferencia hacia los envases sin retorno. Entendemos, con otros

dirigentes del sector, que nuestra industria debe ser sensible a ambos posicionamientos, colaborando en planes de reciclaje y educación.

La producción de basuras y desperdicios crece desmesuradamente a medida que mejora el nivel de vida de los ciudadanos. La industria de productos alimenticios no es ajena a este problema.

La destrucción de las basuras mediante la incineración soluciona sólo aparentemente el problema, ya que si bien las basuras desaparecen a la vista, incrementamos peligrosamente la contaminación atmosférica. Esto nos lleva a la necesidad de contemplar el reciclado (posibilidad de uso en el mismo ciclo de producción del que procede) o la reutilización (posibilidad de uso en otros ciclos de producción) de los desperdicios como solución posible a la creciente aportación de basuras no biodegradables.

2.2.4. *La competitividad*

Si entre los factores del entorno hay oportunidades y amenazas, si predominan las primeras sobre las segundas y puede contemplarse con optimismo el futuro de la industria de bebidas refrescantes, existe una amenaza dentro del propio sector a la que debe prestarse especial atención.

Ha pasado la etapa del desarrollo localista, de la expansión regional a caballo de pequeñas plantas embotelladoras. El ámbito del nuevo mercado, la diferente evolución de los segmentos de Hostelería (importante rentabilidad) y Alimentación (escasa rentabilidad), la fuerza negociadora de las grandes cuentas, etc., imponen perentoriamente la necesidad de trabajar con costes altamente competitivos. Costes competitivos y volumen son interdependientes. Por tanto, es preciso alcanzar aquel volumen que produzca economías de escala máximas.

La reestructuración industrial responde, pues, al planteamiento estratégico de cualquier compañía con vocación de futuro y propicia las grandes unidades productivas y el desarrollo de

la función logística que sitúen el producto en los centros de distribución al mínimo coste.

En esta línea de actuación hay ejemplos en el mundo muy a tener en cuenta. Recientemente tuve la oportunidad de conocer dos instalaciones pared con pared (*wall to wall*) en Inglaterra. A través de un agujero se suministran las latas fabricadas a un lado de la pared y se incorporan al otro lado al proceso de llenado de las bebidas. El objetivo, naturalmente, es producir al mínimo coste posible, anulando el coste de transportar el envase vacío.

2.2.5. *El nuevo marco en las relaciones con el personal*

Ha aparecido un nuevo entorno que refleja un orden diferente en el diálogo social con el colectivo humano que forma la empresa.

Me gustaría destacar sólo algunos aspectos de esta nueva situación. El nivel cultural y económico, el nivel de transformación del colectivo social es infinitamente más elevado que el de hace algunos años. El marco legislativo y la capacidad de las fuerzas sindicales de influir en el mismo, el diálogo o no-diálogo Gobierno - Sindicatos - Patronal, definen un nuevo entorno, una nueva relación de fuerzas. La transparencia informativa exigida por ley frente al ocultismo del pasado es una variable nueva en la función de las relaciones sociales de la empresa.

3. ENFOQUE ESTRATÉGICO

Es imprescindible conocer el nuevo marco que envuelve la actividad de la compañía para poder enfrentarse a los retos que el mismo impone. Consecuentemente, estamos abiertos al cambio «como ingrediente esencial de la auto-renovación», haciendo más las palabras del presidente del consejo de Pepsico, Inc., Wayne Calloway, a accionistas y empleados en la Memoria del Ejercicio 1989. Sigo con la cita. «Los gustos e intereses de los consumidores cambian con tanta rapidez que el

mercado y el entorno parecen estar en flujo constante... Si somos rápidos y flexibles, el cambio no es problema; es una oportunidad».

Este conocimiento del entorno y sus tendencias nos lleva a planificar no para pronosticar lo que vaya a ocurrir en el futuro, sino para innovar hoy, decidir hacer hoy aquello que sirva para que las cosas ocurran en el futuro como nosotros deseamos que ocurran, según la idea que desarrolla George A. Steiner en su obra «Stop Management Planning».

3.1. Razón de ser de la empresa. Su credo

Es evidente que la obtención de beneficios mediante el ejercicio de la actividad económica es la razón de ser fundamental de la empresa. Por tanto, la optimización de los recursos humanos, técnicos, materiales y financieros es esencial a la actividad empresarial. Y hay que optimizarlos porque son escasos y, por serlo es preciso usarlos adecuadamente identificando la alternativa óptima para su uso que consiga la satisfacción de determinadas necesidades dentro de un determinado entorno.

El beneficio es un bien deseado y necesario para existir. Y lo es también el sentido ético de la actividad empresarial y profesional de quienes integran la empresa. Trabajamos para la Sociedad satisfaciendo algunas de sus necesidades y vivimos de ella, puesto que nos aporta los recursos necesarios para permanecer en la actividad económica. Esa relación debe, por tanto, estar guiada por criterios de honestidad y ética para que se garantice la mutua aceptación y el mutuo intercambio de bienes y recursos. Así, la calidad, el respeto por la salud y la capacidad de dar satisfacción, entre otras cosas, es una respuesta ética a la Sociedad.

También es preciso ser honesto con la comunidad humana que conforma la empresa porque, sea la que fuere la responsabilidad que cada uno ostente, todos formamos una única comunidad de intereses. Todos trabajamos para

avanzar en la misma dirección, para alcanzar los mismos fines.

Esto nos lleva ineludiblemente a la asunción corporativa de objetivos hacia los que todos los órganos del cuerpo empresarial dirigen sus esfuerzos. Pero, para que esta acción sea compartida es necesaria una dirección participativa que nace de la comunicación y de la información internas, sin olvidar la permanente comunicación con el entorno exterior para satisfacerlo y para conocer a tiempo sus variaciones.

Todo esto debe asentarse en un sistema organizado que garantice un mínimo éxito en el empeño empresarial.

Finalmente, el control, el autoanálisis permanente es el último principio de filosofía de nuestro grupo que quiero destacar. El conocimiento de las oportunidades y amenazas internas y externas, la consciencia clara y permanente de nuestros puntos fuertes y débiles son factores esenciales de garantía.

3.2. Estrategias

Teniendo clara la razón de ser de la empresa y un mínimo marco de valores, cultura y filosofía de empresa, deben entrar en juego las estrategias que permiten acometer un proyecto serio ante el nuevo entorno.

El proyecto se define mediante la identificación de los objetivos globales del Grupo, entre los que destaca como misión básica la obtención de rentabilidad que permita financiar fuertes crecimientos, retribuir adecuadamente al personal y pagar a los accionistas una tasa idónea de retorno de la inversión. Pasando, al hacerse efectivo el acuerdo con Pepsico, a ser el primer grupo embotellador de España, define como objetivo principal el consolidar por el momento la segunda posición en la participación de mercado en Bebidas Refrescantes y la primera en el mercado de Zumos y Mostos y perfila así sus objetivos funcionales por áreas:

— *Industrial*: Reestructuración industrial y organización logística para

abastecer el mercado al mínimo coste del producto, calidad dentro de estándares y garantía de aprovisionamiento con optimización del coste financiero de los stocks.

- *Comercial:* Incremento de participación de mercado y mejora de los ratios de distribución (presencia y rotación).
- *Distribución física:* Optimización del servicio al mínimo coste.
- *Economía y Finanzas:* Rentabilidad que permita una remuneración adecuada al capital y trabajo y generación de fondos que garantice la permanencia y el desarrollo de la compañía.
- *Organización:* Estructura dinámica. Dirección por objetivos. Modernos sistemas de información.

Evidentemente, los objetivos medidos en términos cuantitativos y cualitativos concretos se persiguen mediante un conjunto de estrategias definidas de las que destacaré algunas, con las limitaciones que un trabajo de este tipo impone.

- *Reestructuración industrial.*

Estableciendo el mapa idóneo y la dimensión adecuada, en base a la última tecnología, de las instalaciones productivas para cubrir bajo el denominador común del mínimo coste, las necesidades de producto que los objetivos de ventas preconizan por áreas geográficas.

Quisiera destacar como ejemplo el proyecto, en vías de ejecución, de instalaciones pared con pared (*wall to wall*) para la fabricación de envases no retornables (latas y PET) junto a las líneas de envasado. Este tipo de instalaciones garantizan un coste competitivo en los envases (parte importante del coste total) consecuente a la exclusividad del consumo, contractualmente asegurado al fabricante-vecino, y a la ausencia de portes del envase vacío.

- *Desarrollo de la función logística.*

Persiguiendo dar el máximo servicio mediante la combinación de los almacenes reguladores convenientes que minimicen el coste financiero del stock, optimizando la producción, las rutas de transporte y las cargas de los vehículos.

- *Adecuación del área comercial a las nuevas exigencias del mercado.*

Acometiendo la reestructuración organizativa en la fuerza de ventas, redimensionando la red de ventas y modificando el sistema de gestión de las rutas de venta, por un lado. Por otro, estableciendo el nivel de especialización de la fuerza de ventas que requieren las exigencias del mercado según su peculiaridad:

Hostelería.

Tiendas Tradicionales.

Alimentación Moderna.

Máquinas monetadoras (Vending).

Máquinas de grifos (Dispensing).

- *Gama de productos.*

Explotando una gama que agrega a los sabores KAS, zumos KASFRUIT y mosto GREIP los de PEPSICOLA y 7UP, siendo los sabores cola y lima-limón los de mayor crecimiento en el mercado español y europeo. Ello la hace la gama más completa del mercado en refrescos y en zumos+mostos, siendo líderes de determinados sabores en algunas áreas geográficas en España y con liderazgo indiscutible a nivel nacional en productos como BITTER KAS, lima-limón 7UP, zumos KASFRUIT y mosto GREIP.

- *Reestructuración organizativa.*

Estableciendo un equipo humano suficiente en número y cualificación que, estructurado en un esquema lógico de distribución de funciones y

apoyado por un moderno sistema de información, se convierta en soporte y gestor del proceso de cambio en la empresa.

Este es el enfoque con el que nuestro

Grupo quiere convertirse en una estrategia de futuro, conjugando las sinergias en un elenco de marcas nacionales e internacionales de primer orden con un nuevo planteamiento de empresa.