



“En el passat anàvem per totes i ara preferim els negocis més estables”

Xavier Bernat

President de Chupa Chups

De Johan Cruyff a Madonna, de Harrison Ford al famós detectiu Kojak. Tots han ajudat a popularitzar el caramel amb pal que Enric Bernat va començar a fabricar el 1958. Avui, Chupa Chups, una de les empreses catalanes amb més projecció, continua essent 100% capital familiar i és capitanejada per Xavier Bernat, fill gran del fundador.

—Chupa Chups ha introduït els seus productes en societats com l'europea, la russa i la xinesa. Què explica el seu èxit?

—Venem a 170 països, i si analitzem la venda per capita, on més venem avui dia és a Nova Zelanda. El nostre és un producte per a nens i per a joves, on els gustos són més uniformes i estàndards. La gent adulta potser s'inclina més per sabors locals. Els nostres productes encaixen més, jo no diria amb la cultura McDonald's o Coca-Cola, però sí amb els sabors globalitzats. També és cert que depenent dels països agraden més unes coses que altres. Al País Valencià, per exemple, no

agraden els sabors cítrics. A València no es venen els caramels de taronja. Els costums del país també hi influeixen: als Estats Units, els sabors de cirera i de raïm formen part de la cultura del país. En canvi, els americans desconeixen els caramels de cola. És més, no els agraden i els rebutgen, quan és el sabor preferit dels nens europeus.

—Quin és el secret per aconseguir copiar un 30% del mercat mundial dels caramels amb pal?

—La clau de l'èxit de Chupa Chups és que en els grans països, com Mèxic, Rússia, Brasil i la Xina, tenim el 80% de l'assortiment basat en productes i sabors internacionals, comuns absolutament a tot arreu, i un 20% d'adaptacions locals. A la Xina fem caramels amb sabor de te, sabor de litxi, mango, pinya... A Mèxic fem caramels de tamarindo i tenim diversos productes amb *chile*. En els grans països fem adaptacions locals. Si són països mitjans, tipus Taiwan, Indonèsia, països bàltics... el que intentem és anar-hi amb el nostre assortiment mundial. Pot haver-hi petites oportunitats locals, com per exemple als països nòrdics, on agrada moltíssim la regalèssia salada, caramels que porten molta sal. És una cosa estranyíssima que aquí desconeixem. Òbviament també en fem d'aquests.

—Johan Cruyff, Giorgio Armani, Madonna, Ronaldo, Harrison Ford i el famós detectiu televisiu Kojak, entre d'altres, han ajudat a vendre més Chupa Chups?

—Han ajudat a vendre i formen part d'una estratègia de la companyia d'entendre el consum a un *target*, un objectiu de públic, superior, en un món en el qual cada cop hi ha menys nens. A Espanya els naixements s'han reduït gairebé a la meitat. Aleshores o vens més caramels a aquests nens, cosa que és difícil, o intentes allargar la vida del producte. Un nen, si el producte és bo i l'acompanyes, el que fa ara ho pot continuar fent després de més gran, sempre que trenquis els tabús que pugui haver-hi. Chupa Chups té una cosa diferent de Smint o dels xiclets, i és que no el pots amagar. Te'l fiques a la

boca i és inamagable. No el pots trencar, no té sentit mossegar-lo, sempre et queda el palet. És un signe que no es pot amagar i aleshores o bé es rebutja o, al contrari, s'integra. Els nens continuen essent la part principal del consum, però el *target* de comunicació s'ha adreçat més aviat al públic de quinze anys. Anem aconseguint ampliar mercat.

—En una societat obsessionada a des-terrar tot allò que sigui dolç, com sobreviu una empresa de confiteria?

—El mercat de la confiteria mundial creix de l'ordre del 2% o 3% cada any. I en els països emergents creix entre el 7% i el 10%. O sigui, el sector no està per dir: quin goig! però ni de bon tros és estàtic. El mercat de la confiteria és el doble de gran que el de les galetes, que el dels *snacks*... És un mercat de 100.000 milions de dòlars. El sucre va tenir en el passat una mica de mala premsa però avui dia és un ingredient més de la cuina, com la sal, l'oli,... és un ingredient bàsic.

—I la moda *light*, com ha afectat els seus productes?

—Tenim caramels sense sucre, però es venen molt poc. I això que són boníssims. Un pèl més cars. Però no es venen massa perquè el consumidor a l'hora de comprar-los pensa que està davant un caramel que no és fet amb sucre, llavors amb què està fet? És com un bistec sense carn. Aleshores ja s'imagina que el subproducte o la nova base serà més química, més artificial, potser més perjudicial encara per a la salut.

—De vegades, el producte que ha popularitzat una determinada companyia acaba representant la part més petita del seu negoci, per causa de processos de diversificació. És el cas de Chupa Chups?

—La companyia té uns 40 anys d'història i d'aquests jo diria que ben bé 35 han estat una història monoprodacte. Per tant, Chupa Chups ha estat durant molt temps el 100% del negoci de Chupa Chups, SA, no ja dels negocis de la família. Des de fa set anys, la companyia, ja amb una marca molt més consolidada, ens hem atrevit a llençar un nou producte, Smint. Pensi que llençar un nou producte és molt

car i complicat. Avui dia, fins i tot grans companyies com Unilever redueixen marques. Després de Smint va venir l'expansió en noves àrees de negoci, com els Candy Toys amb Crazy Planet. Avui la marca Chupa Chups és si fa no fa un 60% del negoci de la companyia. El 40% restant es reparteix entre Smint, Crazy Planet i alguna altra marca local. Som líders en el mercat dels pastissos a Rússia, per exemple, amb una marca que es diu Tornado, que aquí és totalment desconeguda però allà és marca líder.

—Chupa Chups opera en mercats considerats de difícil penetració, com és el rus, on el nivell de corrupció dificulta sovint els negocis. Quina és la seva experiència?

—No hem hagut de patir la corrupció ni la coneixem massa a cap país del món, perquè no som una empresa que treballi amb l'estat o amb companyies vinculades a administracions locals. Treballem amb botigues, majoristes, distribuïdors,... amb companyies privades. La nostra intenció és poder vendre en aquests països a llarg termini i, per tant, tenim companyies absolutament oficials i absolutament transparents. És més, a Sant Petersburg, estem al districte número cinc i allà som la companyia que paga més impostos de lluny.

—Una de les fórmules que vostès han utilitzat sovint en la seva expansió internacional és la de crear *joint ventures*, és a dir, aliar-se amb socis locals. És inevitable a l'hora d'adreçar-se a mercats exteriors?

—Nosaltres vam començar així als anys 90, però ara la nostra tendència és anar sempre al cent per cent. Actualment gairebé no tenim cap *joint venture* enlloc. Només una a Alemanya, que és molt potent: ens vam ajuntar amb una altra companyia per millorar la xarxa comercial. Vam començar amb acords en què nosaltres teníem la majoria, però molt sovint el diàleg, els interessos i la comunicació amb els socis locals era difícil. Depèn de les companyies. N'hi ha que els va molt bé actuar d'aquesta manera, perquè poden combinar el coneixement local amb el prestigi de la companyia.



JORDI PLANX

Però a la llarga, quan un coneix el mercat local bé arriba un moment que li interessa controlar tot el procés el millor possible i controlar-lo sol. Depèn també del sector. Potser a companyies com Dragados y Construcciones o Gas Natural sí que els interessa tenir un soci molt influent i ben connectat dins el país.

—Chupa Chups ha decidit concentrar la seva activitat en els negocis directament relacionats amb la confiteria i els seus productes més emblemàtics (Chupa Chups i Smint) i deixar aparcats altres negocis engegats els últims anys, com Crazy Planet. Quines són les raons d'aquest replegament?

—Bàsicament el que hem fet en els últims dotze o vint-i-quatre mesos ha estat donar màxim suport al que és el nostre negoci estable, el que es basa en les marques que tenen potencial de créixer i de sobreviure. Sota el paraguai de Crazy Planet hi havia molts productes més aviat de vida curta, a partir de llicències (Pokemon, Simpson...), un tipus d'oportunitats jo diria més volàtils. En el passat anàvem per totes, a buscar el negoci estable i el negoci inestable. I ara el que pensem és que és difícil fer-ho tot i fer-ho tot bé, i preferim anar al negoci més estable. Si decideixes que ara ja no aniràs a buscar Harry Potter o el que sigui, perds oportunitats que abans tenies. Aquesta és una de les raons de per què l'any passat vam baixar una miqueta la facturació. Chupa Chups i Smint sí que van créixer, però el negoci més volàtil va decreïxer perquè nosaltres vam anar a buscar que aquest perdés importància.

—S'han acabat els anys d'emprendre noves aventures empresarials?

—No necessàriament. L'aventura continua essent la mateixa, però jo diria que anem a la recerca del creixement assegurat i rendible. Buscar facturació en el nostre negoci no és difícil: és qüestió d'anar a veure la gent de Disney, de Harry Potter, i pots aconseguir les seves llicències i llençar productes en aquest entorn. Però quan acaba Harry Potter, acaba Disney, estàs a zero i has de tornar a començar. Sí que és interessant treballar en

aquesta línia una miqueta, però sense abusar. Mantenim aquestes opcions en el congelador, les fem però de manera més selectiva.

—Vostè es troba al capdavant d'una empresa familiar que ha apostat per professionalitzar la gestió: va crear al març de l'any passat el càrrec de director general i fins i tot ha elaborat un protocol familiar. Sense aquests canvis, avui dia una empresa familiar ho té difícil per sobreviure?

—El meu pare ja fa bastants anys que ens va cedir a nosaltres la gestió de la companyia. I ho va fer molt bé perquè conec moltíssimes companyies del nostre sector en què el fundador vol morir amb les botes posades. I això és absolutament nefast. El meu pare ens va donar un exemple fantàstic retirant-se molt a temps i dedicant-se a fer altres coses molt útils per a la família però no directament vinculades amb la gestió. Passar el dia a dia en la gestió d'un negoci com aquest i consumeix molt, i no et permet pensar en el mig termini, ni en alternatives creatives i vàlides per a la família o per al negoci. L'única manera de guanyar temps és buscar un bon gestor. A més, els problemes que fa barallar-se una família molt sovint tenen a veure amb la gestió, no amb el govern.

—La clau és diferenciar clarament entre govern de l'empresa i la seva gestió diària?

—És difícil ser jutge i part. Si dirigeixes i a la vegada governes la companyia, si pel que sigui les coses no surten bé o hi ha qui pensa que poden sortir

millor, òbviament és una àrea de conflicte. A la gestió de Chupa Chups no hi ha vinculat ningú de la família. Abans n'èrem tres, ara absolutament ningú. En el consell d'administració sí que hi som, igual com tenim dos consellers externs —Emili Cuatrecasas i Javier Ferran—, dels quals estem molt satisfets i, per això, pensem ampliar-los. Creiem que és absolutament útil i imprescindible. El dia que sortim a borsa, segurament fins i tot la família tindrà una presència menys dominant en el govern de l'empresa. Hi haurà més externs encara. Intentem seguir les pràctiques del mercat. Avui dia, entre les companyies que cotitzen en borsa, aquelles on les famílies controlen menys de la meitat del consell d'administració valen un 20% més.

—La picabaralla encetada pel Govern de Madrid entorn de la seu fiscal de Terra ha obert un debat sobre el lloc on fixen les empreses les seves seus fiscals. Una polèmica en la qual Chupa Chups també s'ha vist implicat. Quina opinió li mereix tot aquest enrenou?

—Des d'un punt de vista polític crec que tots haurien d'intentar evitar aquest tipus de conductes. Els polítics s'han de posar més d'acord. En el nostre cas, tenim la seu social a Astúries de tota la vida, perquè la companyia va néixer allà. Ara bé, pel que fa a la seu fiscal farem el que digui la llei. Nosaltres, quan arribem a un país, el que fem és intentar ubicar la seu fiscal on és més barata. És el que fa tothom. I en el mercat americà, per exemple, quasi totes les companyies americanes estan

Biografia

Xavier Bernat, nascut a Barcelona el 1953, fill gran d'Enric Bernat, és actualment president i conseller delegat de Chupa Chups, SA, alhora que presideix les filials que té el grup a Alemanya, Estats Units, França, Rússia i la República Popular Xinesa. La seva incorporació a Chupa Chups es va produir el 1975, però no va ser fins fa escassament tres anys que va rebre de mans del seu pare les regnes d'aquesta multinacional familiar catalana, que factura actualment 414 milions d'euros. Format en Business Administration a l'escola de negocis francesa HEC i MBA pel IESE el 1997, Xavier Bernat ha capitanejat aquests últims anys la professionalització d'una empresa que avui dia continua essent cent per cent capital de la família Bernat. El seu gran repte és duplicar les dimensions de la companyia per fer-la atractiva als inversors del parquet borsari.



JORDI PLAT

a l'estat de Delaware, que és un estat molt petit al costat de Filadèlfia. Quasi tothom s'estableix a Delaware, però gairebé ningú no hi opera. Realment, la seu fiscal les companyies procuren instal·lar-la allà on és més econòmic, tret que la llei digui una altra cosa. Espanya no és el mateix que els Estats Units, i la llei espanyola crec que identifica clarament la seu fiscal amb el lloc on treballa l'equip de direcció. Aleshores, el dia que ens diguin que ha de ser Barcelona, nosaltres encantats. Tant ens fa. Quant als impostos és irrellevant, perquè no cotitzem en borsa i, per tant, no hi pot haver grans ampliacions de capital.

—Obrir aquest estira-i-arrotonsa entre territoris té sentit quan parlem d'un mercat cada cop més globalitzat?

—Pot crear mal ambient entre comunitats, i pot crear pressions entre una comunitat i altra a molts nivells, i sobretot en relació amb grans companyies, grans bancs... Veiem, per exemple, tot l'escàndol del BBVA. La situació ideal és l'americana, on hi ha estats més favorables que d'altres. L'ideal és poder escollir, però si no es pot fer, en tot cas, que hi hagi una norma clara.

—Vostè acaba d'esmentar la tan esperada sortida a borsa de la companyia. Quan es decidiran?

—Hem anat ajornant-la i, sens dubte, és perquè la situació dels mercats canvia i també canvia molt l'entorn de les borses internacionals comparat amb el de les borses europees. Fins fa pocs anys, en un mercat com l'espanyol, una companyia que facturés 80.000 milions de pessetes (480 milions d'euros) era una companyia mitjaneta, no estava malament. Avui dia, però, on es juguen les faves realment ja no és a l'estat espanyol sinó a Europa. I el llistó va pujant. Sabem que per sortir a borsa cal tenir una dimensió mínima, i en aquests moments no la tenim. Ens fa falta doblar la companyia, si no automàticament els inversors et veuen com una empresa petita, amb poques marques, i com una inversió molt arriscada. Cal tenir una situació més ferma.

—Com pretén doblar la companyia?

—Sobretot gràcies al creixement orgànic. No descartem una part d'ad-

quisicions o que ens fusionem amb alguna petita empresa, que ens porti alguna cosa interessant i pugui entrar en el nostre accionariat. No hi ha res clar. Tampoc no hi ha massa coses interessants i el que és interessant no està disponible. Són companyies que potser volen ser independents i volen créixer per elles soles.

—No fa molt, Chupa Chups es va interessar per adquirir el parc d'atraccions Tibidabo a Barcelona, que finalment va acabar en mans de l'Ajuntament. Això significa que la companyia està interessada a entrar en nous segments de negoci?

—Per a Chupa Chups el Tibidabo és un món que ens és pròxim, però sobretot ens interessava a la família com a diversificació dels negocis familiars. Nosaltres ja tenim diverses empreses. En assegurances, som accionistes de referència de la segona companyia més gran de Rússia, per exemple. Es diu RESO-Garantia i en l'actualitat creix tremendament. També participem en una companyia que es diu McLane, que factura 180 milions d'euros, i que ha aconseguit trencar el monopoli de Tabacalera després de molts anys. El Tibidabo per a nosaltres era una oportunitat de negoci separada de la companyia Chupa Chups, òbviament, i vinculada als interessos de la família.

—Chupa Chups és l'aposta industrial més important de la família Bernat. La previsió és que ho continuï essent?

—Tant de bo algun dia deixi de ser-ho, però perquè hagin crescut altres negocis, no perquè decreixi Chupa Chups. Ara estem en procés de definició. Ens estem reunint per no haver d'improvisar, per escoltar les opinions de cadascú i intentar definir un pla de negoci estratègic del que és el negoci familiar fora de Chupa Chups, que té el seu pla estratègic al marge. Ho estem decidint. Tenim negocis immobiliaris, com la Casa Batlló, entre d'altres. També participem en el sector d'assegurances, de distribució... i volem acabar de veure exactament on pensem que podem arribar.

Bàrbara Amorós