

**eada**<sup>®</sup>

business school  
barcelona

# El Sector de las Bebidas Refrescantes: la Dificultad de Reinventarse

*The Soft Drink Sector:  
the Difficulty to  
Reinvent Itself*



*Luis Torras*

*Profesor de Estrategia, EADA Business School, Barcelona - España  
Professor of Strategy, EADA Business School, Barcelona - Spain*



Al finales de los años 90 el sector de los refrescos carbonatados se enfrentaba a una decreciente tendencia en el consumo de estas bebidas en la mayoría de países desarrollados. Los norteamericanos seguían bebiendo más refrescos carbonatados que ninguna otra bebida, pero los crecimientos de los años 80 y principios de los 90 habían pasado a la historia y otros países no iban muy distanciados. En 2015, los resultados de PepsiCo confirmaron la caída de las ventas. La multinacional de refrescos y snacks cerró el año con un beneficio neto de 4,925 millones de Euros, un 16% inferior al de 2014. Los ingresos descendieron un 5%, hasta los 51,416 millones. (1) Este cambio en las pautas de consumo se debía a un creciente interés por hábitos más sanos entre los consumidores, sobre todo, los jóvenes y a la creciente vinculación de los refrescos azucarados con problemas dentales, la obesidad, la diabetes y las enfermedades cardiovasculares.

En 2004, la Organización Mundial de la Salud (OMS) publicó un estudio en el que relacionaba la incidencia de enfermedades cardiovasculares, diabetes e infartos a los malos hábitos de consumo y recomendaba la eliminación de una serie de productos, entre ellos la sal y el azúcar, de las dietas.

Durante la primera década de este siglo las autoridades empezaron a reaccionar respecto a la laxitud con la que tradicionalmente habían tratado la problemática de las bebidas azucaradas. Los gobiernos decidieron introducir barreras al consumo a través de tasas e impuestos con el objetivo de intentar disminuir las enfermedades relacionados con el exceso de consumo y el coste que suponía para el sistema sanitario.

En 2010, 29 estados en los Estados Unidos gravaron los refrescos azucarados. En otros países la reacción había sido similar. Hungría impuso a partir de 2011 un impuesto sobre todas las bebidas edulcoradas. En 2012, el gobierno francés introdujo un impuesto en todas las bebidas con azúcar añadido o con edulcorantes artificiales. Chile y México siguieron el ejemplo francés en 2014.

No todos los expertos estaban de acuerdo con el impacto positivo de las tasas y los impuestos. Algunos creían que la gran distribución absorbería el impuesto, disminuyendo sus márgenes y ocultando el impacto que el impuesto debería tener en el consumo; otros

Los valores de las organizaciones se reflejan más en sus acciones y actitudes que en sus palabras.

*The values of organizations are reflected in their actions and attitudes more than in their words.*

In the late 1990s, the carbonated soft drink sector faced a downward trend in consumption of these drinks in most developed countries. Americans continued to drink more carbonated soft drinks than any other beverage, but the growth of the 1980s and early 1990s had passed into history and other countries were not far behind. In 2015, the results of PepsiCo confirmed the drop in sales. The soft drinks and snacks multinational closed the year with a net profit of 4.925 billion euros, 16% lower than in 2014. Revenue fell 5% to 51.416 billion. (1)

*This change in consumption patterns was due to a growing interest in healthier habits among consumers, especially young people, and the growing link of sugary sodas with dental problems, obesity, diabetes and cardiovascular disease.*

*In 2004, the World Health Organization (WHO) published a study that linked the incidence of cardiovascular disease, diabetes and heart attacks to bad consumption habits, and that recommended the elimination of a number of products, including salt and sugar, in diets.*

*During the first decade of this century, the authorities began to react to the laxity with which they had traditionally dealt with the problem of sugary drinks. Governments decided to introduce barriers to consumption through taxes and fees in order to try to reduce diseases related to excess consumption and the cost it involved for the healthcare system.*

*In 2010, 29 states in the United States taxed sugary sodas. In other countries, the reaction had been similar. In 2011, Hungary imposed a tax on all sweetened drinks.*

consideraban que los precios más altos no cambiarían el comportamiento de los consumidores y penalizaría a los más pobres.

Sin embargo, estudios realizados en Francia, México y Estados Unidos confirmaron que las grandes superficies habían trasladado la mayor parte del impuesto al consumidor final y que este aumento estaba teniendo un impacto en la disminución del consumo sobre todo en los hogares de rentas bajas que eran los más afectadas por la obesidad y la diabetes.(2)

Según otro estudio realizado por expertos de Nueva Zelanda, grabar los refrescos y los alimentos ricos en grasas saturadas y, por el contrario, subvencionar las frutas y las verduras podría mejorar la dieta y la salud. Los investigadores llegaron a esta conclusión tras revisar 32 estudios sobre la relación entre las estrategias de fijación de precios de alimentos, consumo de alimentos y las enfermedades crónicas, como las enfermedades cardiovasculares y la diabetes.

Su análisis detectó que un aumento del 10% en el precio de los refrescos podría disminuir el consumo hasta un 24%. En contraste, los autores hallaron que una disminución del 10% en el precio de las frutas y las verduras podía aumentar el consumo entre un 2 y un 8%. (3)

### Reacción

Ante esta situación la primera reacción de la industria de bebidas carbonatadas, como en su día fue el caso con la industria del tabaco, había sido considerar que los gobiernos y las ONGs no se debían inmiscuir en lo que los ciudadanos comían y

*In 2012, the French government introduced a tax on all drinks with added sugar or artificial sweeteners. Chile and Mexico followed the French example in 2014.*

*Not all experts agreed with the positive impact of the fees and taxes. Some believed that large retailers would absorb the tax, lowering their margins and hiding the impact that the tax should have on consumption; others felt that the higher prices would not change the behavior of consumers and penalize the poorest.*

*However, studies undertaken in France, Mexico and the United States confirmed that supermarkets had moved most of the tax to the final consumer and that this increase was having an impact on reducing consumption, especially in low-income households that were the most affected by obesity and diabetes. (2)*

*According to another study by experts from New Zealand, taxing soft drinks and foods high in saturated fat and, on the other hand, subsidizing fruits and vegetables could improve diet and health. The researchers reached this conclusion after reviewing 32 studies on the relationship between the strategies of fixing prices on food and food consumption and chronic diseases such as cardiovascular disease and diabetes.*

*Their analysis showed that a 10% increase in the price of soft drinks could reduce consumption by up to 24%. In contrast, the authors found that a 10% decrease in the price of fruit and vegetables consumption could increase consumption between 2% and 8%. (3)*

### Reaction

*In the face of this situation, the first reaction of the carbonated drinks industry, as was once the case with the tobacco industry, was to consider that*

**Coca-Cola siempre ha apostado por la calidad y la integridad, con el compromiso de servir a nuestros clientes y las comunidades. Estos son nuestros valores fundamentales que aplicamos a cada bebida que servimos y a todos nuestros donativos filantrópicos. (Ed Hayes, Chief Technical Officer of The Coca-Cola Company, USA TODAY, August 17, 2015)**

*Coca-Cola has always opted for quality and integrity, with a commitment to serve our customers and the communities. These are our core values that we apply to every beverage we serve and to all our philanthropic donations. (Ed Hayes, Chief Technical Officer of The Coca-Cola Company, USA TODAY, August 17, 2015)*

bebían. Culpar a las empresas que vendían bebidas azucaradas por los hábitos sedentarios de los consumidores era, según ellas, injusto.

Desde los años 50 las dos grandes empresas habían definido las reglas del juego de la industria de bebidas carbonatadas llegando a crear un oligopolio con una cuota de mercado superior al 70%.

Los dos grandes productores de concentrado había creado un sector estructurado en base a unas premisas básicas: marca, conocimiento embotelladoras, barreras de distribución, economías de escala y de marketing, poca competencia, baja rivalidad y además gozaban de la mayoría de ventajas de los pioneros, entre ellas una mejor posición respecto al espacio geográfico y al espacio perceptual de los clientes, nichos atractivos y espacio en los canales.

Esta estructura sectorial empezó a cambiar a partir de los cambios de tendencias iniciados en la década de los 90. Ante la disminución creciente de las ventas, el incremento de las tasas e impuestos, la aplicación de normativas más exigentes, exclusión de ciertos sectores y la aparición de nuevos competidores con productos más funcionales, la lealtad hacia la marca empezaba a sufrir, la rentabilidad disminuía y la estructura del sector variaba.

Ante esta situación los grandes productores de concentrado se vieron obligados a reaccionar potenciando la diversificación del portafolio de productos, la inversión en innovación y marketing y la introducción de nuevos edulcorantes menos nocivos para la salud.

Diversificando el portafolio de productos las dos grandes empresas del sector afirmaban haberse convertido rápidamente en organizaciones “consumer centric” al haber desarrollado la capacidad de adaptarse a los gustos del consumidor que exigía productos más saludables. En 2014 Coca-Cola invirtió más de 2,000 millones por el 17% de una empresa de bebidas energéticas; lanzó una marca de leche sin lactosa, adquirió Zico, una marca de agua de coco y pagó 2,000 millones por el 16% de una empresa productora de café. (4)

PepsiCo había sido desde su fusión con Frito-Lay en 1965 una empresa más diversificada que su gran competidora. En la actualidad su división de “snacks” supone más del 50% del beneficio operativo. PepsiCo



Foto: www.lahora.com.ec

*governments and NGOs should not meddle in what people eat and drink. Blaming companies selling sugary drinks by the sedentary habits of consumers was, according to them, unfair.*

*Since the 1950s, the two companies had defined the rules of the carbonated beverage industry, coming to create an oligopoly with a market share exceeding 70%.*

*The two largest producers of concentrate had created a structured sector on the basis of some basic premises - brand, knowledge of bottlers, distribution barriers, economies of scale and marketing, little competition and low rivalry - and they also enjoyed most of the advantages of the pioneers, including a better position with respect to the geographical space and perceptual space of the customers, attractive niches and space in the channels.*

*This sectoral structure began to change with the changing trends initiated in the decade of the 1990s. Given the growing decline in sales, the increase in fees and taxes, the application of more stringent regulations,*

también había iniciado el proceso de diversificación antes que Coca-Cola. En 2007 había adquirido Sandora, una empresa de zumos. En 2008 compró Lebedyansky, una empresa de zumos rusa. En 2009 adquirió Amacoco, una empresa brasileña de agua de coco. En 2011 se hizo con WBD, otra empresa rusa de productos lácteos.

En ambos casos es sintomática su reacción tardía a pesar del tiempo transcurrido desde que se hicieron evidentes los cambios en las tendencias del entorno político y social. En 2009, Coca-Cola identificó por primera vez en un documento oficial la preocupación de la empresa por la caída de las ventas de las bebidas carbonatadas y por el factor de riesgo que suponía para sus ingresos y su imagen el impacto que el consumo excesivo de sus productos tenía en el deterioro general de la salud.

Una de las estrategias más controvertidas de los dos grandes del sector ha sido la inversión en centros de investigación propios y en organizaciones externas dedicadas a la investigación para lanzar nuevos productos y para convencer al público de que los problemas de salud se deben a una falta de ejercicio más que a la ingesta de bebidas azucaradas.

En octubre 2010 PepsiCo anunció la creación del Global Nutrition Group que debía permitir a la compañía generar innovación disruptiva en las áreas de frutas, verduras, cereales, productos lácteos y nutrición funcional hasta triplicar la cifra de negocios en 10 años para alcanzar unos ingresos de 30,000 millones en el área de comidas y bebidas nutritivas en el 2020. La misión del centro era ofrecer productos auténticamente nutritivos apoyados por la ciencia de una manera accesible y económica a los consumidores de todo el mundo. (5)

*exclusion of certain sectors and the emergence of new competitors with more functional products, brand loyalty began to suffer, profitability decreased and industry structure changed.*

*In the face of this situation the large producers of concentrate were forced to react by enhancing the diversification of the product portfolio, the investment in innovation and marketing and the introduction of new sweeteners less harmful to health.*

*Diversifying the product portfolio, the sector's two large companies claimed to have quickly become "consumer centered" organizations, having developed the ability to adapt to consumer tastes that demanded healthier products. In 2014, Coca-Cola invested over 2 billion for 17% of an energy drink company; launched a brand of lactose-free milk, acquired Zico, a brand of coconut water and paid 2 billion for 16% of a coffee producing company. (4)*

*PepsiCo had been, since its merger with Frito-Lay in 1965 a more diversified company than its great competitor. Currently, its snacks division provides more than 50% of the operating profit. PepsiCo had also begun the process of diversification before Coca-Cola. In 2007, it had acquired Sandora, a juice company. In 2008, it bought Lebedyansky, a Russian juice company. In 2009, it acquired Amacoco, a Brazilian coconut water company. In 2011, it took WBD, another Russian company selling dairy products.*

*In both cases, their late reaction is symptomatic, despite the time elapsed since the changes were evident in the trends of the political and social environment. In 2009, Coca-Cola first identified in an official document the company's concern for the falling sales of carbonated beverages and the risk factor of the impact that excessive consumption of their products had on the overall deterioration of health posed to their income and image.*



Foto: www.dailyfreedesign.blogspot.com

En agosto de 2011 Indra Nooyi afirmaba que la nueva estrategia para conseguir el equilibrio entre los productos tradicionales y los nuevos productos debía considerar el largo y el corto plazo y tener en consideración el impacto sobre todos los grupos de interés y los accionistas. “Nuestra misión es obtener los mejores resultados financieros a través del desarrollo de un portafolio de productos equilibrado, la sostenibilidad medioambiental y el apoyo a nuestros empleados y las comunidades”.

En una conferencia con inversores para analizar la adquisición de Wimm-Bill-Dann(WBD) en 2011 los directivos aseguraron a los inversores que, aunque la adquisición suponía un paso importante en el negocio de productos nutritivos, el negocio de bebidas tradicionales y snacks seguía siendo la actividad fundamental de la empresa.

En 2010 Coca-Cola patrocinó una serie de investigaciones realizadas por una organización sin ánimo de lucro en defensa de la salud, que enfatizaba la importancia del ejercicio en detrimento del control de la pérdida de peso por medio de dietas.



Todas las organizaciones operan con el “acuerdo implícito “de la sociedad y es fundamental que nos tomemos esta responsabilidad con la máxima seriedad.

Tenemos que asegurarnos de que la actividad de nuestras organizaciones no añada costes a la sociedad. (Indra Nooyi, CEO of PepsiCo, 2010)

All organizations operate with the "implicit agreement" of society and it is essential that we take this responsibility with the utmost seriousness. We need to ensure that the activity of our organizations does not add costs to society. (Indra Nooyi, CEO of PepsiCo, 2010)

One of the most controversial strategies of the industry's two major companies has been investing in their own research centers and in external organizations dedicated to research to launch new products and to convince the public that the health problems are due to a lack of exercise rather than the intake of sugary drinks.

In October 2010, PepsiCo announced the creation of the Global Nutrition Group that was to permit the company to generate disruptive innovation in the areas of fruits, vegetables, grains, dairy products and functional nutrition to triple the business in 10 years to reach revenues of 30 billion in the area of nutritious food and beverage offerings in 2020. The center's mission was to offer genuinely nutritious products supported by science to consumers throughout the world in an accessible and affordable way. (5)

In August 2011, Indra Nooyi said that the new strategy to achieve a balance between the traditional products and the new products should consider the

long and the short term and take into account the impact on all stakeholders and shareholders. “Our mission is to obtain the best financial results through the development of a balanced product portfolio, environmental sustainability and the support for our employees and the communities.”

In a conference call with investors to analyze the acquisition of Wimm-Bill-Dann (WBD) in 2011, the directors assured investors that although the acquisition was a major step in the business of nutritional products, the business of traditional drinks and snacks was still the main activity of the company.

In 2010, Coca-Cola sponsored a series of investigations conducted by a non-profit health advocacy organization, which emphasized the importance of exercise rather than



tas con el objetivo de sensibilizar al público y mejorar su imagen.

Coca-Cola mantuvo secreta la relación y financiación durante años. Fue necesaria la publicación de un artículo en el N.Y. Times en agosto del 2015 para que Coca-Cola reconociera que había proporcionado apoyo financiero y logístico a Global Energy Balance Network (GEBN)

El 30 de noviembre de 2015, cinco años después del inicio de la relación, Coca-Cola anunció que cancelaba los acuerdos con GEBN, después de sufrir un enorme desastre de relaciones públicas. Por su parte, la organización sin ánimo de lucro dejaba de operar después de haber sido cuestionada por las autoridades sanitarias, criticada por expertos en nutrición por minimizar la relación entre la comida basura y la epidemia de obesidad y confirmar que no disponía de recursos para continuar sus actividades.

El dilema, como en otros casos, no se planteaba sobre si Coca-Cola invirtió para generar investigación falsa, sino si las compañías financiaban a equipos de científicos cuya investigación empujaba a los consumidores a mirar en otra dirección e ignorar los resultados científicos que cuestionaban los intereses de las organizaciones. La industria de bebidas carbonatadas no era la primera en utilizar científicos de renombre para generar dudas sobre resultados científicos que cuestionaban los beneficios del producto. La industria del tabaco llegó a altos niveles de sofisticación y a efectos devastadores al invertir cientos de millones desde la década de los 50 en generar dudas respecto a la relación entre el consumo de tabaco y el cáncer de pulmón.

*the control of weight loss by dieting in order to raise public and improve its image.*

*Coca-Cola kept the relationship and financing secret for years. The publication of a N.Y. Times article in August 2015 was necessary for Coca-Cola to acknowledge that it had provided financial and logistical support to Global Energy Balance Network (GEBN). On November 30, 2015, five years after the beginning of the relationship, after suffering a massive public relations disaster, Coca-Cola announced that it was canceling the agreements with GEBN. Meanwhile, the non-profit organization ceased to operate after being questioned by health authorities, criticized by nutrition experts for minimizing the relationship between junk food and the obesity epidemic and confirming that it had no resources to continue its activities.*

*The dilemma, as in other cases, did not arise about whether Coca-Cola invested to generate false research, but if companies financed teams of scientists whose research pushed consumers to look the other way and ignore scientific findings that questioned the organizations' interests. The carbonated drinks industry was not the first to use reputable scientists to cast doubt on scientific findings that questioned the benefits of the product. The tobacco industry reached high levels of sophistication and devastating effects by investing hundreds of millions since the 1950s to create doubts about the relationship between consumption of tobacco and lung cancer.*

*After the controversy over sponsored research, there were a number of questions: Is it possible to conduct honest research that is funded by companies? Do studies that are sponsored by companies tend to favor the narrative*

Tras la controversia por la investigación patrocinada, surgieron una serie de preguntas: ¿Es posible hacer una investigación honesta financiada por empresas? ¿Tienden los estudios patrocinados por empresas a favorecer la narrativa apoyada por la empresa? ¿Se puede aceptar su financiación y creer que no hay ninguna condición detrás? ¿Es la transparencia la respuesta a este dilema? ¿Dónde está la línea divisoria?

¿Había Coca-Cola calculado mal la reacción del público ante su alianza con GEBN con el objetivo de demostrar que el consumidor debería preocuparse menos de lo que come y más del ejercicio que hace?

### Publicidad

En respuesta a las preocupaciones sobre el impacto en la salud de sus productos, las compañías de refrescos han puesto en marcha campañas publicitarias similares a las de las tabaquerías, centrándose en la responsabilidad de los consumidores para reforzar el consumo de sus productos, y evitar la regulación.

Según los autores de un estudio publicado en «PLoS Medicine», las grandes compañías de refrescos carbonatados elaboran campañas engañosas para promover el consumo de la marca, sin advertir de los riesgos que esas bebidas causan en la salud e incitando explícitamente al consumo.(6)

En 2010, PepsiCo, consciente de los cambios en las tendencias y del impacto negativo que su publicidad podía tener durante la transmisión del mayor evento deportivo del año en los Estados Unidos, evitó hacer publicidad, por primera vez en 23 años, durante el Super Bowl. En su lugar inició el Pepsi Refresh Project, una campaña de marketing a través de las redes sociales para lanzar una serie de proyectos

*supported by the company? Can their funding be accepted and still believe that there is no condition behind it? Is transparency the answer to this dilemma? Where do we draw the line? Did Coca-Cola misjudge public reaction to its alliance with GEBN in order to show that the consumer should worry less about what he eats and more about the exercise he does? Close For personal use:*

### Publicity

*In response to concerns about the health impact of their products, soda companies have launched advertising campaigns similar to those of big tobacco, focusing on the responsibility of consumers for boosting consumption of its products, and to avoid regulation.*

*According to the authors of a study published in “PLoS Medicine,” the large soft drink companies produce misleading campaigns to promote consumption of the brand, without advising of the risks that these drinks cause to health and explicitly encouraging consumption. (6)*

*In 2010, PepsiCo, aware of the changing trends and the negative impact that its publicity could have during the transmission of the biggest sporting event of the year in the United States, declined to advertise, for the first time in 23 years, during the Super Bowl. Instead, it started the Pepsi Refresh Project, a marketing campaign through social networks to launch a number of social projects. In 2010, PepsiCo donated 20 million dollars to support projects that obtained the most votes. Meanwhile, Coca-Cola launched “Live Positively,” another campaign that offered consumers advice on how to lead a healthy life. However, the difficulty of reinventing itself was evident in these companies, which often moved activities that had been rejected in more inclusive markets to markets with a more exclusive culture.*

*The case of Mexico is paradigmatic. In 2013, Mexico reached first place in obesity in the world with a 32.8%*







Foto: wpa.com

sociales. En 2010 PepsiCo donó 20 millones de dólares para apoyar los proyectos que obtuvieron más votos. Por su parte Coca-Cola lanzó “Live Positively”, otra campaña que ofrecía a los consumidores consejo sobre cómo llevar una vida sana.

Sin embargo la dificultad de reinventarse era evidente en estas compañías que a menudo trasladaban actividades que habían sido rechazadas en mercados más inclusivos a mercados con una cultura más extractiva.

El caso de México es paradigmático. En 2013 México alcanzó el primer lugar en obesidad en el mundo con un porcentaje del 32.8% de adultos. Coca-Cola es la marca preferida en este país, según estudios de mercado, el 78% la prefiere. Desde hace años, organizaciones de la sociedad civil en México han estado denunciando que, en general, el etiquetado de los alimentos en este país es engañoso. También han reprobado que algunos distintivos nutrimentales son falsos, mintiendo sobre el ínfimo contenido de extracto de fruta y ocultando las grandes cantidades de azúcar empleadas.

### ¿El Zorro Cuidando el Gallinero?

Una respuesta de la industria de las bebidas, como en su momento lo fue en la industria del tabaco, es la autorregulación. A través de un acuerdo con la Asociación Americana de Bebidas, Coca-Cola, PepsiCo y otras compañías de bebidas, intentan evitar la involucración de las autoridades y de la sociedad. Los miembros de la Asociación se habían comprometido a reducir en un 20% las calorías de las bebidas en la dieta americana para 2025 a través de la comercialización de latas de menor tamaño y dando al consumidor opciones con menos calorías, inclusive agua embotellada, entre otras medidas. En España Anfabra, la Asociación Nacional de Fabricantes de Bebidas Refrescantes, se hace el mismo planteamiento.

*share of adults. Coca-Cola is the preferred brand in this country, according to market research, 78% prefer it. For years, civil society organizations in Mexico have been denouncing that, in general, the labeling of food in the country is misleading. They have also condemned some nutritional labeling as being false, lying about the very low content of fruit extract and hiding the large amounts of sugar used.*

### The Fox Guarding the Henhouse?

*A response from the beverage industry, as in its time was from the tobacco industry, is self-regulation. Through an agreement with the American Beverage Association, Coca-Cola, PepsiCo and other beverage companies try to avoid the involvement of the authorities and of the society. The members of the association had pledged to reduce by 20% the calories of the beverages in the American diet by 2025 through the sale of cans smaller and giving consumers choices with fewer calories, including bottled water, among others measures. In Spain, Anfabra, the National Association of Soft Drink Manufacturers, made the same proposal.*

*According to nutrition experts, there are three approaches when considering a rational response to the challenges that face companies in the sector. We just mentioned the first thing. The industry proposal on voluntary regulation believes that market forces will self-correct the negative externalities generated by the high consumption of high-risk products. Informed individuals choose whether or not to eat unhealthy products and don't need to submit themselves to the paternalism of the authorities.*

*The second believes that the answer lies in partnerships with industry. Its supporters believe that the solution is to collaborate internally by incorporating themselves into the companies and working to effect positive change from within or seeking alliances with the companies in the sector. They believe that food is not like tobacco. As it is clearly shown that tobacco is harmful at any level of consumption,*

Según los expertos en nutrición, existen tres enfoques a la hora de plantearse una respuesta racional a los retos a los que se enfrentan las empresas del sector. El primero lo acabamos de mencionar. El planteamiento de la industria sobre la regulación voluntaria considera que las fuerzas del mercado autocorregirán las externalidades negativas generadas por el consumo elevado de productos de alto riesgo. Los individuos informados escogerán si quieren o no comer productos poco saludables y no necesitan someterse al paternalismo de las autoridades.

El segundo considera que la respuesta son las alianzas con la industria. Sus partidarios creen que la solución está en colaborar internamente incorporándose a las empresas y colaborando para efectuar cambios positivos desde dentro o buscando alianzas con las empresas del sector. Consideran que la comida no es como el tabaco. Así como está claramente demostrado que el tabaco es nocivo a cualquier nivel de consumo, este no es el caso de la comida. Podemos vivir sin tabaco, pero no sin comida. Por ello debemos trabajar con las grandes empresas del sector para producir productos más sanos y venderlos más responsablemente.

El tercer enfoque cuestiona los dos anteriores. Reconoce los conflictos de interés inherentes entre las grandes empresas que generan una parte importante de sus ingresos con la venta de productos claramente

*this is not the case of food. We can live without tobacco, but not without food. Therefore we must work with large companies in the industry to produce healthier products and sell them more responsibly.*

*The third approach questions the previous two. It recognizes the inherent conflicts of interest in the large companies that generate a significant part of their income by selling products that are clearly harmful to health and the collaboration with the authorities. As the main objective of large organizations in the sector is the growth in profits, self-regulation and work from within are doomed to failure. Supporters of this approach believe that regulation by the authorities is the only coherent approach to reducing consumption and improving products through the establishment of expert committees that define standards and monitor the improvement of the nutritional quality of products and their sale to certain groups. (7)*

**“When you see your neighbor’s beard cut, soak yours”**

*The sugary soft drink industry struggles to avoid soft drinks ending up being identified as one of the main causes of the obesity epidemic affecting most developed countries. Their directors are outraged when they hear talk of the possibility of taxing sugary drinks and placing warnings on bottles on the sugar level, which is already happening in some countries. They defend themselves by arguing that the sector is a source of wealth - in Spain, the sector has sales of 4.4 billion euros and if you add what ships in restoration, it accounts for 1.2% of GDP - and*



Foto: notisalud2000.blogspot.com

nocivos para la salud y la colaboración con las autoridades. Como el objetivo principal de las grandes organizaciones del sector es el crecimiento en beneficios, la autorregulación y el trabajo desde dentro están condenados al fracaso. Los partidarios de este enfoque consideran que la regulación por las autoridades es el único enfoque coherente con la reducción del consumo y de la mejora de los productos a través del establecimiento de comités de expertos que definen estándares y monitoricen la mejora de la calidad nutricional de los productos y su venta a ciertos colectivos. (7)

### “Cuando las Barbas de tu Vecino Veas Pelar, pon las Tuyas a Remojar”

La industria de los refrescos azucarados lucha por evitar que los refrescos acaben siendo señalados como uno de los principales responsables de la epidemia de obesidad que afecta a la mayoría de países desarrollados. Sus directivos se indignan cuando oyen hablar de la posibilidad de grabar las bebidas azucaradas con impuestos especiales y poner advertencias en las botellas sobre el nivel de azúcar, algo que ya sucede en algunos países. Se defienden argumentando que el sector es una fuente de riqueza – en España el sector factura 4,400 millones de euros en primera venta y si se añade lo que se despacha en restauración supone el 1.2% del PBI - y que los fabricantes dan respuesta a lo que los consumidores demandan. Argumentan que son transparentes y que no tienen ningún inconveniente en que se dé información al consumidor. Consideran que un impuesto especial sería arbitrario porque ni contaminan más, ni obligan a consumir más calorías a nadie. (8)

*that manufacturers provide answers to what consumers demand. They argue that they are transparent and have no objection to giving information to the consumer. They consider that a special tax would be arbitrary because they neither pollute more, nor force anyone to consume more calories. (8)*

*Decades ago smoking symbolized glamor, was an act of rebellion and initiation and tobacco was one of the most innovative industries and leaders in advertising. Today, tobacco is the product with the worst market publicity and one of the most regulated in the world. In Spain, tobacco has been totally banned from media advertising since 2006. Its directors criticize the hyper-regulation of a market that is the fifth largest source of state taxes and provides employment to more than 60,000 people. (9)*

*It's hard not to consider certain similarities between the tobacco and carbonated drinks industries. Few of us would have imagined a few decades ago that the tobacco industry would end up being the most maligned and with the worst “publicity” in the market and most regulated on the planet. An industry in which the powerful brands - Marlboro, Lucky Strike and Pall Mall - are struggling to differentiate themselves and trying to distinguish themselves from the others, in which the warning messages about the harmful effects of the product are larger than the brand logos. The question we must ask is whether this same situation may occur in the sugary soft drink industry. We are obliged to avoid the mistakes made in the case of the tobacco industry to avoid repeating the huge negative impact on the health of citizens and the enormous political, social and economic costs they have meant for society. ☹*



Hace unas décadas el fumar simbolizaba el glamour, era un acto de rebeldía y de iniciación y el tabaco era uno de los sectores más innovadores y punteros en publicidad. Hoy el Tabaco es el producto con peor publicidad del mercado y uno de los más regulados del mundo. En España desde 2006 el tabaco tiene totalmente prohibida la publicidad en medios. Sus directivos critican la hiperregulación de un mercado que es la quinta fuente de ingresos del Estado por impuestos y da empleo a más de 60,000 personas. (9)

Es difícil no plantearse ciertas similitudes entre la industria del tabaco y la de las bebidas carbonatadas. Pocos nos hubiéramos imaginado hace unas pocas décadas que la industria del tabaco acabaría siendo la industria más denostada y con peor “publicidad” del mercado y la más regularizada del planeta. Una industria en que las poderosas marcas – Marlboro, Lucky Strike o Pall Mall - están teniendo dificultades para diferenciarse e intentar distinguirse de las otras, en las que los mensajes de advertencia sobre los efectos nocivos del producto son más grandes que los logos de las marcas. La pregunta que nos debemos hacer es si esta misma situación puede llegar a producirse en la industria de los refrescos azucarados. Tenemos la obligación de evitar los errores cometidos en el caso de la industria del tabaco para evitar repetir el enorme impacto negativo en la salud de los ciudadanos y los enormes costes políticos, sociales y económicos que han supuesto para la sociedad. ☹



#### Referencias

1. El País, 12/2/2016.
2. The Economist, 28, noviembre, 2015.
3. www.medicineonline.es.12/12/2012.
4. Financial Times, 21 de Abril de 2015.
5. IFT. lft.org. 11/10/2010
6. Plos Medicine. Dorfman et.al. “ Soda and Tobacco Industry CSR Campaign”. June 19,2012
7. Stucher, D; Nestlé, Marion. Big Food, Food Systems and Global Heath, June 19, 2012.
8. El País. Economía y Negocios. P.47. 28/2/2016
9. El Mundo Domingo. Su Dinero. 28-2-2016. “ Como vender el humo prohibido”.

#### References

1. El País, 2/12/2016.
2. The Economist, 28, November 2015.
3. www.medicineonline.es.12/12/2012.
4. Financial Times, April 21, 2015.
5. IFT. lft.org. 10/11/2010
6. Plos Medicine. Dorfman, et.al. “Soda and Tobacco Industry CSR Campaign,” June 19, 2012
7. Stucher, D; Nestlé, Marion. Big Food, Food Systems and Global Heath, June 19, 2012.
8. El País. Economía y Negocios. P.47. 2/28/2016
9. El Mundo Domingo. Su Dinero. 2-28-2016. “Cómo vender el humo prohibido.”