



Universidad de
San Andrés

Universidad de San Andrés
Escuela de Administración y Negocios
Licenciatura en Administración de Empresas y
Contador Público

**Diversificación estratégica y evolución de
estrategia corporativa a través de adquisiciones
Coca Cola: del mundo de las gaseosas al
mundo de las bebidas**

Autor: María Victoria Montagna
Legajo: N° 24151

Mentor: Pedro Frías

Bueno Aires, 28 de julio de 2017

Resumen Ejecutivo

En el dinámico mundo de los negocios, la industria de las bebidas y los alimentos no son la excepción. Todas las compañías deben mantener su competitividad dentro de un contexto cada vez más competitivo. Coca Cola es uno de los principales jugadores dentro de esta industria y uno de sus principales productos enfrenta una gran crisis de consumo a nivel global que se profundiza con el paso del tiempo. Ante esta situación surgieron los siguientes interrogantes: ¿Cuánto le afecta a Coca Cola la caída del consumo de gaseosas? ¿Qué está haciendo Coca Cola al respecto? ¿Es Coca Cola una empresa sólo de gaseosas? ¿Cómo va a hacer para cambiar su negocio central en el futuro?

El propósito de este trabajo de investigación es analizar las implicancias y los desafíos de implementación de la estrategia de diversificación de Coca Cola. Además, evaluar si las competencias actuales de la compañía son suficientes para enfrentar estos cambios y cuáles serían los competidores de la compañía y su perspectiva. A partir de entrevistas con gerentes y especialistas de Coca Cola, PepsiCo y Danone se busca conocer el negocio y describir esta nueva estrategia y sus implicancias. Asimismo, el acceso a entrevistas en los medios de ejecutivos de la compañía en Estados Unidos y datos cuantitativos de la compañía como los Estados Financieros anuales fueron muy valiosos para llevar adelante esta investigación.

Se ha concluido que la caída en el consumo de gaseosas afecta seriamente a la compañía y que su objetivo actualmente es convertirse en una empresa integral de bebidas. Es por eso que su estrategia de diversificación relacionada busca participaciones en nuevas categorías de bebidas con altos índices de crecimiento que le permitan a la compañía depender menos del negocio de las gaseosas pero al mismo tiempo buscar economías de alcance con este último para lograr una estrategia rentable y sostenible.

PALABRAS CLAVE

Diversificación estratégica – Coca Cola – Estrategia corporativa – Competencias Centrales – Gaseosas – Lácteos – Danone - PepsiCo

Índice

Primera parte: Introducción	
1. Introducción.....	4
1.1 <i>Planteo de la problemática</i>	4
1.2 <i>La compañía Coca-Cola</i>	5
1.3 <i>La nueva estrategia de Coca-Cola</i>	16
1.4 <i>Objetivos de la investigación</i>	19
1.5 <i>Preguntas de investigación</i>	19
1.6 <i>Justificación de las razones de estudio</i>	20
2. Estrategia metodológica.....	20
2.1. <i>Tipo de estudio</i>	20
2.2. <i>Identificación de unidades de análisis</i>	21
2.3. <i>Técnicas de recolección de datos</i>	21
Segunda parte: Marco Teórico	
3.1 <i>Definición de estrategia-Las 5P de la estrategia</i>	22
3.2. <i>Enfoque de diseño</i>	23
3.2.1 <i>Competencias centrales</i>	25
3.2.2 <i>¿Industria o arena?</i>	28
3.3 <i>Enfoque de planificación</i>	29
3.4 <i>Enfoque de posicionamiento</i>	30
3.5 <i>Estrategias internacionales</i>	31
3.6 <i>Estrategias de diversificación</i>	32
Tercera parte: el análisis del caso Coca-Cola	
4.1. <i>Descripción de nuevas categorías en la región y adquisiciones estratégicas</i>	34
4.2. <i>Implementación de nuevos negocios</i>	38
4.3. <i>Perspectiva de la competencia</i>	42
Cuarta parte: Conclusiones finales	
5.1 <i>Respuestas a las preguntas de investigación</i>	46
5.2 <i>Sugerencias sobre futuros temas de investigación</i>	49
Bibliografía.....	50
Anexos.....	52

INTRODUCCION

1.1 Planteo de la problemática

Los hábitos y gustos en los consumidores han cambiado de cierta manera en los últimos años como por ejemplo la tendencia por los ingredientes naturales, el avance del vegetarianismo en la población, entre otras cosas. La globalización y el avance de la tecnología han transformado el comportamiento del consumidor. Esto afecta a diversas industrias de consumo especialmente las de alimentos y bebidas que a su vez se ven muy emparentadas entre sí por su complementariedad. La tecnología y el estilo de vida influyen en la manera en que las personas adquieren alimentos y bebidas a diario. Por lo tanto, las compañías deben repensar sus canales de venta y los productos para hacer frente a este nuevo contexto económico y social. Deben cumplir las nuevas demandas de los consumidores que exigen más sabores del mismo producto, diferentes tamaños y empaques promocionales como por ejemplo un *upsizing*¹ del producto al mismo precio para poder ser más competitivos frente a nuevos jugadores. Además, es necesario cambiar los ingredientes para cumplir con las preferencias de los consumidores. Por ejemplo, Coca Cola reformuló algunas de sus recetas reduciendo las cantidades de azúcar en muchas de sus bebidas. Estas tendencias están cambiando lo que el consumidor ve en la góndola pero además existen otras tendencias que transforman la cadena de suministro de las industrias. Las fusiones y adquisiciones tanto entre fabricantes como *retailers* se vienen llevando a cabo a un ritmo record. Según el reporte de Duff & Phelps (2016) sobre la industria del retail de comida el valor de las transacciones de compra y venta pasó de casi 2 mil millones de dólares en el 2010 a 18 mil millones en el 2015 sólo en los Estados Unidos (Ver Anexo 3). Es una oportunidad para consolidar sobretodo la industria del retail de comida que se ha vuelto muy competitiva por el avance de canales alternativos como pequeños autoservicios o e-commerce de acuerdo a este reporte de Duff & Phelps.

¹ Estrategia comercial que consiste en incrementar el contenido del producto

La industria está en tiempos de cambios, es por eso que Coca Cola, uno de sus principales jugadores, también lo está. En los últimos años, la evolución en las preferencias nutricionales y saludables de los consumidores ha hecho retroceder a Coca Cola. En un reporte reciente Beverage Digest (2016) ha reportado que el consumo per capita de gaseosas en los Estados Unidos ha disminuido dramáticamente en los últimos 15 años de 53 galones en 1998 a 41 en 2014 (Ver Anexo 1) lo cual representa cerca de un 30 por ciento.

La compañía tiene 130 años y sólo 35 años atrás Coca Cola todavía era un negocio que dependía en gran parte de una sola marca y un solo producto. Hoy en día la estrategia de Coca Cola muestra una realidad muy diferente con 500 marcas y 3500 productos. Su ex CEO, Muthar Kent (Gilbert, 2016) dice en una entrevista que el ritmo de cambio en la compañía se está acelerando aún más y que los próximos 20 años van a traer más cambios que los que ya hemos visto. Kent en su rol como CEO hasta junio del 2017 desarrolló cambios profundos para enfrentar unos de los desafíos más importantes de la compañía: ¿Cómo Coca Cola va a poder seguir creciendo cuando las ventas en volumen de sus productos más importantes se han debilitado? Según los Estados Informes Financieros anuales, en los últimos seis años el sistema Coca Cola, que incluye tanto a The Coca Cola Company como a sus embotelladores alrededor del mundo y explicaremos en detalle más adelante, ha aumentado sus ventas de 25.5 billones de cajas unidad en 2010 a 29.3 billones en 2016. Sin embargo, la participación de las marcas que tiene Coca Cola sobre este volumen está cambiando. En 2010, las gaseosas representaban el 76% del volumen mencionado anteriormente, en el 2016 este porcentaje ha disminuido al 72%. Esto se acentúa con la marca Coca Cola que pasó del 50% de las ventas en 2010 al 45% en 2016.

1.2 La compañía Coca-Cola

The Coca-Cola Company es una compañía dentro de un sistema que incluye a más de 250 embotelladores independientes en todo el mundo. Los embotelladores son socios estratégicos desde el punto de vista comercial y

productivo para Coca Cola. La compañía es dueña de las marcas, tiene a su cargo las iniciativas de marketing para los consumidores y fabrica y vende concentrados que son las bases de bebidas y jarabes a los embotelladores. Estos últimos fabrican, envasan, comercializan y distribuyen las bebidas terminadas entre los clientes -supermercados, restaurantes, puestos de venta callejeros, almacenes, cines y parques de diversiones, entre muchos otros-, quienes, a su vez, venden los productos a los consumidores, a razón de más de 1900 millones de porciones diarias. Desde el punto de vista legal o gerencial, el Sistema Coca-Cola no es una única entidad. La Compañía no posee ni controla a todos sus embotelladores.

La compañía ha experimentado una situación económica financiera difícil e insostenible relacionada con la adquisición de algunos embotelladores ineficientes del sistema que luego de mejorar sus operaciones, se ha decidido, a continuación acelerar su venta. Este proceso es conocido como de refranchising y transformó a la compañía significativamente ya que debió soportar la carga de pasivos y el alto volumen de activos de estas empresas hasta convertirlas en rentables nuevamente. Se espera bajar en dos años el porcentaje del volumen vendido por embotelladoras propias de 18 al 3 por ciento. Este cambio traerá según Kent una mejora en la rentabilidad de la compañía aumentando su margen bruto y operativo.

En segundo lugar, esta transformación también incluye un dramático cambio en el portafolio de productos. La compañía ha adquirido y desarrollado internamente varias marcas de bebidas sin alcohol y listas para tomar. Estas nuevas marcas han traído un gran aumento en las ventas y son denominadas bebidas "Still" e incluyen agua embotellada, bebidas energizantes y jugos. En la entrevista, Kent cuenta que cuando asumió como CEO en 2007 el 12 por ciento del portafolio global de la compañía era de bebidas still, hoy ese porcentaje asciende a 30. Esta necesidad por crecer que tiene la compañía pone en juego su propia estrategia según la mirada Porter (1996). El desafío de la compañía es volver a empezar como si lo hiciera un nuevo entrante pero teniendo en cuenta que Coca-Cola es una compañía de alto impacto. La elección de la compañía de esta nueva posición debe ser impulsada por la capacidad de encontrar nuevas

elecciones estratégicas y aprovechar un nuevo sistema de actividades complementarias en una ventaja sostenible. Collis y Rukstad (2008) presentan una idea similar a la de Porter en la que la compañía, en este caso Coca Cola, debe realizar una cuidadosa evaluación del panorama de la industria para encontrar lo que los llaman un “sweet spot” donde se alinean las capacidades de la firma con las necesidades de los consumidores en una forma que los competidores no pueden igualar dados los cambiantes factores del contexto externo. Además estos autores retoman la idea de elecciones estratégicas de Porter y resaltan que estas elecciones que la compañía hace son los que la distinguen estratégicamente de otras firmas.

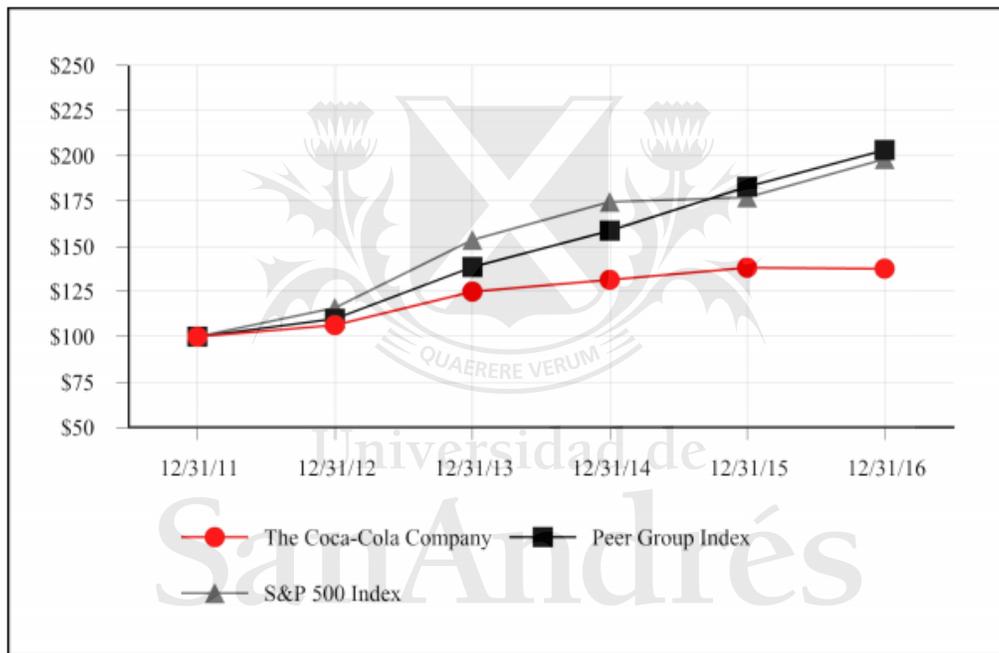
Una de las principales fortalezas de la compañía es el fuerte poder de marca que posee. Según un informe de la consultora Zacks Investment Research (2017), Coca Cola tiene un portafolio formidable de marcas reconocidas globalmente con una oferta de bebidas de calidad que incluyen opciones con bajas o cero calorías. Su amplio portafolio de bebidas gaseosas y still le ha permitido ganar participación de mercado en volumen y valor de manera consistente. A través de uno de los sistemas de distribución más grandes de todo el mundo, los productos de Coca Cola llegan a consumidores en más de 200 países dándole una gran ventaja competitiva. Coca Cola vende cuatro de las 5 marcas más vendidas de gaseosas: Coca Cola, Coca Cola Light, Sprite y Fanta por lo tanto tiene un alto grado de aceptación del consumidor. Coca Cola también tiene una posición importante en la categoría de stills² con 20 marcas que superan el billón de dólares. Las bebidas stills representan casi un cuarto del volumen global y han tenido un crecimiento medio-alto en los últimos años.

Desde el punto de vista financiero el precio de la acción de la compañía ha sufrido severamente en los últimos años debido a diversos factores. Como se puede ver en el gráfico, en comparación con el Peer Group Index (índice de

² La categoría de Stills son todos aquellos productos que no pertenecen al mercado de las gaseosas como aguas minerales, saorizadas, jugos, isotónicos, té listo para tomar, café listo para tomar, entre otros.

empresas similares)³ se encuentra casi 50% por debajo en 2016. La acción tuvo un crecimiento del 38% en los últimos 5 años que no ha logrado alcanzar el 103% de crecimiento que tuvo el índice de compañías similares ni el 98% que tuvo el índice S&P 500⁴. Esto significa que Coca Cola tuvo una oportunidad de crecimiento dado el contexto de la industria y la economía pero su performance no estuvo a la altura del mercado o de compañías similares.

Performance Graph
Comparison of Five-Year Cumulative Total Return Among
The Coca-Cola Company, the Peer Group Index and the S&P 500 Index
Total Return
Stock Price Plus Reinvested Dividends



December 31,	2011	2012	2013	2014	2015	2016
The Coca-Cola Company	\$ 100	\$ 107	\$ 125	\$ 131	\$ 138	\$ 138
Peer Group Index	100	110	139	159	183	203
S&P 500 Index	100	116	154	175	177	198

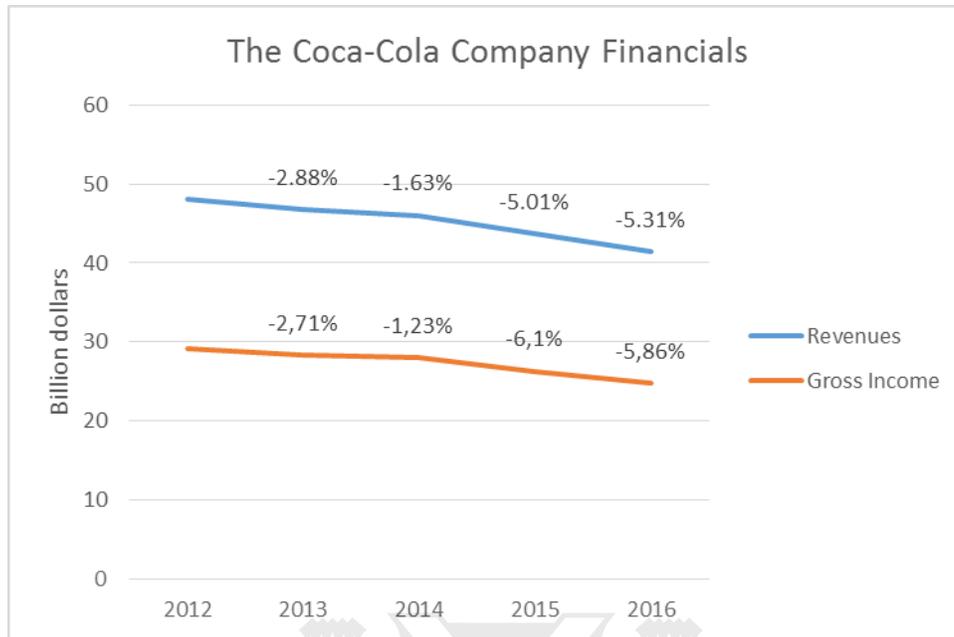
Fuente: Form 10-K for The Coca Cola Company 2016

³ El Peer Group Index es un grupo de empresas similares construido por Coca Cola compuesto entre otras empresas por Campbell Soup Company, Dr Pepper Snapple Group, Inc., General Mills, Inc., The Kraft Heinz Company, Mondelez International, Inc, Monster Beverage Corporation, PepsiCo, Inc. y Philip Morris Internacional Inc.

⁴ El índice Standard & Poor's 500 también conocido como S&P 500 es uno de los índices bursátiles más importantes de Estados Unidos. Se lo considera el índice más representativo de la situación real del mercado de acciones de Estados Unidos, y el marcador de tendencias de la economía norteamericana. El índice se basa en la capitalización bursátil de 500 grandes empresas que poseen acciones que cotizan en las bolsas NYSE o NASDAQ.

Según consultoras de análisis financiero como Zacks Investment Research, Coca Cola no pudo alcanzar las ganancias esperadas en el primer trimestre de 2017. Estas vienen decayendo año tras año debido a un aumento en los costos producto de los esfuerzos de la compañía por refranquiciar la operación en Estados Unidos y otras partes del mundo como mencionamos anteriormente. Luego de la adquisición en 2010 de su mayor embotelladora en Estados Unidos por 12300 millones de dólares, Coca Cola se vio seriamente comprometida financieramente por eso ahora es una operación que quiere revertir. La empresa la compró con la idea de volver a otorgar las franquicias en los distintos territorios del país más importante de su operación sin embargo la gran carga de activos por el crecimiento en tamaño ha debilitado el margen de la compañía. Ahora las está volviendo a otorgar a nuevos socios bajo términos que aspiran a hacer la última parte de la cadena de valor del negocio más eficiente y ágil y a su vez liberar a la compañía de la operación para reenfocarse en marketing y desarrollo de producto.

Por otro lado, las ventas totales de Coca Cola cayeron 11% haciendo del primer trimestre del 2017 el octavo trimestre consecutivo de caída en ventas. También se puede ver en el gráfico que las ventas y los ingresos netos vienen en caída desde hace al menos 3 años. Sin embargo, las analistas aprecian los esfuerzos de la compañía para aumentar la productividad actual y su programa de reinversión con el que se espera que genere un incremental de 800 millones en ahorros anuales en el 2019. Esto lleva al objetivo de ahorro de este programa de 6 años a 3.8 billones. Este plan de refranquiciado aunque va a dañar las ventas y la ganancia en el corto plazo, la compañía va a poder ver un mayor margen operativo, menos inversión de capital y mejor retorno de la inversión en el largo plazo. Es importante mencionar que las ventas que realizan los embotelladores propios de la compañía representaron casi el 50% de sus ventas totales en el 2016, por lo que este programa de re franquiciar el 100% de las plantas de los Estados Unidos traerá cambios significativos en los números de la compañía.



Fuente: Elaboración propia en base al Form 10-K for The Coca Cola Company 2016

Esta situación desfavorable para la compañía ha provocado un movimiento inestable en el precio de la acción que se ha convertido en una de las debilidades de la compañía actualmente. Según Zacks Investment Research (2017), las acciones de Coca Cola han aumentados un 3.8% en los primeros 4 meses del 2017 pero la categoría de bebidas ha tendido un crecimiento del 8.4% en ese mismo período. Hacia adelante, la baja demanda en ciertos mercados emergentes así como también las tendencias macroeconómicas desfavorables a nivel global y las cambiantes preferencias de los consumidores pueden pesar en la performance de la compañía y por lo tanto reflejarse en el precio de su acción.

El nuevo CEO de la compañía James Quincey quien asumió su cargo el primero de Mayo de 2017 dio una entrevista recientemente con Seattle Times. Según esta publicación, Quincey se está haciendo cargo de una compañía que todavía es enormemente rentable con un 22% de margen operativo en el primer trimestre de 2017 pero que cada vez está más bajo la presión de los gustos cambiantes de los consumidores, los cambios en la política regulatoria de los refrescos y un mercado en evolución que hace más fácil el ingreso de nuevos competidores con nuevas bebidas (Grantham, 2017).

Coca Cola se encuentra bajo esta presión debido a que, como vimos anteriormente, el consumo de gaseosas se ha estancado en los Estados Unidos por razones nutricionales y el mercado de bebidas está cada vez más fragmentado en cuanto a sus portafolios ampliados de productos con la aparición de nuevas opciones constantemente. La compañía está esforzándose por aumentar su portafolio con marcas de bebidas que no sean gaseosas pero sus marcas vitales siguen siendo gaseosas. Su reorganización interna ha gastado mucha energía corporativa para poder hacer frente a esta nueva realidad del mercado. Ahora aparece Quincey con nuevas ideas y vitalidad pero su gestión comenzó con el anuncio en recortes de puestos de trabajo que van a afectar duramente el personal en la oficina corporativa de Atlanta. La compañía planea eliminar 1200 puestos de trabajo hacia fin de año de un total de 5500 posiciones que existen actualmente en las oficinas corporativas. Esto es parte del plan de 6 años que mencionamos anteriormente y generará ahorros por 800 millones de dólares. Quincey dijo que los recortes son claramente un proceso doloroso pero necesario y que las decisiones van a ser tomadas de la manera más justa posible pero también con velocidad. Estos ahorros serán usados para acelerar la inversión en nuevos productos y marketing y para restaurar el crecimiento de las ventas y las ganancias de Coca Cola a 4 y 6 por ciento por año respectivamente. Quincey quiere ver una aceleración pero eso no significa que Coca Cola está quebrada pero no cree que esté donde tiene que estar. Las ventas de gaseosas no son el único problema, el manejo y coordinación de los activos de la empresa desde el exterior ha sido complicada en los últimos años por las inversiones en embotelladoras mencionadas anteriormente. Quincey describe a estas inversiones como que los embotelladores fueron llevados al hospital y ahora están fortalecidos nuevamente. Sandy Douglas, director de Coca Cola Norteamérica, también en diálogo con el Seattle Times dijo que el objetivo de esta estrategia es que tanto la compañía como los embotelladores estén enfocados en el mismo objetivo que es hacer dinero más que aumentar el volumen. En el territorio manejado por Douglas la facturación ha crecido casi 11% en los últimos tres años mientras que las ganancias antes de impuestos casi 15% aunque no hubo un crecimiento en

volumen. Sin embargo, esta estrategia de limpieza ha sido costosa, llevando la deuda corporativa a un nivel muy alto en los últimos años. La deuda de largo plazo pasó de 14 mil millones de dólares en 2012 representando un 17% del total de activos a casi 30 mil millones de dólares en 2016 representando un 33% del total de activos. Las ventas en los últimos años han bajado de 48 billones en 2012 a 41.9 billones en 2016 en parte por el efecto acordeón que tuvo la reparación y mejoramiento de la operación de los embotelladores. Además esta compañía con 130 años que supo tener hasta 2007 la marca más valorada a nivel mundial según la consultora londinense Brand Finance está en el puesto número 16 en Estados Unidos y 27 a nivel mundial por detrás de compañías como Google, Apple y Amazon.

Según la información financiera presentada por la compañía ante la SEC⁵, el volumen de las bebidas marca Coca Cola y sus variantes han caído casi 5 por ciento en los últimos 3 años en los Estados Unidos y casi 1 por ciento a nivel mundial. Esto es un problema grave para la compañía ya que estas marcas centrales significan casi la mitad de su volumen total. La caída en el volumen de Coca Cola se debe como mencionamos anteriormente a la baja en el consumo de gaseosas como una tendencia que no parece indicar que se revertirá. Además, el descenso en el consumo se debe en parte a los problemas de salud que las bebidas azucaradas producen, como la obesidad y la diabetes. Por otro lado, en ciudades importantes de Estados Unidos como Nueva York y Filadelfia y en México, uno de los mayores mercados de Coca Cola se ha considerado o promulgado impuestos u otras restricciones en las gaseosas. Otra tendencia que está sucediendo, según los expertos, es que los gustos de los consumidores están modificándose hacia nuevos productos. La oferta está respondiendo a esta nueva demanda por un conjunto de competidores nuevos ya que se está haciendo más fácil para empresas pequeñas lanzar nuevas bebidas y llevarlas a distintos mercados. (Grantham, 2017).

⁵ SEC: Securities and Exchange Commission. Es la Comisión de Bolsa y Valores en los Estados Unidos que regula a las empresas que cotizan en Estados Unidos.

Los consumidores alrededor del mundo se están enfrentando a una asombrosa elección de aguas, tés saborizados, cafés helados, smoothies, jugos de frutas, bebidas energizantes y otras bebidas. Este mercado más diversificado en cuanto a su portafolio requiere que Coca Cola cambie de su mentalidad “tome Coca Cola” a un enfoque de mercado con un portafolio de rápido movimiento. La compañía ha gastado billones comprando más marcas alrededor del mundo o desarrollando nuevos productos internamente. Por ejemplo, el té Gold Peak lanzado hace 10 años por Coca Cola ha superado el billón de dólares en ventas anuales hace 4 años y ahora es la marca número 3 de té en los Estados Unidos. Otra es Smartwater, resultado de la adquisición por más de 4 billones de Glaceau en el 2007 mientras que el café helado de Dunkin Donuts es un lanzamiento reciente de la compañía producto de un acuerdo con esa empresa. (Grantham, 2017).

Muthar Kent, el CEO anterior a Quincey dijo “Somos más grandes que la marca Coca-Cola” Según el analista Bill Chapel si hubiera dicho eso hace 10 años lo hubieran echado del edificio. Los analistas esperan que la compañía sea tratada más como un holding con cientos de marcas, diciéndoles a los gerentes de producto que se muevan rápido, lanzando marcas exitosas en más países y teniendo en cuenta que pueden fallar. “No podés estudiarlo por un año para hacerlo bien. Sólo tenés que lanzarlo al mercado” dice Brett Cooper vicepresidente de una consultora especializada. El balance entre agrandar el portafolio de productos y proteger las marcas core es engañoso y crucial a la vez dice Chapell (Grantham, 2017). La demanda por gaseosas ha disminuido en los Estados Unidos y en otros mercados pero a nivel mundial todavía sigue creciendo. Globalmente Coca Cola vendió 29.3 billones de cajas de todos los tipos de bebidas el año pasado. Este número esta igual desde 2015 pero es 29 por ciento más alto que en 2007. Las bebidas que no son gaseosas se llevan la mayor parte de este crecimiento pero el volumen de bebidas también ha crecido mundialmente de acuerdo a los números de la compañía. En los últimos años Coca Cola ha cambiado su foco del volumen de las gaseosas a las ventas y las ganancias que obtiene de cada botella o lata. Un elemento clave de su estrategia es el empaque

pequeño que apuntan a aquellas personas que recortan el consumo de bebidas azucaradas. Pero en general, las ventas y las ganancias de Coca Cola en la última década han seguido el camino de ascenso y descenso de una montaña rusa. Las ganancias subieron de 6 billones en 2007 a casi 12 en 2010 solo para caer desde entonces hasta 6.5 el año pasado. El cambiante mix de productos de Coca Cola es parte de esta historia así como también las fluctuaciones en el tipo de cambio que afectan a compañías como estas con grandes volúmenes de venta en el exterior. El principal motivo de esto, sin embargo, es el refranquiciado de embotelladores lanzado por Kent que ahora recae en Quincey para terminarlo. (Grantham, 2017).

En el pasado, Coca Cola empujaba a sus socios embotelladores a vender más litros, lo que promovía mucho descuento según Douglas. Este directivo de Coca Cola Norteamérica dice que los nuevos socios tienen acuerdos en el que los premian por traer más dinero. Esto significa que van a ser más rápidos para intentar cosas que aumenten las ventas como nuevos productos y envases más pequeños a precios más altos. Al mismo tiempo que trae nuevos negocios de bebidas y mejora sus operaciones en las embotelladoras, Coca Cola ha invertido millones de dólares en los últimos años para comprar acciones y hacer crecer los dividendos de manera de ser una empresa más deseada en Wall Street pero de una manera costosa. (Grantham, 2017).

Una de las nuevas industrias en las que Coca Cola está intentando ingresar es la industria láctea. El ingreso en este negocio comenzó con la adquisición de la distribución de la marca Fairlife en febrero de 2015 y es uno de los recursos a los que apela la mayor productora de bebidas sin alcohol en el mundo para diversificar sus productos a medida que el mundo consume menos gaseosas según un artículo de la revista *lprofessional* (2015). El lanzamiento también ocurre en momentos en que el público busca algún tipo de mejora en sus alimentos y bebidas, ya sea más fibra, antioxidantes o proteínas. Eso fue lo que impulsó a Coca-Cola a entrar en la categoría láctea por ejemplo, donde la variedad de opciones sigue siendo relativamente pequeña.

De esta manera, la multinacional tratará de meterse de lleno en el negocio de las bebidas saludables y mejorar el margen de beneficio con un producto más caro.

Coca-Cola se está moviendo muy agresivamente en sus campañas publicitarias, en un intento por elevar la demanda en los productos que están en el corazón de su negocio. A la vez, está forjando asociaciones con compañías en el segmento de las bebidas energéticas e ingresando en nuevas categorías como jugos, lácteos, té y café, para atraer ofertas más innovadoras a los mercados a nivel mundial.

En otro intento por diversificar su portafolio de bebidas Coca Cola a nivel local ha adquirido recientemente Ades en 575 millones de dólares a Unilever. Otra apuesta a nivel local fue Cepita, adquirida en 2004. Además, en el mercado argentino se incorporaron propuestas internacionales, como la línea de té frío Fuze Tea, las isotónicas PowerAde o la línea de bebidas funcionales Vitamin Water. Por otro lado, Coca Cola se mostró interesada en el negocio de lácteos de la empresa argentina Sancor pero finalmente desistió de la adquisición. (Sainz, 2016)

Coca-Cola está haciéndose fuerte en el negocio de los lácteos en todo el continente. Además de Fairlife, en Panamá adquirió Grupo Industrias Lácteas; en México, a la firma Santa Clara; en Ecuador, Industrias Lácteas Toni y en Brasil, Verde Campo. Además, en Japón fue todavía aún más lejos lanzando una marca de café. La multinacional también incursionó en el negocio lácteo en la India.

Estos recientes cambios muestran un significativo cambio estratégico para Coca Cola que bien podría catalogarse como una diversificación estratégica dentro del portafolio o un cambio de industria más radical.

Estos cambios se refieren a la estrategia corporativa de Coca Cola, el nivel más elevado y abstracto de esta. Estos cambios pueden demostrar que Coca Cola está pensando en un futuro donde las gaseosas van a tener cada vez menos preponderancia. En este tema los autores Hamel y Prahalad (1994) enfatizan la necesidad de las compañías de enfocar sus estrategias de cara a los desafíos en vez de preocuparse por sus competidores en los mercados actuales.

Las nuevas adquisiciones de Coca Cola y el significativo cambio en su mezcla de productos podrían verse también como un cambio de industria. En este sentido Gunther (2013) dice que las industrias compiten con otras industrias y se solapan todo el tiempo es por eso que es necesario hablar de “arenas” y no de industrias. Esta autora señala que la competencia dentro de una misma industria puede no ser la más amenazadora para la compañía, es por eso que la competencia no se debe analizar solo dentro de una misma industria, es decir, la industria no deber ser más utilizada como grado de análisis suficiente. Todd Putman, un ex ejecutivo de Coca Cola, describe que la compañía tiene como objetivo reemplazar no solo a sus competidores sino a todas las bebidas consumidas por las personas. Una campaña que la empresa denominó *share of stomach*⁶, si pensamos en industria esto puede incluir varias.

A pesar de estar teniendo un fuerte cambio en la gama de sus productos, todos se encuentran en el mundo de las bebidas por lo que se podría sostener que la motivación para esta diversificación puede estar en la explotación de economías de alcance operacionales como indica Barney (2011). Además es una diversificación de productos relacionados por lo que probablemente esto agregue valor a la firma por el ahorro en actividades compartidas y competencias clave. Sin embargo, los lácteos resultan un industria sustancialmente diferente a las bebidas y esto plantea muchos desafíos en términos de manejo de este nuevo negocio.

Las adquisiciones hechas por Coca Cola en el mundo lácteo son objetivos estratégicos relacionados con su negocio actual que pueden crear valor económico para la compañía (Barney, 2011)

1.3 La nueva estrategia de Coca- Cola

El objeto de estudio de este trabajo es la nueva estrategia implementada por Coca Cola. Su nuevo CEO James Quincey la explicó en una conferencia en Boca Ratón, Florida en febrero de 2017 cuando todavía no había asumido su

⁶ Es la participación de una compañía o marca dentro de la ingesta de alimentos y bebidas diaria de las personas.

nuevo cargo pero era el presidente y director operativo de la compañía. En la conferencia, Quincey explicó que Coca Cola está cambiando su estrategia de negocio para convertirse en una compañía total de bebidas. Esto consiste en ofrecer más opciones de bebidas incluidas las alternativas con bajas o cero azúcar en todas las categorías, en más empaques y en más lugares. Además, Coca Cola está cambiando el foco ya que está intentando construir un portafolio de marcas centradas en el consumidor por lo que requiere dejar de vender lo que la compañía quiere y cambiar a lo que los consumidores quieren comprar explicó Quincey. “Nos tenemos que preguntar hacia donde se dirigen ya que los consumidores están buscando productos que son más naturales, a veces con menos azúcar, otra veces con más beneficios” dijo Quincey (2017). La compañía va a encarar estos cambios reduciendo el azúcar y las calorías en varias de sus marcas, ofreciendo nuevas bebidas que tengan beneficios para la salud como hidratación y nutrición, expandiendo la disponibilidad de empaques más pequeños y convenientes para ayudar a la persona a controlar la ingesta de azúcar más fácilmente e indicando de manera fácil y simple la información nutricional de sus productos para ayudar a los consumidores a tomar decisiones informadas.

Quincey dice que al poner al consumidor primero hay que repensar algunas de las formulas de la compañía para reducir el azúcar e invertir para obtener la próxima generación de endulzantes cero calorías. El objetivo es ofrecerles a las personas las bebidas bajas o cero calorías que quieren sin que tengan que renunciar al sabor que tanto conocen y les gusta.

Esta estrategia también apunta a estar en línea con la Organización Mundial de la Salud que recomienda limitar la ingesta de azúcar al 10 por ciento de la ingesta calórica diaria.

La estrategia tiene principalmente dos pilares: hacer los actuales productos bajos o cero calorías más visibles y más fáciles de encontrar y traer más ofertas como té orgánicos, agua de coca, lácteos, café listo para tomar, jugos y agua purificada a más personas en más lugares. En términos cuantitativos, el objetivo es reducir el azúcar en más de 500 bebidas alrededor del mundo agregado al 30%

de más de 3900 bebidas que ya están dentro de la categoría de bajas o cero calorías.

Una de las formas de implementar esta estrategia es invertir fuertemente en innovación y marketing. Además de la innovación y extensión de marca, Coca Cola se focaliza en generar nuevas ideas en equipamiento, empaques y formas de distribución. Como dijimos anteriormente, las ventas de gaseosas de la compañía están sufriendo debido al aumento en la concientización de la salud entre los consumidores. De acuerdo a esto, Coca Cola está tratando de revigorizar la categoría al dar mayor apoyo de marketing a través de campañas integradas como “Compartí una Coca Cola” y “Coca Cola con las comidas”. La última campaña de marketing “Sentí el sabor” es la nueva estrategia de negocio que cubre todas las marcas de Coca Cola a través de una sola campaña icónica de marca. Esto le permite construir imagen de marca de sus bebidas bajas o cero calorías ya que este plan global de “Marca Única” une a las cuatro marcas de Coca Cola (Coca Cola original, Coca Cola Zero, Coca Cola Light y Coca Cola Life) dentro de una sola campaña creativa mostrando el compromiso de ofrecer Coca Cola para todos los gustos y estilos de vida y reemplazando el antiguo slogan de “Destapá felicidad”. Detrás de este plan estuvo Marcos de Quinto, Director de Marketing a nivel global. En una entrevista con el El País, De Quinto dijo que esta campaña tiene un líder indiscutible: el producto. “Vamos a hablar más de él y que se refleje una mayor presencia del mismo. Por ello, el cambio estratégico es muy claro: se han acabado las sub-marcas.” (De Quinto, 2016). Hoy en día Coca Cola ofrece más de 1000 opciones bajas o cero calorías.

Con respecto a ofrecer empaques más pequeños y convenientes, hoy en día, alrededor del 40 por ciento de las marcas de gaseosas de la compañía están disponibles en empaques de 250 ml o menos. Las latas pequeñas y otros empaques chicos representan el 15% de las transacciones de gaseosas de la compañía en Norteamérica. La compañía ha invertido en nuevas plantas, distribución, equipos de frío e iniciativas de marketing para acelerar y atraer el crecimiento del consumo inmediato.

Durante años la compañía ha implementado políticas y acciones en líneas con esta estrategia. En septiembre de 2009, Coca-Cola se convirtió en la primer compañía de bebidas en comprometerse con informar las calorías en el frente de las etiquetas de sus empaques a nivel mundial, política que mantiene hasta el día de hoy. Además, la compañía mantiene su política de no apuntar con su publicidad a niños menores de 12 años en ninguna parte del mundo.

“Estamos escuchando atentamente y trabajando para asegurar que las consumidores estén realmente en el centro de nuestro negocio para que podamos seguir creciendo responsablemente. Si tenemos en cuenta hacia donde están yendo los consumidores, nuestras marcas van a impulsar nuestro negocio y nuestro sistema va a seguir creciendo. Esta es nuestra manera de ir hacia adelante” dijo Quincey (2017).

1.4. Preguntas de investigación

Pregunta central:

-¿Cuáles son los desafíos de implementación que tiene la nueva estrategia de Coca-Cola?

Sub-preguntas:

-¿La nueva estrategia requiere adaptar o modificar las competencias centrales de Coca-Cola?

-¿Frente a este cambio, cuáles serían los competidores de Coca-Cola?

1.5 Objetivos

General

-Explicar los desafíos que enfrenta Coca-Cola al expandirse con nuevos productos y analizar si esto significa una diversificación estratégica o un cambio de industria más radical.

Específicos

-Describir e investigar los nuevos productos y adquisiciones que realizó Coca Cola con foco en América Latina pero desde una comprensión global.

-Identificar cuál es el objetivo de Coca Cola a través de esta estrategia

-Analizar el impacto que tendrán la incorporación de estos productos en el posicionamiento estratégico de Coca Cola

1.6 Justificación de las razones del estudio

La primera aproximación al tema de trabajo fue por el tema de estrategia corporativa estudiado en diversas materias como Gestión de las Operaciones, Marketing, Control de Gestión y Estrategia. En estas materias siempre se estudió desde un enfoque teórico y por eso es de interés llevarlo a un caso práctico como Coca Cola. Los cambios que se están generando en esta compañía son interesantes para analizar desde un punto de vista estratégico ya que representan el modo en que las organizaciones deben adaptarse para responder a las nuevas demandas de los consumidores que cambian constantemente aprovechando las competencias y recursos valiosos que poseen.

2. Estrategia metodológica

2.1 Tipo de estudio

Para este trabajo de graduación se realizará un estudio de tipo descriptivo y en cierta medida exploratorio. La elección en este tipo de estudio se da por la naturaleza del trabajo que es conocer las consecuencias de este cambio en la estrategia. Es descriptivo porque se describirán los cambios que generará este nuevo planteo estratégico buscando distinguir si es una diversificación relacionada o un cambio de industria. Además, se busca plantear las competencias centrales y los competidores que tendrá Coca-Cola en esta nueva posición estratégica y las razones de cambio basadas en el mercado.

En conclusión, con la descripción de la nueva estrategia de Coca-Cola ya establecida, se explorarán las consecuencias de ella para entender la creación y sustentabilidad de esta nueva estrategia analizando nuevos competidores y competencias centrales a desarrollar por la organización.

2.2 Identificación de unidades de análisis

El trabajo de graduación es el análisis de un cambio estratégico en una organización en particular pero que refleja la adaptación en tiempos de cambios en los hábitos de consumo. Además, es una compañía líder en el mercado de gaseosas con una trayectoria de más de 100 años en el mercado latinoamericano. Ha sabido mantener vigente una marca con más de 150 años en el mercado pero se enfrenta a tiempos de cambios y nuevas tendencias. La compañía busca ser líder en el mundo de las bebidas, no sólo de las gaseosas expandiendo así, cada vez más su portafolio de productos.

Por otra parte, el objetivo principal del estudio de este caso es la particularización y no la generalización. Considerando el tipo de estudio que se llevará adelante, se tomará el caso particular de Coca-Cola y se buscará conocerlo en profundidad. En relación a ello, se analizará el caso en función del marco teórico propuesto y se buscará determinar, particularmente, cuales son las consecuencias de la nueva estrategia de la compañía.

2.3 Técnicas de recolección de datos

Para llevar adelante este trabajo de investigación se recurrirá a una recolección de datos de tipo primario como así también secundario. En otras palabras, se hará una recolección de datos de manera propia de acuerdo a los intereses y necesidades de este trabajo como así también se recurrirán a datos obtenidos anteriormente.

Respecto a las técnicas de recolección de datos, se optó por realizar una investigación de datos cuantitativos tanto de la compañía como del mercado para

analizar tamaño, participación de mercado, ventas y rentabilidad del negocio. Esta técnica será útil para evaluar tendencias y sacar conclusiones acerca de las consecuencias de la estrategia. Además, se complementa con datos cualitativos a través de entrevistas. Esta técnica se considera útil para el trabajo puesto que permitirán tener un mejor entendimiento de cómo funciona el negocio así como también como ven esta nueva estrategia de Coca-Cola la compañía a nivel local y los competidores. En relación a ello se hicieron entrevistas a las siguientes personas:

- Gerente de Operaciones de Pepsico
- Gerente de Marketing de Danone
- Gerente de Stills Coca-Cola

Marco Teórico

3.1 Definición de estrategia-Las 5 P de la estrategia

La estrategia son los planes de los directivos superiores para obtener resultados compatibles con las misiones y objetivos de la organización (Wright y col., 1992). Andrews (1971) define la estrategia como el match entre lo que la compañía puede hacer, sus fortalezas y debilidades organizacionales, dentro del universo de lo que podría hacer, oportunidades y amenazas del ambiente. Mintzberg otorga 5 definiciones a la estrategia. La estrategia como plan, como patrón, como posición, como perspectiva y como estratagema. Como plan es una guía o rumbo de acción hacia el futuro. Como patrón, es coherencia de conducta en el tiempo que puede ser premeditada o emergente. Como posición, es la ubicación de determinados productos en mercados particulares. Como perspectiva, la estrategia mira hacia el interior de la organización y hacia la visión principal de la empresa. Como estratagema es una maniobra realizada con la intención de burlar a un oponente o competidor (Mintzberg, 1998).

Es importante remarcar la distinción que hace Porter (1996) entre eficacia operativa y estrategia. Las empresas suelen abocarse a lograr eficacia operativa para mejorar sus ganancias, sin embargo, estas ganancias no suelen traducirse en una rentabilidad sostenible en el tiempo. La eficacia operativa significa realizar mejor que sus competidores actividades similares mientras que el posicionamiento estratégico significa realizar actividades diferentes a la de los competidores o realizar actividades similares a la de los competidores de manera diferente. Una compañía puede superar a sus rivales solo si puede establecer una diferencia que puede preservar. Cuanto más se imitan las compañías entre ellas, más se parecen. De esta manera las estrategias convergen y la competencia se convierte en una serie de carreras sobre un mismo camino en el que nadie puede ganar. La estrategia competitiva se basa en elegir deliberadamente un conjunto de actividades que puedan generar un mix único de valor. Por lo tanto para Porter (1996) la estrategia es la creación de una posición única y valiosa que involucra a un conjunto de actividades diferentes.

3.2 Enfoque de diseño

El enfoque de diseño percibe a la creación de estrategia como un proceso de concepción y es la perspectiva más influyente en el proceso de formación de estrategia. Sus orígenes se remontan a los autores Philip Selznick (1957) y Alfred Chandler quienes analizaron la necesidad de asociar el estado interno de la organización con sus expectativas externas. Es por eso que una de sus principales herramientas en este proceso es el FODA⁷ para lograr una concordancia entre capacidades internas y posibilidades externas. Las premisas de esta escuela se vinculan con un proceso deliberado de pensamiento consciente para crear la estrategia el cual es simple e informal. Dentro de esta corriente, Rumelt (1997) plantea cuatro pruebas clave a realizarle a la estrategia una vez determinada: coherencia, consonancia, ventaja y viabilidad. La coherencia permite que no haya contradicción entre los objetivos y las políticas de la estrategia. La

⁷ FODA: fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

consonancia es la adaptación de la estrategia al ambiente externo y a los principales cambios que ocurren dentro de él detectados con el FODA y otras herramientas. Además, la estrategia tiene que crear o mantener una ventaja competitiva y ser viable, es decir, no debe agotar los recursos disponibles ni crear subproblemas insolubles.

En esta línea de poner a prueba la estrategia, Simons (2010), un autor relacionado con la escuela de planificación que veremos a continuación ha escrito sobre las 7 preguntas a realizar a la estrategia para evaluar cómo funciona bajo presión y probar a la estrategia. Bajo el lema de Peter Drucker “Los errores más serios no son lo que se hacen como resultado de las respuestas incorrectas. Lo verdaderamente peligroso es hacer las preguntas equivocadas”, Simons detalla las 7 preguntas más desafiantes para hacerle a la estrategia. Las dos primeras preguntas apuntan a definir prioridades estrictas: cuál es tu principal cliente y cómo los valores de la organización priorizan a los empleados, clientes o accionistas. Estas preguntas deben determinar la manera de asignar recursos ya que asignarlos para más de un cliente puede generar confusión y un servicio por debajo del óptimo y deben determinar que viene primero en las prioridades de la compañía, los clientes, los empleados o los accionistas. Sin importar que se priorice, lo importante es tomar una decisión, comunicarla e implementarla efectivamente. Simons también formula preguntas para evaluar la habilidad para hacer foco en esas prioridades designando variables y límites críticos a la performance con preguntas como qué variables críticas de performance se analizan y qué límites estratégicos han sido determinados. La cantidad de información que se puede obtener hoy en día es enorme pero realizar el seguimiento de toda esta información es imposible. Por lo tanto, es necesario monitorear una pequeña cantidad de variables. Además es necesario establecer fronteras estratégicas para que las acciones individuales no empujen a la estrategia fuera de su curso. Además, las preguntas investigan si se están usando las técnicas que desarrollaran la tensión creativa, el pensamiento competitivo y el compromiso de los empleados para colaborar entre ellos. La última pregunta es que incertidumbres estratégicas te mantienen despierto por las noches como una

forma de evaluar la habilidad para adaptar la estrategia con el paso del tiempo. Simons define con absoluta certeza que la estrategia de hoy no va a funcionar mañana porque en algún punto los productos se volverán obsoletos, las preferencias de los clientes cambiarán o la tecnología puede dejar de hacer competitivo al modelo de negocio.

3.2.1 Competencias centrales

Como se ha mencionado anteriormente la escuela de diseño busca determinar las capacidades internas de la organización en conjunto con factores externos para crear y sostener una estrategia rentable. Con la aparición de conceptos como competencias centrales y competir en las capacidades, el péndulo se movió drásticamente hacia el interior de la compañía.

Unos de los primeros autores en describir qué significaban las competencias centrales de una corporación fueron Prahalad y Hamel en 1990. Estos autores indican que las competencias centrales son el aprendizaje colectivo en la organización, especialmente referido a cómo coordinar habilidades productivas diversas e integrar múltiples desarrollos de tecnologías. Son las que hacen el crecimiento posible y son una manera de repensar a las corporaciones. Anteriormente, los negocios apuntaban a un producto final y ser líderes mundiales en ese producto pero en el largo plazo la competitividad deriva de la habilidad para construir al menor costo y más rápido que los competidores, las competencias centrales que generen productos no esperados. Las verdaderas fuentes de ventaja están en las habilidades de los gerentes para consolidar tecnologías y técnicas de producción a nivel corporativos en competencias que empoderen negocios individuales para adaptarse rápido a nuevas oportunidades. Los autores detectaron que las compañías occidentales tenían un fuerte arraigo al concepto de corporación que innecesariamente limita la habilidad de negocios individuales para explotar el profundo reservorio tecnológico que la compañía posee. Las raíces del sistema de una compañía son las competencias centrales que alimentan, sustentan y dan estabilidad a toda la corporación. Estas competencias son el aprendizaje colectivo dentro de la organización que involucra comunicación,

involucramiento y un profundo compromiso para trabajar por sobre los límites organizacionales ya que las competencias se refuerzan a medida que son aplicadas y compartidas.

Prahalad y Hamel sugieren que una posición dominante en los productos centrales permite que la compañía de forma a la evolución de aplicaciones y mercados de consumo de esos productos. A medida que la compañía multiplica el número de “arenas” de aplicación para sus productos centrales puede reducir el costo, el tiempo y el riesgo en el desarrollo de nuevos productos de manera consistente llevando a economías de escala. De esta manera, si una compañía está ganando la carrera en la creación de una competencia central, probablemente supere a sus rivales en el desarrollo de nuevos negocios. Pensar a la empresa en término de competencias centrales amplía el horizonte de innovación.

Los patrones de diversificación y entrada en nuevos mercado pueden estar guiados por las competencias centrales, no sólo por el atractivo de los mercados. Lo que puede ser un portafolio extremadamente diversificado de negocios puede tener debajo competencias compartidas que hacen que negocios dispares se vuelvan coherentes. Desarrollar una competencia central permite la potencial entrada a diversos mercados además de enfocarse en determinadas adquisiciones para completar lo que los autores llaman arquitectura estratégica. Esta establece los objetivos de creación de competencias centrales como un mapa de ruta del futuro que identifica que competencias centrales y sus tecnologías constitutivas hay que construir.

Porter (1996) define a las actividades como las unidades básicas de ventaja competitiva. Las actividades son las que pueden entregar mayor valor permitiendo a la compañía cobrar precios más altos y obtener mayor eficiencia con bajos costos. La ventaja o la desventaja competitiva resulta del conjunto de actividades que realiza la compañía no sólo de una en particular. La esencia del posicionamiento estratégico es elegir aquellas actividades que son diferentes de los competidores. Elegir una posición implica realizar trade-offs ya que la

compañía no puede realizar todas las actividades de manera diferentes. Estos trade-offs limitan lo que una compañía puede ofrecer pero son esenciales para la estrategia ya que esta en parte consiste en elegir qué no hacer. Las actividades elegidas deben ser adecuadas entre ellas de manera que al combinarlas se cree una ventaja competitiva y se refuercen mutuamente. Esta complementación es la que genera maneras de crear un valor económico real. La ventaja competitiva proviene del sistema de actividades completo de tal manera que el valor competitivo de las tareas individuales no puede ser separado del todo.

Collis y Montgomery (1995) han tomado la idea de competencia central y desarrollaron la idea de que los recursos de una compañía conducen su performance en un entorno dinámico y competitivo. Esto contradice la idea de Porter de que son las actividades las que llevan a la ventaja competitiva. Esta teoría que tiene como unidad central a los recursos es descrita por los académicos como *resource-based view of the firm: RBV*⁸. Esta teoría combina un análisis interno de los fenómenos que ocurren al interior de las compañías con un análisis externo de la industria y el entorno competitivo. Al combinar perspectivas internas y externas, sólo si la firma tiene los mejores y más apropiados recursos para su negocio y estrategia puede tener éxito. Estos recursos no sólo pueden ser físicos sino también intangibles y capacidades organizacionales. La teoría de RBV puede ayudar a detectar y evaluar qué recursos son valiosos dentro de la organización.

La ventaja competitiva, cualquiera sea su fuente, puede ser atribuida a la posesión de un recurso valioso que permite que la compañía opere mejor sus actividades o las haga de manera menos costosa que sus competidores. Según Collis y Montgomery (1995), una performance superior de la compañía estará basada en desarrollar un conjunto de recursos competitivos distintivos y desplegarlos dentro de una estrategia adecuada.

⁸ Visión de la firma basada en los recursos

Los recursos y las capacidades están en el corazón de la posición competitiva de la compañía y está sujeta a la interrelación de tres fuerzas de mercado fundamentales que determinan el valor de los recursos: demanda, escasez y posesión.

Los recursos descritos por Collis y Montgomery deben pasar por 5 pruebas: inimitable para limitar la competencia, durabilidad para sostener la ventaja competitiva en el tiempo, control para que las ganancias sean capturadas por la compañía, insustituible para analizar el impacto de productos sustitutos y la prueba de superioridad competitiva en la que la compañía debe someterse a una prueba para evaluar que hace mejor que sus competidores para determinar una competencia distintiva con información objetiva.

La estrategia requiere que los gerentes miren hacia adelante. En un mundo de continuo cambio, las compañías necesitan mantener constantemente la presión en las fronteras, construyendo para el siguiente round de competencia. Los gerentes deben invertir en mejorar sus recursos sin importar lo buenos que son hoy en día y apalancarlos con estrategias efectivas hacia industrias atractivas que puedan contribuir con la ventaja competitiva. Las competencias centrales son las joyas de la corona de la corporación según los autores y, por lo tanto, la oficina corporativa juega un rol clave en su custodia. Además, los recursos valiosos de la compañía deben poderse extender en los mercados.

3.2.2 ¿Industria o arena?

Un desarrollo reciente sobre ventaja competitiva por Gunther (2013) indica que estas teorías han dejado de servir debido a que llevan a pensar a mantener la ventaja competitiva y eso significa estabilidad lo cual es peligroso en entornos dinámicos y competitivos como los de hoy en día

Como dijimos en el planteo del problema, Gunther también desafía al lugar en que las compañías compiten sosteniendo que no deben preocuparse por aquella competencia dentro de las mismas industrias sino por las nuevas

categorías emergentes. La nueva unidad de análisis es la conexión entre segmento de mercado, oferta y locación geográfica, a lo que Gunther llama arena. Las arenas están caracterizadas por la conexión entre cliente y solución no por la concepción más tradicional de ofertas con productos similares cerca. Para Gunther la ventaja competitiva se desarrolla, es explotada por la compañía y eventualmente acaba por eso es importante estar continuamente pensando en la próxima ventaja competitiva a desarrollar para enfrentar las nuevas amenazas y oportunidades del entorno.

3.3 Enfoque de planificación

El enfoque de planificación se originó al mismo tiempo que la de diseño y su libro más influyente es *Corporate Strategy* de H. Igor Ansoff. Este abordaje cree que la creación de la estrategia es un proceso formal. En este sentido esta escuela ha creado un proceso de planificación estratégica con una etapa para fijar objetivos, otra de verificación interna y externa, una etapa de evaluación de estrategia, otra de puesta en operación de la estrategia y, además, fijar plazos para todo el proceso. George Steiner realizó un diagrama incluyendo todas estas etapas y hace hincapié en que todas las estrategias deben ser divididas en subestrategias para tener éxito en la aplicación. El énfasis estaba puesto en la descomposición y la formalización significaba que las actividades que recibían mayor atención eran las relacionadas con las operaciones: en especial fijar plazos, programar y presupuestar. Este enfoque ha evolucionado y creado conceptos como control estratégico del cual Simons es un gran expositor definido como las rutinas formales, basadas en la información, y los procedimientos usados por los directivos para mantener o alterar los patrones en las actividades organizacionales (1995). Este control estimula la investigación y el aprendizaje, permitiendo que surjan nuevas estrategias mientras a lo largo de toda la organización los participantes responden a las oportunidades y amenazas que perciben. Estas incertidumbres estratégicas pueden convertirse, con el tiempo, en estrategias realizadas. Estos conceptos han socavado de algún modo a la crítica a esta

escuela que es que la planificación lleva a la inflexibilidad y socava el compromiso con la creación de la estrategia.

3.4 Enfoque de posicionamiento

El enfoque de posicionamiento define a la creación de estrategia como un proceso analítico. Su autor más destacado es Michael Porter quien en 1980 publica *Competitive Strategy* en donde determina que la estrategia de las empresas debía basarse en la estructura del mercado donde operan. Esta mirada argumentó que sólo unas pocas estrategias clave son deseables en una industria determinada: aquellas que pueden ser defendidas contra los competidores existentes y los futuros. De esta manera pudo poner un límite a las estrategias posibles en cualquier situación dada y, además, pudo crear y perfeccionar un conjunto de instrumentos analíticos dedicados a generar la estrategia adecuada para las condiciones existentes. Puso el énfasis en la selección del objetivo final de las posiciones estratégicas genéricas más que en el desarrollo de perspectivas inusuales e integradas o en la determinación de conjuntos coordinados de planes como las escuelas mencionadas anteriormente. La estrategia debía ser seleccionada de un abanico de estrategias genéricas. La matriz BCG es un claro ejemplo de una de las herramientas de esta escuela que trata de organizar alternativas en un marco de referencia sistemático donde lo único que una compañía tiene que hacer es determinar su condición y seleccionar su estrategia de las 4 que ofrece la matriz. El aporte de Porter en este enfoque se basa principalmente en su modelo de análisis competitivo, un conjunto de estrategias genéricas y su noción de cadena de valor. El modelo identifica cinco fuerzas del entorno de una organización, capaces de influir sobre la competencia: amenaza de nuevos concursantes, poder de negociación de los proveedores de la firma, poder de negociación de los clientes de la firma, amenaza de productos sustitutos e intensidad de la rivalidad entre firma competidoras. Estas fuerzas estructurales determinan la rentabilidad promedio de una industria y tienen, como consecuencia, un fuerte impacto en la rentabilidad de las estrategias corporativas individuales. Las estrategias genéricas de Porter (1985) se basan en que existen dos tipos

básicos de ventajas competitivas: bajo coste o diferenciación. La cadena de valor de Porter sugiere que una firma puede dividirse en actividades primarias y de apoyo. Las primeras están directamente implicadas en el flujo del producto hacia el cliente mientras que las actividades de apoyo existen para apoyar a las primarias. Una de las críticas realizada a esta escuela es acerca del proceso de creación de estrategia: “Las oportunidades de encontrar estrategias innovadoras no surgen de análisis estériles y manipuleo de cifras; provienen de experiencias novedosas, capaces de crear la oportunidad para que aparezca una nueva idea” (Hamel, 1997). Según Mintzberg (1999), algunas de las batallas más famosas no han sido ganadas por hacer las cosas correctamente, siguiendo la sabiduría aceptada, sino rompiendo los modelos establecidos, creando las categorías. Algunas firmas se quedan en casa y hacen análisis competitivo, otras salen a crear sus propios nichos lo cual los deja sin competencia que analizar.

3.5 Estrategias internacionales

Según Barney (2011), las alianzas estratégicas, la diversificación corporativa y las fusiones y adquisiciones son diferentes estrategias que las firmas pueden utilizar para apalancar sus recursos y ventajas de capacidades en una actividad de negocio para ganar ventajas en otras actividades de negocios relacionadas estratégicamente. También pueden apalancar sus recursos introduciéndose en múltiples mercados. Aquellas firmas que operan en múltiples países están implementando estrategias internacionales. Las estrategias internacionales son modos de diversificación, por lo tanto, tienen que explotar economías de alcance y debe ser costoso para inversores externos realizar estas economías de alcance por su cuenta. Además, estas estrategias deben permitirle a la compañía explotar oportunidades y neutralizar amenazas respondiendo al entorno. Las mismas otorgan un acceso a nuevos clientes con los productos o servicios existentes de la firma. Por otro lado, puede llevar a conseguir un precio más bajo en los factores de producción, desarrollar nuevas competencias centrales, apalancar las competencias existentes en nuevas formas y manejar el riesgo corporativo.

Las firmas deben evaluar hasta qué punto pueden responder a las necesidades de los mercados locales y obtener ventajas de la integración internacional. Una estrategia transnacional se logra cumpliendo los objetivos mencionados anteriormente. El valor de estas estrategias puede verse afectado por los riesgos económico financieros.

Para que la estrategia internacional se convierta en una fuente de ventajas competitivas debe cumplir con las condiciones de recursos de Collis y Montgomery que mencionamos anteriormente y también menciona Barney. Las compañías pueden traer recursos valiosos y capacidades escasas a las estrategias internacionales que desarrollen. Estas estrategias pueden tener distintas formas como exportaciones, alianzas estratégicas o una subsidiaria propias. La forma de la estrategia debe ser consistente con el énfasis de la firma en ser sensible a los mercados locales y aprovechar las oportunidades de integración internacional.

3.6 Estrategias de diversificación

Según Barney (2011), una estrategia de diversificación implica introducir y operar distintos negocios dentro de los límites de la empresa. Existen distintos tipos de diversificación según el autor: limitada, relacionada y no relacionada según la relación que existe entre las distintas actividades de negocio y la industria en la que participan. Aquellas empresas en donde al menos el 70% de las ventas provienen de un único negocio es una diversificación limitada. Por otro lado, una diversificación relacionada es cuando la empresa comienza a actuar en más de un mercado o industria porque menos del 70% de las ventas provienen de un único negocio y sus negocios se relacionan entre sí. Este relacionamiento puede ser ceñido y con numerosas vínculos o con menos atributos en común. Por último, la diversificación puede ser no relacionada porque menos del 70% de las ventas provienen de un solo negocio pero los distintos negocios prácticamente no comparten vínculos.

Barney (2011) también enfatiza en que una estrategia de diversificación tienen que agregar valor económico a la compañía y esto se puede dar porque el valor económico generado por operar los negocios juntos es superior si se operaran individualmente. Esto es conocido con el nombre de economía de alcance.

Las compañías pueden tener diversas motivaciones para adoptar una estrategia de diversificación. El autor las agrupa en cuatro grupos: economías operacionales, economías de financiación, actividades de reducción de competencia e incentivos a empleados y partes interesadas. Las economías operacionales se dan cuando hay vínculos operativos entre los negocios como actividades dentro de la cadena de valor o competencias centrales compartidas entre los negocios que permitan alcanzar economías de alcance como las que mencionamos anteriormente. Las economías de financiación se pueden dar por la asignación interna de recursos financieros a los distintos negocios a través de la evaluación con precisión del riesgo de cada negocio. Otras ventajas son la reducción en el riesgo de flujo de caja y los beneficios la posibilidad de compensar quebrantos impositivos entre los distintos negocios. Las actividades de reducción de competencia es otro motivo de las estrategias de diversificación. Se puede dar por una competencia multipunto porque las empresas compiten en varios mercados en forma simultánea o para poder explotar el poder de mercado y utilizarlo comercialmente o financieramente para apoyar otros negocios. Por último, una empresa puede adoptar una estrategia de diversificación por el interés de personas que se beneficien con el crecimiento de la empresa en términos de compensación.

Según el autor, las motivaciones que se traducen en una diversificación relacionada tienen mayor probabilidad de agregar valor económico que las no relacionadas.

El problema de agencia que se da entre los inversores externos de la empresa y los directivos suele ocurrir en la adopción de estrategias de diversificación. Para prevenir se deben implementar distintos mecanismos de

monitoreo y vinculación como una estructura organizacional de forma multidivisional dónde exista una evaluación de desempeño de las divisiones, asignación de capital entre las divisiones y la transferencia de bienes intermedios entre divisiones.

El análisis de caso Coca-Cola

4.1. Descripción de nuevas categorías en la región y adquisiciones estratégicas

Como ya mencionamos anteriormente una de las principales amenazas que tiene la compañía son los cambios de consumo generados a partir de la concientización sobre los hábitos de alimentación saludable. Es una amenaza en el sentido que su producto “vaca lechera”⁹ en los términos de la matriz de BCG está perdiendo demanda y consumo frente a estos cambios. Pero puede verse como una oportunidad para desarrollar estrellas¹⁰ en los términos de la matriz que resulten en la nueva “coca cola” de la compañía. La dependencia de esta compañía sobre este único producto genera que su misión, estructura y estrategia debe ser modificada para dar lugar a estos segmentos emergentes dentro de la compañía. Esto es detectado por la compañía y a principios de esta década comienza a desarrollar y adquirir nuevas marcas de bebidas en categorías donde *The Coca-Cola Company* aún no estaba presente. Obtener nuevas marcas y productos para el portafolio de la compañía puede lograrse a través del desarrollo interno o la adquisición de marcas ya establecidas. Coca-Cola utilizó ambos métodos pero especialmente el primero porque ya tenía una estructura de desarrollo de marca importante sobre todo en categorías similares a las gaseosas. Las adquisiciones se dieron con categorías menos relacionadas con las gaseosas

⁹ En la matriz BCG, la vaca lechera es aquel producto que ya ha sido desarrollado por la compañía y es imprescindible ya que no requiere una gran inversión, es aceptado por el mercado, es rentable y ayuda a mantener el posicionamiento en el mercado.

¹⁰ En la matriz BCG, la estrella es aquel producto en etapa de crecimiento que se encuentra en mercados en expansión con la oportunidad de tener un buen posicionamiento y ventas en alza. Se enmarca dentro de las fases 2 y 3 del ciclo de vida del producto. Aunque en ocasiones no se consigue que aporte recursos, en cuyo caso el objetivo es que pase a ser un producto vaca (lechera).

porque había menor conocimiento y habilidad sobre esas categorías, por ejemplo lácteas.

Un híbrido entre estos dos métodos fue una nueva unidad de negocio que la compañía abrió en 2007 en sus oficinas corporativas de Atlanta denominada VEB por sus siglas en inglés *Venturing and Emerging Brands* (Watson, 2013). Según su página web, es una unidad de negocio dentro de la compañía donde ciertos productos son identificados con potencial de convertirse en marcas de un billón de dólares; esto representa internamente para la compañía un hito exitoso. VEB es la encargada de encontrar y desarrollar la próxima generación de marcas para la compañía. Para esto VEB se adelanta en el tiempo y evalúa cómo será el mercado de las bebidas en 5 y 10 años, invierte de diferentes maneras en aquellos productos y marcas pequeñas pero con el potencial para crecer según las nuevas tendencias del mercado. Funciona como una incubadora ayudando a construir y ejecutar capacidades en estas marcas más pequeñas gracias al conocimiento y la experiencia que tiene la compañía en el mercado de bebidas. Una vez que la marca toma una relevancia tal que es posible considerarla más masiva y con la fuerza de marca para dejar VEB pasa al sistema Coca-Cola, es decir, junto con el portafolio de la compañía, y es producida por los socios embotelladores y 100% propiedad de The Coca Cola Company. VEB se posiciona dentro del mundo emprendedor analizando las nuevas ideas que se introducen al mercado pero al mismo tiempo viendo las macro tendencias que se desarrollan alrededor de los consumidores. VEB al ser parte de The Coca Cola Company es un emprendedor de alto impacto con la capacidad de inversión y la mejor experiencia en el mercado de las bebidas. Se puede ver el proceso por el que transcurren los productos en VEB en el Anexo 2.

Como mencionamos anteriormente Coca Cola está ingresando en el mundo lácteo ya que la leche es una de las líneas de producto agregadas para llevar adelante la estrategia de diversificación relacionada de la compañía de compensar la disminución del consumo de gaseosa con productos más saludables. Coca Cola está invirtiendo en compañías de esta categoría en todo el mundo. Fairlife es un

ejemplo de esto asociado con VEB.

En su afán por dominar el negocio de las bebidas, Coca-Cola se propone hacer de la leche una marca de mil millones de dólares según Shruti Singh y Jennifer Kaplan de Bloomberg Newsweek. Fairlife es una cooperativa láctea que produce leche filtrada con alta proteína, baja en azúcar y libre de lactosa bajo la marca Fairlife. Es una leche con un valor añadido es por eso que se comercializa a un precio que es el doble que la leche convencional e incluso cuesta más que la leche orgánica. A pesar de esto, fue exitoso en su primer año de ventas con una facturación de 90 millones de dólares haciendo crecer esta categoría de leche de especialidad o funcionales que incluyen leches fortificadas con calcio o sin lactosa. Coca-Cola es una de las propietarias de Fairlife a través de VEB. Además, el CEO de Fairlife, Jones, es un ex ejecutivo de Coca-Cola con experiencia en detectar los segmentos premium con altos márgenes como la marca de jugo Simply que fue más allá de Minute Maid, la marca de jugo que hasta ese momento tenía Coca Cola, y desafió al líder del mercado Tropicana de PepsiCo con sus botellas transparentes. Jones dice que Simply le demostró que se puede transformar un commodity en una categoría dinámica y con alto potencial de crecimiento y lo mismo se puede hacer con el mercado de la leche. Jones se conectó con los dueños de la cooperativa y les recomendó asociarse con Coca Cola ya que tiene una vasta red de distribución y accesos a cientos de miles de supermercado en todo Estados Unidos. Dos años más tarde, Jones colaboró para crear una alianza estratégica entre ambas compañías. McCloskey dueño de la cooperativa dijo que necesitaban el marketing ya que tenían todo menos la estructura para llevarle el producto a los consumidores en cada rincón del país. Además, Fairlife puede recurrir a Coca Cola para investigación y desarrollo, química y marketing. Su junta directa se compone de miembros de Coca Cola y agricultores de la cooperativa. El gerente general de VEB, Uzzell tiene un enfoque práctico de esta alianza “Ellos conocen el negocio lácteo mejor que nadie, nosotros conocemos a los consumidores”

Durante el 2015 el mercado de leche funcional o de especialidad creció mientras que el mercado de las gaseosas se contrajo, tendencia que

mencionamos anteriormente. Esto se puede ver en el Anexo 3. Esto muestra la tendencia hacia lo saludable que se ha convertido en un estilo. Esto es reafirmado por las tres personas entrevistadas de Coca Cola, PepsiCo y Danone. Según Victoria Ahualli (2017), Brand manager de Yogurísimo en Argentina perteneciente a Danone, la industria de aguas saborizadas y la de lácteos ha tenido un quiebre en los últimos 5 años en donde se desarrollaron tanto las tendencias naturales y saludables y de buenas alimentación que ya hasta incluso los lácteos y las aguas saborizadas están en tela de juicio.

Estas nuevas adquisiciones apuntan a renovar las plataformas de ingresos para impulsar las ventas y ganancias de largo plazo. Coca Cola adquirió una parte y firmó un acuerdo con la compañía Monster Beverage Corporation en junio de 2015 para expandir la distribución de los productos Monster en territorios adicionales. Esto le permitirá a Coca Cola competir de una manera más efectiva en la categoría global de bebidas energizantes. Coca Cola también ha firmado un acuerdo de distribución con Suja, una compañía de jugos prensado en frío en alto crecimiento para ganar territorio en esta nueva categoría emergente y de alto potencial. En China la compañía invirtió en una plataforma de bebidas a base de proteínas a través de la adquisición de una compañía de bebidas denominada China Green Culiangwang Beverages Holdings. Al inicio de 2016, Coca Cola adquirió el 40% de las acciones de Chi Limited, la compañía líder de jugos y lácteos de valor agregado de Nigeria. Estas inversiones estratégicas van a ayudar a la compañía a expandirse en la industria de las bebidas sin alcohol según el reporte de Zacks Investment Research (2017). La compañía ha incrementado su foco en marketing en 2014 y 2015 a través de inversiones incrementales en medios para fundar marcas globales y campañas de marketing agresivas como "Compartí una Coca Cola" para acelerar el crecimiento de sus productos de primera línea. Las inversiones en publicidad de calidad han llevado a mejorar el crecimiento de volumen en 2015 en Norteamérica. Esta tendencia continuó en 2016 y va a continuar en 2017 según los analistas. En marzo de 2017 y como se ha mencionado, Coca Cola y varios embotelladores de Latinoamérica adquirieron Ades, una bebida a base de soja, a Unilever.

En resumen, Coca Cola compró más de 500 nuevos productos para comercializar, de los cuales casi 400 pertenecen a la categoría de té, jugo, café, agua u otras bebidas still. La compañía ha generado más de 600 millones de dólares en productividad y más de 1.7 billones en 3 años, tomando un criterio balanceado entre invertir en sus marcas pero al mismo tiempo cuidar los márgenes en 2016.

Todas estas marcas adquiridas son una de las maneras en que Coca Cola está implementando su estrategia de diversificación. Según Andres Moral (2017), gerente de nuevas bebidas (Stills) para Argentina, Uruguay y Paraguay Coca Cola está leyendo las nuevas tendencias de funcionalidad y valor agregado y evaluando el nuevo universo de competidores más emprendedores que se desarrolla en casi todos los países donde opera la compañía. La industria de las bebidas está tomando otra dinámica y Coca Cola se está amoldando y respondiendo a estos cambios. Según Moral (2017), la compañía se dio cuenta que el consumidor quería otras cosas, “teníamos 35% por ciento del mercado argentino de bebidas sin alcohol, había un competidor que era Danone que cada vez estaba ganando más”. Danone dominaba el mercado de aguas minerales y aguas saborizadas. Al incorporar la visión del mercado completo de bebidas se veía que las gaseosas perdían peso dentro de este mercado y proyectando eso el valor del negocio futuro iba a desaparecer entonces si o si nos teníamos que convertir de una empresa de gaseosas en una empresa integral de bebidas. Eso fue la llamada de atención para entrar en nuevos mercados.

4.2 Implementación de nuevos negocios

La estrategia de diversificación de Coca Cola empezó hace muchos años, 20 años en la Argentina según Moral (2017). Competir en otras categorías por fuera de las gaseosas representaba un desafío para Coca Cola. Como menciona Moral en la entrevista la cultura de líder que tenía la compañía no aplicaba a estos nuevos segmentos donde debía competir como segundo o tercer jugador. Las categorías de jugos, aguas saborizadas, aguas minerales e isotónicos resultaban

desconocidas para casi todos los empleados de Coca Cola, es por eso que era necesario un equipo nuevo y dedicado que se adentrara en estas nuevas reglas de juego como menciona Moral. Sin embargo, al ser una diversificación relacionada en términos de Barney se compartían numerosos vínculos con el negocio de las gaseosas como los clientes y la distribución. Es por esto que involucrar al socio embotellador era clave para compartir con este nuevo negocio la principal ventaja competitiva de Coca Cola para Moral: el brazo de distribución, una de las redes más efectivas de todo el mundo. “Donde estés hay una Coca Cola” dice Moral. Ahora la idea era que todo este nuevo portafolio también esté presente.

Sin embargo hacia el futuro la industria de bebidas se sigue complejizando con más opciones, más sabores y más jugadores como mencionamos anteriormente. La cantidad de referencias que maneja la compañía actualmente es altísima y esto representa un desafío en términos de manejo de stocks y distribución. Como menciona Moral (2017) hay productos que requieren un modelo de distribución distinto. Esta nueva complejidad de productos y nuevas categorías con marcas como Fairlife o Ades requieren nuevas capacidades en términos de desarrollo, comercialización y distribución como cadena de frío.

Existen dos grandes desafíos de implementación de la estrategia de Coca Cola de ser una compañía de bebidas integral: de reorganización interna y de relacionamiento con el embotellador. En término de reorganización interna como menciona Moral (2017), Coca Cola está planteando nuevas estructuras de trabajo que permitirán a la compañía ser más ágil y dinámica para lanzar o desarrollar nuevos productos y esto le permitirá responder a todas las tendencias y nuevas demandas de los consumidores. En este sentido, Coca Cola está creando una estructura nueva con células de trabajo que le permita trabajar por proyectos de manera más ágil. Esta es una nueva competencia a desarrollar para enfrentar el contexto dinámico que la rodea. Danone, uno de sus principales competidores en el negocio Stills tiene esta competencia según Ahualli (2017), quien dice que la velocidad de gestión y la toma de decisiones hace que la compañía pueda sacar

un nuevo producto en tres meses dándole prioridad y trabajando todos alineados en ese proyecto porque hay un ritmo de trabajo muy acelerado y las cosas salen en la mitad de tiempo que en cualquier otro lado.

Pero es importante recordar que Coca Cola es una de las empresas más grandes del mundo con una gran estructura que debe competir contra millones de compañías grandes como Pepsi así también como contra emprendedores pequeños. Como dijimos anteriormente Coca-Cola es un sistema compuesto por The Coca Cola Company y sus embotelladores. Es un sistema con empresas independientes ya que según Elmore (2014) Coca Cola es adverso a la integración vertical y por el contrario es un intermediario que transfiere insumos desde productores independientes a distribuidores. Lo que hizo a Coca-Cola una gran empresa según Elmore fue realmente lo que no hizo al transferir los costos de producir y distribuir sus productos a empresas independientes en vez de hacerlo el mismo. El rol del embotellador es clave en la implementación de la estrategia ya que su red de distribución facilita estos proyectos pero la gran cantidad de productos complejiza la cadena. Según Moral (2017), cuando se planteó la necesidad de hacer un negocio de nuevas bebidas que no fueran gaseosas que más tarde se llamó Stills no fue fácil porque hasta convencer al embotellador que necesitaba adaptar sus estructuras, sus líneas de producción, sus procesos a nuevos segmentos tomo su tiempo. Pero a la larga todo el sistema lo vio y hoy ya están compitiendo en todos los segmentos e incluso intentando liderar algunos en los que compiten.

Según Moral (2017), las líneas de producción no soportan niveles de volumen de esa magnitud. “El problema que yo veo es que el mundo de bebidas tiende a estos segmentos especializados o nichos que lógicamente no van a tener un volumen alto o que Coca Cola esté acostumbrado a manejar. Pero va a exigir sí o sí que cambie a nuevos modelos de negocio”. El mercado está yendo a estructuras mucho más simplificadas y que permitan reaccionar con velocidad a estas tendencias sino siempre llegas tarde que es lo que le está pasando hoy a Coca según Moral. Para el embotellador también ha cambiado el negocio. Como socio de Coca Cola debe acompañarlo en esta transformación desarrollando

nuevas capacidades en términos de producción y distribución. Pero, el sistema tradicional de distribución de Coca Cola puede servir para los productos de nicho como dice Moral (2017) aunque el embotellador siempre es la primera opción de Coca Cola para distribuirlos como indica el contrato de franquicia. Alhulli (2017) de Danone que es una compañía que tiene tanto lácteos como bebidas dice que estos dos negocios no comparten la distribución porque los lácteos vencen en 30 días y las aguas que en 8 o 10 meses. El objetivo y el desafío de la compañía es lograr economías de alcance en términos de Barney para rentabilizar la cadena de valor aún con esta complejidad en el portafolio de productos. La rentabilidad tanto para la compañía como para el embotellador está en peligro por la caída de las gaseosas dentro del mix de ventas ya que todas las categorías de Stills son menos rentables porque hay que invertir más en marketing, son más caras de producir y eso afecta el ingreso operativo de la compañía a futuro. Entonces “si no revisamos, si no ganamos escala en estas categorías nuevas y no hacemos negocios rentables en esas categorías vamos a afectar el margen de la compañía” dice Moral (2017).

En términos de Gunther, la arena en dónde compite Coca Cola se amplía cada vez más con categorías emergentes, es por eso que las ventajas competitivas que la compañía posee actualmente no pueden ser suficientes y una de sus principales actividades debería ser, en términos de Gunther, estar continuamente pensando en la próxima ventaja competitiva a desarrollar para enfrentar las nuevas amenazas y oportunidades del entorno.

Esta estrategia de diversificación se puede ver como un cambio de industria más radical si se considera al negocio de los lácteos como un mercado separado del de las bebidas. Sin embargo, el enfoque que Coca Cola puso en las empresas lácteas que está adquiriendo es en un segmento particular conocido como lácteos de valor agregado es decir productos lácteos con beneficios funcionales o incrementales a la leche común. Esto responde al contexto de demanda del consumidor que mencionamos anteriormente. En términos de Gunther, Coca Cola no compite en una industria determinada sino que encuentra oportunidades en el

mercado a través de una lectura de la demanda y adopta una estrategia para responder a esa demanda con una oferta de productos acorde, diferenciales e innovadores.

4.3 Perspectiva de la competencia

En el anexo 5 y 6 figuran entrevistas a empleados de dos de los principales competidores de Coca Cola a nivel mundial: PepsiCo y Danone. El primero es histórico y se trata de una competencia particular que Santiago Murray, gerente de bebidas de PepsiCo en Argentina describe como competidores que se conocen y respetan mucho porque tienen distintas fortalezas en los distintos mercados. “Saber que tengo ese competidor enfrente hace más lindo mi trabajo porque sentís mucha más motivación” dice Murray (2017). Coca-Pepsi es una competencia global que se da en todos los mercados y casi que es única en el mundo. Hay muy pocas competencias así, puede ser Procter y Unilever pero son más de compañías, acá son marcas competidoras, eso es lo distintivo como también Seven Up-Sprite, Fanta-Mirinda, Gatorade-Powerrade. Tenemos un portafolio en bebidas que es muy competitivo uno con el otro menciona Murray.

Tanto Murray como Ahualli, los entrevistados de PepsiCo y Danone respectivamente reconocen la tendencia hacia la vida saludable que afecta al mercado de bebidas y alimentos en los últimos años. Ahualli (2017) especialista en la industria láctea dice que esta tendencia hizo que la industria de lácteos tenga mucho auge y empiece a crecer en el consumo per cápita y en participación dentro del mercado de alimentos. Según Ahualli, hacia adelante los fabricantes de alimentos y bebidas van a tender a mejorar los productos más allá de lo que hoy vemos en el mercado. Tanto Ahualli como Murray insisten en la renovación de sus productos hacia la reducción de azúcar, conservantes y aditivos porque los consumidores están más atentos a todos los ingredientes que poseen los productos que consumen. Además, Ahualli ejemplifica la teoría de arena competitiva de Gunther (2013) en la industria láctea ya que según ella los lácteos empiezan a competir con el resto de las categorías de macro snacks que incluyen a galletas, los snacks, los alfajores y los chocolates. Con la definición estricta de

industria estas no competirían pero si tomamos la definición de arena los yogures compiten como una oferta atractiva en el segmento de los snacks donde ganan relevancia como una opción emergente y saludable. Murray (2017) expresa que la industria de las bebidas está empezando a vivir una ola de cambio. “Hay una tendencia que se da en gran parte de la industria de alimentos y bebidas, es un cambio de transformación hacia productos que acompañen la tendencia de un estilo de vida más saludable con ingredientes naturales y productos a medida de cada cliente. La gente está haciendo mayor actividad física y hay más balance entre actividad física y alimentación. Hay países en distintos estadios de esta tendencia pero todos vamos hacia el mismo lugar” dice Murray (2017). Frente a estas tendencias y al igual que Coca Cola, PepsiCo está generando productos cero azúcar, productos que tienen menos gas y jugos pero somos más conocidos por el mundo de las gaseosas dice Murray. Además, las estrategias son similares en término de adecuar los productos, reducir el azúcar en bebidas y la grasa saturada y la sal en snacks y ampliar las necesidades dentro del portafolio. Esto valida de cierta manera la estrategia que está haciendo Coca Cola pero al mismo tiempo no la hace diferencial como para generar una ventaja competitiva en el futuro.

Los tres entrevistados, Moral, Murray y Ahualli reconocen a las cadenas de distribución de las compañías donde trabajan como una de las competencias centrales de sus respectivas empresas. Ahualli (2017) describe que la red La Serenísima su socio para la distribución de lácteos es la primera cadena de distribución en frío del país en Argentina y la segunda o tercera a nivel total después de Quilmes que es el socio embotellador y distribuidor de PepsiCo al que Murray (2017) llama un experto en el negocio de bebidas y destaca que seleccionaron a este embotellador porque es muy importante la estructura de logística con la que se llega al mercado y consideran que es una de las mejores fuerzas de distribución de venta y distribución de la Argentina llegando a 300000 puntos de venta de los 330000 que existen. Esto significa que la distribución para generar cobertura y alcance en los puntos de venta es clave en un negocio masivo como el de bebidas y alimentos.

PepsiCo como Danone además de ser competidores en el negocio de Stills de Coca Cola son compañía que han adoptado estrategias de diversificación como las descritas por Barney. Por lo que pueden ser de utilidad para comparar con la estrategia de Coca Cola analizada hasta el momento. PepsiCo ha adoptado una estrategia de diversificación no relacionada hacia el negocio de los snacks. Si bien es cierto como menciona Murray (2017) que el negocio de las gaseosas y los snacks son productos complementarios, corresponden a dos industrias diferentes, esto hace que hacia el interior de la organización se manejen de manera muy separada en términos de distribución y comercialización. Algo que en los productos Stills de Coca Cola no sucede. Las bebidas y los snacks de cara al consumidor pueden mostrarse como productos complementarios compartiendo lugar en la comunicación o campañas publicitarias en la compañía. Sin embargo por su naturaleza no podrían manejarse desde una misma unidad de negocio. Como menciona Moral (2017) que las categorías emergentes en las que Coca Cola desea ingresar pueden llegar a necesitar un modelo operativo distinto en PepsiCo esto no tiene discusión. La bebida y los snacks tienen procesos productivos muy distintos por lo que se producen en fábrica distintas y requieren diferentes estructuras logísticas de distribución por sus empaques y tamaños. La comercialización también debe realizarse por canales separados ya que tienen estrategias diferentes de ejecución en el punto de venta. Por ejemplo, las bebidas requieren de una gran inversión en equipos de frío mientras que los snacks no lo necesitan. PepsiCo y Coca Cola comparten una distribución similar para el negocio de las bebidas, tienen grandes socios embotelladores en los que tercerizan el envasado, distribución y comercialización de los productos. La diferencia, en Argentina, es que en el caso de PepsiCo el embotellador no es exclusivo mientras que en Coca-Cola sí lo es. Esto puede estar relacionado con que los volúmenes que manejan las compañías son diferentes y en el caso de Coca Cola se justifica una estructura dedicada pero esto puede variar de acuerdo a cada país. Ambas empresas de bebidas no buscan la integración vertical hacia sus distribuidores y eso está relacionado con la posibilidad de poder mantener en manos de las compañías (Coca Cola y PepsiCo) el control de la producción por

poseer el insumo exclusivo que es el concentrado y no perder control sobre el socio embotellador.

Danone también ha optado por una estrategia de diversificación no relacionada. Danone es una compañía originalmente de lácteos especialmente postres y yogures que se ha diversificado hacia el negocio de las bebidas, específicamente aguas minerales y saborizadas en Argentina. Danone ha entrado en esta categoría a través de la compra de marcas locales como Villavicencio y una vez en la industria ha desarrollado marcas internamente como Villa del Sur Levité que ha sido pionera en el desarrollo del mercado de aguas saborizadas en Argentina según Moral (2017). Mercado al que posteriormente ingresó Coca Cola con Aquarius. El negocio de los lácteos y las aguas son manejados como dos unidades de negocio separados, con sistemas de distribución distintos según Ahualli (2017). Esto se debe en primer lugar a la necesidad de refrigeración de los lácteos en la cadena de suministro. En el caso de Danone, la distribución de lácteos es la que se realiza con un socio estratégico, en este caso La Serenísima. El negocio de aguas fue adquirido con la operatoria completa de producción, distribución y comercialización según Ahualli (2017). Por otro lado y al igual que en el caso de PepsiCo los productos son muy distintos en términos de tamaño y estructura logística. Sin embargo, en este caso podemos encontrar sinergias en la ejecución en el punto de venta porque ambas se ejecutan en frío pero a veces y sobretodo en canales de venta grandes como supermercados las zonas de bebidas y lácteos se encuentran alejadas como para ejecutarlas conjuntamente. Además al poseer un sistema de distribución tanto en frío como en ambiente le permite mucho más flexibilidad a la hora de pensar innovaciones algo que Coca Cola no tiene por la falta de un sistema de distribución con cadena de frío.

En conclusión, ambas estrategias de diversificación no relacionada en las que al menos un negocio son las bebidas han optado por separar la operatoria en dos unidades de negocio distintas. Sin embargo, como definimos anteriormente Coca Cola es un estrategia de diversificación relacionada por lo que no necesariamente debería recurrir a un modelo de distribución separada como

PepsiCo y Danone. Lo que se puede poner en discusión es la definición de Barney de estrategia de diversificación relacionada con la definición de arena de Gunther. La definición de una diversificación relacionada establece que la empresa comienza a actuar en más de una industria porque menos del 70% de las ventas provienen de un único negocio y sus negocios se relacionan entre sí (Barney, 2013). Si utilizamos el término de arena de Gunther en vez del de industria, la definición de Barney no tiene sentido. Es por esto que ambas teorías van por corrientes separadas. Si consideramos al negocio de stills como un negocio distinto por tener sus propias complejidades y dinámicas, este representa casi el 30% según su ex CEO Muthar Kent por lo que podríamos aplicar la definición de Barney. Podemos decir que la estrategia de Coca Cola es de diversificación relacionada por los vínculos que tienen sus diferentes negocios tanto el de gaseosas como el de stills al estar enmarcados en el mercado de las bebidas. En cambio, las estrategias de Danone y PepsiCo son de diversificación no relacionada ya que no tienen vínculos entre sí al no compartir la producción distribución o comercialización. En la teoría de Gunther, no hay una unidad de análisis tal como la industria sino que Coca Cola compite en una gran arena donde sus productos apuntan a cumplir nuevas demandas que surgen en los consumidores y que la compañía es capaz de leer y responder a ellas. En términos de Gunther, Coca Cola, Danone o PepsiCo por solo mencionar a las compañías entrevistadas compiten en una arena donde se van generando micro-competencias de acuerdo a las necesidades de los consumidores y las ofertas que generen estas compañías para satisfacerlas.

Conclusiones finales

5.1 Respuestas a las preguntas de investigación

A modo de conclusión se responderán las preguntas y sub-preguntas de investigación que fueron planteadas en la primera sección de este trabajo de investigación.

Pregunta central:

-¿Cuáles son los desafíos de implementación que tiene la nueva estrategia de Coca-Cola?

Para responder esta pregunta es importante recordar la definición de estrategia de Andrews como el match entre lo que la compañía puede hacer, sus fortalezas y debilidades organizacionales, dentro del universo de lo que podría hacer, oportunidades y amenazas del ambiente. Esta nueva estrategia de diversificación relacionada de Coca Cola nace dentro de una ola de cambio en las tendencias del consumo dentro del mercado de alimentos y bebidas. La búsqueda de una vida más saludable lleva a los consumidores a buscar bebidas funcionales a ese estilo de vida. Además, con el desarrollo de la tecnología el consumidor está más informado y busca productos con mayor valor agregado no solo para satisfacer su sed. Este es el contexto que enmarca la estrategia de diversificación de Coca Cola para convertirla de una empresa de gaseosas a una empresa integral de bebidas apalancando sus competencias centrales por economías de alcance. Este nuevo portafolio está relacionado con su negocio por eso la estrategia es de diversificación relacionada sin embargo por las complejidades del nuevo portafolio la compañía enfrenta numerosos desafíos en el desarrollo, dominio y manejo de estos nuevos productos.

Coca Cola tiene como desafío de implementación tener una estructura interna enfocada en desarrollar productos que sean competitivos y rentables en este nuevo contexto y lanzarlos ágilmente a los mercados de todo el mundo. Estos equipos son células de trabajo enfocados y dedicados completamente a determinados proyectos estratégicos para la organización. VEB y los joint venture con Fairlife y otras compañías son ejemplos de estas células de trabajo que también mencionan los gerentes de Coca Cola en Argentina. En definitiva es desarrollar una nueva competencia central en los términos de Prahalad y Hamel, en Coca Cola se debe dar el aprendizaje colectivo, especialmente referido a cómo coordinar estas nuevas habilidades productivas e integrar múltiples desarrollos de tecnologías. Esta nueva estructura y competencia central es una manera de

repensar Coca Cola y es la que hará al crecimiento posible para enfocar la estrategia de cara a los desafíos en vez de preocuparse por sus competidores en los mercados actuales. Además es necesario controlar esta implementación al hacer foco en las prioridades estratégicas y otorgando límites a la performance de la compañía como desarrollar los segmentos de mayor valor agregado que llevan al crecimiento rentable y sostenible.

Por otro lado, involucrar al socio embotellador en la implementación de esta estrategia es sumamente importante. El embotellador representa un socio estratégico para la producción, comercialización y distribución de los productos de Coca Cola y es una de las ventajas competitivas de la compañía junto con la investigación y desarrollo de productos y las fortalezas de marketing de la compañía. Es necesario trabajar en conjunto para desarrollar un nuevo modelo de negocio que permita manejar de manera eficiente y rentable este nuevo portafolio de productos. Probablemente como mencionaba Moral (2017) en la entrevista es necesario adaptar el modelo de distribución para este portafolio complejo y con productos con bajos volúmenes. Es necesario utilizar la experiencia y conocimiento del embotellador para desarrollar una estrategia de llegada a los mercados diferente acorde a este nuevo tipo de productos que permite tener flexibilidad y dinamismo en la entregas a los clientes.

Sub-preguntas:

-¿La nueva estrategia requiere adaptar o modificar las competencias centrales de Coca-Cola?

Las competencias centrales de Coca Cola son principalmente sus marcas y su fuerza de distribución. Estas competencias son claves en la nueva estrategia de diversificación pero es necesario adaptarlas para lograr el objetivo de convertirse en una empresa integral de bebidas. En cuanto al valor de marca es importante capitalizarlo y construir innovaciones de productos sobre esas marcas ya existentes que permiten desarrollar productos nuevos de manera más ágil y exitosa. Por otro lado, la fuerza de distribución es una gran herramienta para

llevar a cabo la nueva estrategia ya que cualquier producto innovador puede tener un gran alcance en los mercados con la red de distribución de los embotelladores de Coca Cola. Sin embargo, este sistema está pensado para manejar volúmenes de grandes marcas como Coca Cola, Sprite o Fanta y el futuro de las bebidas se dirige hacia marcas más pequeñas en segmentos de nicho con volúmenes más reducidos para clientes puntuales. Es por eso que debe repensarse con los embotelladores clave un nuevo sistema de distribución y comercialización para estos nuevos productos que además pueden requerir cadena de frío como en el caso de los lácteos. El modelo de negocio es totalmente nuevo y hay que repensar la cadena de valor para hacerla rentable y sostenible en el tiempo.

-¿Frente a este cambio, cuáles serían los competidores de Coca-Cola?

Como Coca-Cola va a seguir compitiendo en el segmento de gaseosas los competidores actuales se mantienen pero se agregan nuevos porque el contexto competitivo cambia. El nuevo entorno tiene mucho más competidores, emprendedores que apuntan a segmentos pequeños de alto valor agregado. Además al entrar en nuevas categorías como las bebidas a base de proteínas, los lácteos y el té por mencionar algunos se agregan nuevos competidores que ahora compiten con Coca Cola en estos segmentos. Por ejemplo, ahora Danone no es sólo un competidor en aguas sino también en lácteos. Pero para ponerlo en términos de Gunther, los competidores de Coca Cola son todos aquellos que están satisfaciendo las mismas demandas que busca satisfacer Coca Cola pero con sus propios productos. Esto hace que la industria no tenga límites y los desafíos competitivos puedan venir desde cualquier mercado que busque los mismos consumidores que Coca Cola.

5.2 Sugerencias sobre futuros temas de investigación

La diversificación estratégica puede ser vista desde diversas perspectivas. En este trabajo la estrategia ya estaba planteada y el trabajo consistió en investigar que desafíos de implementación va a tener esta estrategia dada las

fortalezas y debilidades de la compañía, así como también sus competencias centrales. Se puede analizar la estrategia de diversificación desde el planteo mismo. Además, existen otros casos de empresas que han realizado una estrategia de diversificación tanto relacionado como no relacionada.

Sin ir más lejos, en este mismo trabajo también surgieron Danone y PepsiCo como otros dos casos de diversificación estratégica que podrían ser analizados con la misma metodología de este trabajo y en el mercado bebidas.

Bibliografía

- Andrews, K.R. 1971. *The Concept of Corporate Strategy*. Richard D. Irwin
- Ansoff, H. I. 1965. *Corporate Strategy*. Nueva York: McGraw-Hill
- Barney, J. B. 2011 *Gaining and sustaining competitive advantage*. Pearson
- Collis, D. J y Montgomery, C. A. 1995. *Competing on Resources: Strategy in the 1990s*. Boston: Harvard Business Review.
- Collis, D. J y Rukstad, M. G. 2008. *Can you say what your strategy is?*. Boston: Harvard Business Review.
- Duff & Phelps. 2016. *Food Retail Industry Insights*
- Elmore, Bartow. 2014. *How Coca-Cola built a sugary empire, by outsourcing as much as possible*. Fortune. <http://fortune.com/2014/11/25/coca-cola-capitalism/>.
Accedido 22 de julio de 2017.
- Gilbert, Katie. 2016. *Muthar Kent Small Victories*. Institutional Investor
- Grantham, Russell. 2017. *New CEO's challenge: Make things go better with Coke*. Seattle times. <http://www.seattletimes.com/business/new-ceos-challenge-make-things-go-better-with-coke/>. Accedido 9 de julio de 2017.

Gunther, Rita. 2013. *The end of competitive advantage: how to keep your strategy moving as fast as your business*. Boston: Harvard Business Review Press.

Hamel, G. 1997. *Killer Strategies that Make Shareholders Rich*. Fortune.

Iprofesional. 2015. *Coca-Cola diversifica su negocio y ahora prueba con la leche envasada*. <http://www.iprofesional.com/notas/205654-Coca-Cola-diversifica-su-negocio-y-ahora-prueba-con-la-leche-ensvasada>. Accedido 16 de julio de 2017.

Mintzberg, H., Ahlstrand, B. y Lampel, J. 1999. *Safari a la estrategia*. Buenos Aires: Granica,

Porter, M.E. 1985 *Estrategia competitiva*. México: CECSA

Porter, M.E. 1996. "What is Strategy?" Boston: Harvard Business Review

Prahalad, C.K. y Hamel, G. 1990. *The Core Competence of the Corporation*. Boston: Harvard Business Review

Sainz, A. 2016. Coca-Cola apuesta a la soja: compró AdeS por US\$ 575 millones. La Nación.

Selznick, P. 1957. *Leadership and Administration: A Sociological Interpretation*. Evanston, IL: Row, Peterson.

Simons, R. 1995. *Levers of Control: How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal*. Boston: Harvard Business School Press.

Simons, R. 2010. *Stress-Test Your Strategy. The 7 Questions to Ask*. Boston: Harvard Business Review

Steiner, G.A. 1969. *Top management Planining*. Nueva York: Macmillan.

The Coca Cola Company. United States Securities and Exchange Commission. Form 10-K. http://otp.investis.com/clients/us/cocacola_company1/SEC/sec-show.aspx?FilingId=9118485&Cik=0000021344&Type=PDF&hasPdf=1. Accedido 9 de julio de 2017.

Rumelt, R.P. 1997. "The Evaluation of Business Strategy" en H. Mintzberg y J.B. Quinn. *The Strategy Process*, 3ª ed. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Venturing and Emerging Brands (VEB). <http://www.vebatcoke.com/think/>. Accedido 3 de julio de 2017.

Watson, E. 2013 Coca-Cola: "A third of beverage industry growth could come from disruptive brands in categories that do not exist today". Food Innovation Editorial Webinar.

Wright, P., Pringle, C., y Kroll, M. 1992. *Strategic Management Text and Cases*. Needham Heights, MA: Allyn and Bacon.

Entrevistas realizadas

Ahualli, Victoria (2017) - Brand Manager de Yogurísimo.

Moral, Andres (2017) - Stills Leader Argentina, Paraguay y Uruguay

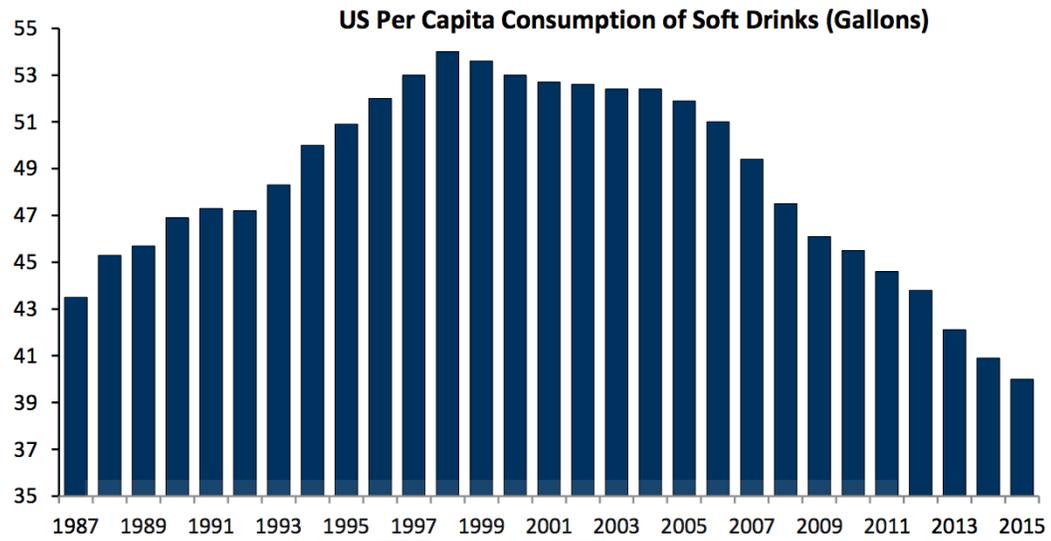
Murray, Santiago (2017) - Gerente de bebidas para Argentina.

Anexos

Anexo 1



Exhibit 12: US Per Capita Consumption of Soft Drinks (Gallons)



Source: NPD Group. 2015 estimate

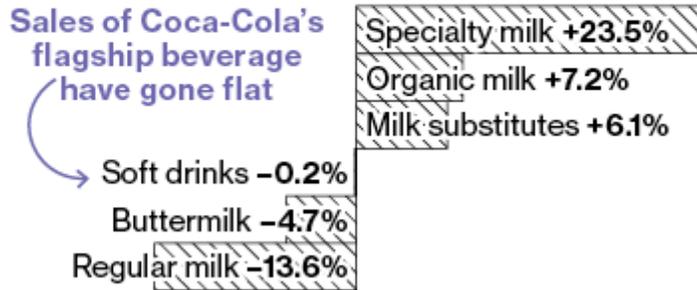
Anexo 2



Anexo 3

Milking It

52-week change in sales,
week ended Feb. 20



DATA: NIELSEN; GRAPHIC BY BLOOMBERG BUSINESSWEEK

Anexo 4

Entrevista Coca Cola

Andres Moral: Stills Leader Argentina, Paraguay y Uruguay

- 1- ¿Crees que la industria de las bebidas está cambiando a nivel mundial?
¿Hacia dónde va?

Hay una tendencia de un consumidor mucho más preocupado por todo lo que ingesta, más informado y preocupado porque todo lo que consuma le agregue valor. Entonces hay un montón de bebidas que van capturando beneficios incrementales a lo que es quitar la sed. Hay tendencias de productos cada vez más naturales en contraposición con los industriales con bebidas de valor agregado y funcionales. Hay un montón de emprendedores que empiezan a leer estas tendencias y empiezan a lanzarse al mercado con productos de este tipo.

- 2- ¿Cuáles el principal desafío que tiene Coca Cola frente a este nuevo escenario?

Son todos segmentos que van hacia nichos de mercado y Coca Cola es una empresa de estructura y no está acostumbrada a manejar productos de nicho que exijan un "road to market"¹¹ distinto, sin escala o con volúmenes pequeños. Por ejemplo, Fuze vendíamos un volumen que el sistema no podía sostener. Las líneas de producción no soportan niveles de volumen de esa magnitud. El

¹¹ Distribución del producto al mercado

problema que yo veo es que el mundo de bebidas tiende a estos segmentos especializados o nichos que lógicamente no van a tener un volumen alto o que Coca Cola esté acostumbrado a manejar. Pero va a exigir sí o sí que cambie a nuevos modelos de negocio o un nuevo “road to market” incluso. El mercado está yendo a estructuras mucho más *lean* o simplificadas y que permitan reaccionar con velocidad a estas tendencias sino siempre llegas tarde que es lo que le está pasando hoy a Coca. Hay bebidas con chía, jugos cold-pressed, jugos smoothies que Coca Cola y toda la estructura que hay que mover detrás hace que no tenga velocidad de reacción y se metan otros jugadores en el mercado que ya están en las góndolas. Por eso Coca Cola va a tener que adaptarse y ajustarse si o si a estas nuevas tendencias con nuevas estructuras, más rápidas, nuevas células de trabajo o nuevos “road to market”. Esto significa que no todo necesariamente tiene que ir arriba del camión rojo porque quizás le vas a entregar a 200 clientes.

3- ¿Cómo lo está enfrentando?

Está pensando nuevos modelos de negocio, revisando estructuras nuevas y formas de trabajar. Ahora estamos en una reestructuración a nivel global que impulsa el trabajo por proyectos que conecta mucho con este contexto. Que no haya Operaciones, Marketing, Finanzas sino que haya un equipo dedicado a lanzar, por ejemplo, una bebida con chia. Pensando a futuro puede que sea lo que pase. Como pequeñas células de trabajo, más emprendedoras que se encarguen de poner productos en la calle mucho más rápido de lo que lo haría la estructura convencional de la compañía.

4- En esta nueva estructura, ¿qué rol jugaría el embotellador?

El embotellador, por el sistema Coca Cola, siempre tiene la primera opción de distribuirlo porque el contrato de franquicia dice que el embotellador tiene que distribuir todas las marcas y productos que comercialice The Coca Cola Company. Entonces va a tener la primera opción para ser socio en estos proyectos. No quiere decir que sea la única porque si el embotellador no quiere, no le interesa, se puede hacer a través de terceros. Pero el sistema Coca Cola siempre le da la primera opción a su socio embotellador. Los embotelladores deben acompañar a

Coca Cola y Coca Cola debería acompañar al sistema a leer este cambio de tendencia y adecuar sus estructuras para poder responder a estas nuevas demandas.

- 5- En su origen Coca Cola es una empresa de gaseosas, ¿Cómo ingresaron en el resto de las categorías en las que se encuentran actualmente?

Esto se dio algunos años antes de que yo entre a la compañía, hace 20 años. Creíamos que éramos la empresa número uno en bebidas gaseosas pero nos mirábamos el ombligo porque mirábamos el mundo de las gaseosas porque las otras categorías no existían en aquel entonces. Entonces éramos los líderes, a medida que en algún momento alguien dice miremos más allá, no sólo el mercado de las gaseosas. Miremos que están comprando los consumidores y ahí nos dimos cuenta que había un montón de segmentos en los que no competíamos y ya habíamos llegado tarde. Por ejemplo, el mercado de aguas minerales estaba consolidada. En Argentina, Danone entró comprando marcas locales también. El segmento de los jugos empezó a crecer acompañando las tendencias de aquel entonces. En ese momento la tendencia era ir hacia algo más liviano, algo sin gas o al jugo. La compañía lo primero que hace frente a esto es generar una estructura independiente porque todos los empleados eran “gaseoseros”, solo sabían comercializar y vender Coca Cola y tenían cierta arrogancia de líder. Hubo varios intentos de entrar en estas categorías y lo hicieron “a lo Coca Cola” y fallamos porque no vimos las cosas como las teníamos que ver. Cuando yo entré, estaban buscando personas que vengan de otros mercados y no sean líderes. Yo venía de CCU, éramos segundos, competíamos contra Quilmes. Entonces necesitaban gente que tenga la resiliencia, la tolerancia y la ambición de ir a bajar al líder de esos segmentos porque todos los de gaseosas no podían leer los nuevos códigos que tenían estas categorías. Entonces se generó un equipo que tenga otras características, medio sesgados del mundo de gaseosas, de la vieja escuela y esa estructura fue creciendo con el correr de los años. Al principio era una sola persona, primero compramos Cepita, después se empezó a generar un equipo de 2 personas y eso fue creciendo hasta lo que es hoy que somos más de 20 personas exclusivas para el negocio de Stills y en todas las áreas hay algún

recurso dedicado que mira a Stills de manera transversal. Además, Stills representa el 20% del volumen en Argentina pero hay países como Japón que representa el 80% del volumen total.

6- ¿Cuál fue el argumento estratégico detrás de esta diversificación?

La compañía se dio cuenta que el consumidor quería otras cosas, que cuando vos veías el mundo de gaseosas éramos líderes pero cuando veías el mundo de las bebidas sin alcohol completo no lo éramos. Teníamos 35% por ciento del mercado argentino de bebidas sin alcohol, había un competidor que era Danone que cada vez estaba ganando más. En el mundo del negocio uno quiere ganar plata y al incorporar la visión del mercado completo de bebidas se veía que las gaseosas perdían peso dentro de este mercado y proyectando eso el valor del negocio futuro iba a desaparecer entonces si o si nos teníamos que convertir de una empresa de gaseosas en una empresa integral de bebidas. Eso fue la llamada de atención para entrar en nuevos mercados. No fue fácil porque hasta convencer al embotellador que necesitaba adaptar sus estructuras, sus líneas de producción, sus procesos a nuevos segmentos tomo su tiempo. Pero a la larga todo el sistema lo vio y hoy ya estamos compitiendo en todos los segmentos e incluso intentando liderar algunos en los que competimos.

7- ¿Qué desafíos de implementación tuvo esta estrategia de ingreso en una nueva categoría?

Como te decía anteriormente, fueron un tema cultural a nivel interno de Coca y el embotellador. Al ser un sistema, todo está de la mano del socio embotellador. Con que cambie Coca Cola no alcanzaba entonces en aquel entonces le exigíamos a los embotelladores que generen una estructura dedicada a Stills para llevar estos productos y proyectos.

8- La creciente preocupación por la alimentación saludable es una gran tendencia en toda la industria de bebidas y alimentación, ¿Coca Cola se vio afectada por esta tendencia en términos de ventas en los últimos 10 años?
¿Cómo la está enfrentando para los próximos años?

Hay una pérdida del mix de gaseosas, no es que vendemos menos. La marca Coca Cola hoy vende menos pero estamos intentando capturar más volumen con versiones light y cero calorías. Se está achicando la torta de gaseosas y crece las otras donde no competimos entonces eso le genera una pérdida de volumen en pos de otras categorías. En facturación por los niveles de inflación que hay en Argentina no es que vendemos menos pero en volumen ya las tasas se empiezan a achicar de mercado de crecimiento de doble dígito pasamos a un solo dígito o en algunas marcas ya estamos cayendo como Coca Cola roja. El problema que esto genera es una pérdida de ganancia porque todas las categorías de Stills son menos rentables porque hay que invertir más en marketing, son más caras de producir y eso afecta el ingreso operativo de la compañía a futuro. Entonces si no revisamos, si no ganamos escala en estas categorías nuevas y no hacemos negocios rentables en esas categorías vamos a afectar el margen de la compañía

9- A nivel global, ¿Quiénes son considerados competidores? ¿Por qué?

Danone, Nestlé y Pepsi pero hay competidores pequeños con CAGR muy altos, están ganando mucha plata y tienen la flexibilidad que hablamos al principio. En Argentina hay pequeños jugadores metidos en todos los supermercados como Citric, Bonjuzz, Las Brisas y a través de estas tendencias de naturalidad, valor agregado y funcionalidad están quedándose con plata del consumidor y Coca Cola no lo está haciendo, no está compitiendo. Y no están creciendo más por el contexto económico del país. Entonces en la medida en que el poder adquisitivo mejore y la gente se vuelve hacia estos consumos más saludables entonces si Coca Cola no hace algo va a perder mucho más plata de la que pierde hoy. Cuando hablo de perder plata me refiero al costo de oportunidad, no estamos ganando en lugares donde ya hay consumidores consumiendo.

10-¿Cuáles son las capacidades centrales de Coca Cola?

En primer lugar, el marketing por las marcas, hay un valor de marca que no tiene nadie porque yo te doy la receta de Coca Cola mañana y ¿vos que hacés? No vas a vender más que Coca Cola si le ponés cualquier otro nombre por más de que sea rica. Hay un amor de marca que no tiene nadie.

En segundo lugar, la distribución. El músculo de distribución es inigualable estés donde estés. Dónde estés siempre va a haber una Coca Cola, ninguna otra marca lo tiene.

Por último, las personas. La compañía tiene un nivel de profesionalidad que hoy en el mercado no se ve.

Anexo 5

Entrevista a Danone

Victoria Ahualli, Brand Manager de Yogurísimo.

1- ¿Cómo se encuentra la industria de los lácteos a nivel global? ¿Cuáles son las tendencias, hacia donde está yendo?

Tanto a nivel global como regional, hay una tendencia en los últimos 15 años hacia la alimentación más saludable en líneas generales. Esto hace que la industria de consumo masivo como lácteos tengan mucho auge y empiecen a crecer en el consumo per cápita y en participación dentro del mercado de alimentos. Además, los lácteos empiezan a competir con el resto de las categorías que denominamos de macro snacks en donde podés encontrar alimentos mucho menos saludables como las galletas, los snacks, los alfajores, los chocolates y entonces los lácteos empiezan a ganar mucho más relevancia. Lo mismo pasa con las aguas saborizadas que empiezan a cobrar mucha más relevancia. El consumidor venía alimentándose con Coca, Pepsi y aguas carbonatadas en los 80 y 90 pero ya para los 2000 el consumidor se concientiza con lo que está tomando y las aguas naturales (minerales más saborizadas) empiezan a ser una mejor opción y a ganar share of stomach. La industria de aguas saborizadas y la de lácteos nota un quiebre en los últimos 5 años en dónde se desarrollaron tanto las tendencias naturales y saludables y de buenas alimentación que ya hasta incluso los lácteos y las aguas saborizadas están en tela de juicio. El consumidor es mucho más consciente de lo que era antes y todo lo que ganó la industria de lácteos y la industria de aguas saborizadas en los últimos 20 años lo puede empezar a perder siempre y cuando no tome cartas en el asunto. Tiene que empezar a hacer los productos con menos conservantes, con menos químicos,

con menos azúcar porque muchos productos tienen azúcar agregada en altos índices.

Hacia adelante los fabricantes de alimentos y bebidas van a tender a mejorar los productos más allá de lo que hoy vemos en el mercado. Por ejemplo, no hay ningún yogurt en el mercado sin conservantes y la gente empieza a buscar el famoso “*clean label*”, es decir, que los productos sean con menos ingrediente porque en la medida en que le empezás a poner conservantes, aditivos o azúcar agregada el consumidor ya no lo quiere. Otro ejemplo, hay muchos productos de lácteos que tienen azúcar agregada y son lácteos y hacen bien porque están hechos a base de leche, Danonino, por ejemplo está fortificado con calcio, vitaminas, hierro y zinc además de tener leche en composición. Sin embargo, la madre es muy reacia al producto porque los pediatras recomiendan no consumir productos que no sean descremados a partir de los 2 años porque el niño puede tener tendencia a la obesidad. Es como un dulce para el chico y es un círculo vicioso a medida que más se lo das como colación, el chico más desarrolla su paladar dulce. Es un muy buen producto a nivel fortificación y sin embargo está mal visto hoy porque la tendencia de la saludabilidad está bastante más al extremo de lo que estaba antes. Se viene un Danone bajando la azúcar agregada de todos sus productos. Ser va a lanzar su producto natural, Danonino va a lanzar su producto natural. Se van a empezar a ver todas estas nuevas versiones de productos que van a mostrar naturalidad. La tendencia es la naturalidad, lo que se dice “back to origin”, todo lo que hoy ves que la gente cocina en la casa, más natural, venden la yogurtera para que el propio consumidor haga yogurt bien suave, bien liviano.

2- ¿Cuál es la estrategia de Danone para seguir creciendo en esta industria?

Uno de los cambios estratégicos de la compañía es que está abandonando el segmento de postres, no va a discontinuar este segmento pero entiende que los postres no es lo que hoy lo va a hacer crecer a no ser que los mejoren a nivel nutricional, haciendo un cambio fuerte en su perfil de azúcar, grasa y demás. Danone tiene en la Argentina varias marcas de postres como Danette, Serenito y Ser. Por ejemplo, los postres Ser tienen mucha más chance de triunfar en este

contexto. La compañía no va a abandonar postres porque es un negocio muy rentable y no puede permitirse perder esa plataforma pero a nivel nutricional el eje de crecimiento es crecer más en lácteos como yogures.

Además, otro pilar de la estrategia es vender más de productos con valor agregado y menos de productos más commodity que dejan menos margen. Estos últimos son por ejemplo los lácteos líquidos en formato sachet, tetrabrik con tamaños de un kilo o más que todos consumen en su casa en pack familiar. Estos productos hacen que Danone pierda plata, hoy en día lo están rentabilizando y lo llevaron a un margen de cero donde Danone no gana ni pierde. El mix dentro de lácteos tiene que migrar a los productos de valor agregado, esto lo están haciendo todas las marcas dentro del portafolio y también desde investigación y desarrollo ya que son muy exigentes con la rentabilidad que tienen que dejar las innovaciones, además de generar productos diferenciados, por ejemplo, el yogurt griego con base de proteínas. Lo que sucede es que las innovaciones con productos muy diferenciados terminan siendo muy de nicho y eso en un mercado como Argentina a veces no funciona por problemas de contexto económico recesivo.

3- En su origen Danone es una empresa de lácteos, ¿Cómo ingresaron en el negocio de las aguas minerales y saborizadas? ¿Cuál fue el argumento estratégico detrás de esta diversificación?

La compañía tiene negocio de aguas en otros países del mundo. La visión de la compañía es llevar la alimentación y salud a la mayor cantidad de gente posible, es decir, vender lo más posible siempre y cuando sean productos de salud y alimentación. Lo que hace la compañía es detectar marcas líderes y locales como La Serenísima, Villa de Sur y Villavicencio en Argentina con gran share de mercado y bien posicionadas, las compra y ahí empieza a desarrollar estos productos que llevan alimentación y salud al mundo. En el mundo están siempre en categorías saludables, no creo que encuentres ningún país en donde estén vendiendo snacks porque no coincide con el manifiesto, los valores, la visión y la misión de la compañía.

4- ¿Qué desafíos de implementación tuvo esta estrategia de ingreso en una nueva categoría?

Como Danone adquirió compañías completas ya está todo armado porque ya se viene haciendo. Cuando la unidad de negocios aguas se crea en Argentina, se crea ya con línea producción, con gente que trabaja en esa fábrica, con administrativos que pertenecen a esa empresa entonces ya hay una manera de trabajar. Lo que hace Danone es sumar gente que ellos consideran de valor, le meten procesos, lo profesionalizan, mejoran todo lo que hacen personas que ya vienen trabajando ahí y además son unidades de negocio completamente distinto. Aguas es una empresa y lácteos es otra, Nutricia Bagó es una tercera completamente distinta y medical es la última que es una unidad de negocio de productos médicos para personas con problemas de salud. Todas tienen un departamento comercial, de marketing y de recursos humanos. No se comparte la distribución entre un producto como son los lácteos que vence en 30 días y las aguas que vencen en 8 o 10 meses. El marketing que hacen las dos unidades de negocio es muy distinto, las negociaciones con los clientes son distintas, no están integradas. La empresa tiende a que en el futuro estas unidades de negocio estén cada vez más integradas y empiecen a generar centro de servicios compartidos donde haya un recursos humanos a nivel grupo, donde puedes detectar un talento que lo llevas a otra unidad de negocio por ejemplo.

5- A nivel global, ¿Quiénes son considerados competidores? ¿Por qué?

A nivel local es Sancor pero a nivel global no veo a nadie con tanta fuerza como Nestlé que esté multinacionalmente en todos los países pero si tenés un competidor fuerte en Estados Unidos que es Chobani, hay marcas fuertes en Europa porque es un mercado en donde los lácteos están muy desarrollados. Coca Cola sería a nivel global un competidor del negocio de aguas al igual que PepsiCo. Pero no habría como un Nestlé tan grande con marcas en todos los países, es más que nada local el tema de la competencia. Es por esto que Danone no tiene tantos equipos de marketing global. Todas las marcas se manejan localmente excepto por Danonino y Activia que están en más de 50 países y tienen un equipo central que las manejan. Pero como cultura la empresa es muy

local. Danone estudia cada mercado, compra la marca líder en cada mercado y se mueve con reglas específicas localizadas que no pasa en otras empresas multinacionales como Coca Cola me imagino. Yo creo que en el futuro van a tender a ser un poco más globalizados porque todos tienden a eso porque es lo más eficiente al compartir las mejores prácticas entre países donde cada uno tiene cosas para aportar y al no estar relacionándose con el resto de las operaciones te estás perdiendo un montón de cosas. Hay que ver cómo gestionar las dos cosas, es decir, no perder la esencia local pero a la vez poder hacer sinergias globales.

6- La creciente preocupación por la alimentación saludables es una gran tendencia en toda la industria de bebidas y alimentación, ¿Danone se vio beneficiada por esta tendencia en términos de ventas en los últimos 10 años? ¿Cómo la está enfrentando para los próximos años?

Danone se vio beneficiada por esta tendencia y tenemos el caso contrario que es PepsiCo que empieza a comprar marcas de galletas cuando era un negocio de salados porque empieza a darse cuenta que la tendencia es por la buena alimentación. Además, todavía tiene un mundo de oportunidades porque las galletas tampoco están vistas como saludables. Va a tener que empezar a cambiar su enfoque de negocio. Danone nada que ver, es una empresa que está donde tiene que estar, está compitiendo en lo que hoy la gente en teoría está consumiendo.

7- ¿Cuáles son las capacidades centrales de Danone?

Yo creo que una es la velocidad de gestión y la toma de decisiones porque hay un ritmo de trabajo muy acelerado y las cosas salen en la mitad de tiempo que en cualquier otro lado. Desde una campaña de comunicación que puede estar hecha del brief al comercial en dos semanas y también hasta cosas más complejas como un desarrollo de producto en donde la empresa también tiene tiempos record. Puede sacar un nuevo producto en tres meses dándole prioridad a ese proyecto y trabajando todos alineados en ese proyecto.

En segundo lugar, la cadena de distribución es muy importante. Es la primera cadena de distribución en frío del país y la segunda o tercera a nivel total después de Quilmes. La red logística La Serenísima llega a todos los puntos del

país. Se comparte la distribución con la leche a través de un joint venture entre Danone y La Serenísima.

Anexo 6

Entrevista a PepsiCo

Santiago Murray, Gerente de bebidas para Argentina.

1- ¿Cómo se encuentra actualmente la industria de las bebidas a nivel mundial, cuales son las principales tendencias y hacia dónde va?

Hay como olas generalmente a nivel global de cambio de tendencias y hoy estamos empezando a vivir una ola de cambio. Hay una tendencia que se da en gran parte de la industria de alimentos y bebidas, es un cambio de transformación hacia productos que acompañen la tendencia de un estilo de vida más saludable con ingredientes naturales y productos a medida de cada cliente. Esta tendencia aplica perfectamente a Argentina porque antes o después las cosas llegan a todos lados al ser macro tendencias globales. La gente está haciendo mayor actividad física y hay más balance entre actividad física y alimentación. Hay países en distintos estadios de esta tendencia pero todos vamos hacia el mismo lugar.

1- ¿Cuál es la estrategia de PepsiCo para seguir creciendo dentro de esta industria?

PepsiCo lo primero que hace es leer y anticiparse a esta tendencia y traer una respuesta de nuestro portafolio a esta tendencia. Hace ya un tiempo que estamos trabajando y la idea es tener productos que acompañen a estos cambios del consumidor. Si ves nuestro portafolio nosotros somos más conocidos por Pepsi pero nuestro portafolio es mucho más que Pepsi. Nosotros tenemos hoy productos que tienen cero azúcar, productos que tienen menos gas, jugos pero somos más conocidos por el mundo de las gaseosas. Lo mismo le pasa a Coca Cola que también es un portafolio mucho más completo que una gaseosa. En el caso de PepsiCo, nosotros tenemos un portafolio que va mucho más allá de Pepsi va hacia gaseosas de distintos sabores, todas las gaseosas ofrecen una versión sin azúcar como Pepsi, Seven Up, Paso de los Toros y también ofrecemos H2O! que es un producto que tiene la mitad de gas de lo que tiene una gaseosa común

y no tiene azúcar que no todo el mundo lo sabe. Sí estamos ofreciendo hoy productos que se adecuan a esta tendencia porque todos los productos core de la compañía ofrecen una versión sin azúcar o incluso algunos productos ya nacen cero azúcar o algunos productos que acompañan esta tendencia como Gatorade que es un producto diseñado para el deportista. Además, nuestra estrategia pasa por adecuar los productos que tenemos hoy, tenemos un plan de reducción de azúcar en bebidas y la grasa saturada y la sal en snacks y vamos a ampliar las necesidades dentro del portafolio.

- 2- Hay una gran diferencia entre Coca Cola y Pepsi que es el negocio de los snacks, ¿porque se decidió hacer esta diversificación en su momento? ¿Cuál son las ventajas y desventajas de estar en las dos industrias al mismo tiempo? ¿Cuáles fueron los principales desafíos?

La unión en ese momento entre Pepsicola y FritoLay en Estados Unidos fue hace poco más de 50 años. Se llegó a ese acuerdo justamente por la sinergia que se producen entre ambas categorías. Cuando se analiza el consumo de nuestros productos y en que ocasiones se realiza, las gaseosas y los snacks van muy de la mano. Es muy común que cuando vos compras una gaseosa termines comprando un snack. Son categorías complementarias porque cuando las compañías arman su portafolio tratan de ver la complementariedad para que los productos no compitan entre ellos sino que el portafolio se sinergice y que los productos vayan mejor juntos que separados. Al tener marcas como Pepsi y Lays juntas pueden tener mayores ocasiones de consumo para la misma compañía y eso te da también mucho más fuerza de negociación con clientes, en eventos, con los medios. Te permite tener más fuerza como compañía que estando separadas.

Sin embargo, nosotros no las trabajamos en conjunto. De cara al consumidor es una gran sinergia pero todo lo que es la forma de operar las categorías se hace por separado. Son equipos separados especializados en cada una de las categorías. La cadena de valor de cada una de las categorías también está dividida y por separado. Hacemos sinergias en las cosas que podemos como negociaciones con los medios, con los clientes y eso te va a ayudar a tener una mejor posición para negociar, comprar y vender. Pero lo que es la cadena de valor

desde la producción, la distribución y la venta, eso se hace por separado porque cada categoría tiene sus necesidades distintas. Por ejemplo, muchas veces la gaseosa necesita frío para venderse pero en el caso de los snacks no hace falta entonces vos necesitas un socio que ya esté en ese mercado como el nuestro. Nosotros operamos en Argentina con Maltería y Cervecería Quilmes que es nuestro embotellador y es un experto en el mercado de bebidas y para ellos es complementario el portafolio porque estaban en alcohólicos y no estaban en no alcohólicos y nos trae su conocimiento de lo que es producir, distribuir y vender bebidas que es bien distinto de alimentos.

3- Frente a una población más consciente sobre la alimentación y los hábitos saludables, ¿Cómo es la convivencia entre marcas como Pepsi, Lays, Tropicana y Quacker?

No todos los portafolios tienen la misma estrategia o el mismo objetivo. Las gaseosas tienen sus equipos exclusivos enfocados en sus objetivos y después hay otros equipos para el resto de las categorías de bebidas en las que estamos como Gatorade que tienen equipos exclusivos también porque el producto es diferente que no se vende con las mismas reglas que se vende gaseosa. Lo más importante es tener equipos dedicados que entiendan cuáles son los drivers con los que se mueve esa marca o categoría porque es muy distinta la manera de trabajar un Gatorade de un Tropicana, por ejemplo.

4- ¿Cuáles son las capacidades centrales de PepsiCo?

Primero estamos orgullosos de lo que vendemos, es uno de nuestros valores. Lo que vendemos es todo para nosotros porque trabajamos para la compañía y para nuestros productos.

En segundo lugar, es todo el sistema de socios embotelladores que tenemos. Creemos que tenemos una red de embotelladores de primer nivel a nivel global como es ABInBev. Quilmes en Argentina llega a 300000 puntos de venta de los 330000 que hay. Hay pocas fuerzas de distribución y de venta como la de Quilmes. Es muy importante toda la estructura con la que llegamos al mercado.

Por último, la forma en que hacemos las cosas. Sabemos que nos gusta ganar pero no de cualquier manera entonces parte de lo que nos hace diferente

son nuestros valores que son el crecimiento sostenido, con gente empoderada que sienta que tiene todas las herramientas para poder hacer su trabajo, con responsabilidad y confianza. Lo más importante es ganar en el mercado de la forma correcta, no a cualquier costo y esa es una de las cosas que hace diferente a PepsiCo. Para nosotros no existe cualquier manera de hacer las cosas sino que existe la forma correcta. Uno no puede llegar a los objetivos de cualquier manera sino respetando a nuestros clientes, respetando a nuestros competidores con los que competimos fuertemente pero siempre dentro del marco de la ley y siempre con respeto. Respetando y honrando a nuestros consumidores dentro de la regulación local. Esto es algo que a mí me pone muy orgulloso de trabajar acá. Parte de nuestra cultura tiene que ver con decir lo que uno piensa y actuar según lo que dice, es muy importante para nosotros ese valor como también hacer todo esto dentro de un ambiente de diversidad e inclusión. Nosotros creemos que cuanto más diverso sea un equipo, más valor agregado trae a la mesa de discusión y por inclusión hablo de distintas profesiones, distintas realidades, distintos gustos y esto lo que trae es diversidad de opiniones para llegar a un trabajo mucho más completo. Creo que esto es algo que nos distingue fuertemente en el mercado.

5- ¿Consideran a Coca-Cola como su principal competidor? ¿Por qué? ¿Qué otras compañías o marcas son consideradas competidoras? ¿Por qué?

Tenemos nuestro competidor global más conocido en el caso de bebidas y creo que somos competidores que nos conocemos mucho pero creo que también nos respetamos mucho porque tenemos distintas fortalezas en los distintos mercados. Saber que tengo ese competidor enfrente hace más lindo mi trabajo porque sentís mucha más motivación. A nivel global, Coca Cola y Danone son los más importantes pero también tenemos competidores regionales y locales que tienen sus fortalezas como puede ser Manaos en Argentina o los mismos supermercados con sus propias marcas.

La combinación de gaseosas y snacks a nivel global es única. En snacks tenes a Arcor, Molinos, Kranchitos, todos competidores locales. No existe en el mundo snack un Coca-Pepsi que es una competencia global que nos damos en

todos los mercados y casi que es única en el mundo. Hay muy pocas competencias así, puede ser Procter y Unilever pero son más de compañías, acá son marcas competidoras, eso es lo distintivo como también Seven Up-Sprite, Fanta-Mirinda, Gatorade-Powerade. Tenemos un portafolio en bebidas que es muy competitivo uno con el otro y esta situación no se da en snacks.

6- ¿Cómo es el mix de ventas a nivel global entre bebidas y snacks?

El mix varía mucho por mercado pero el aporte de bebidas y snacks no es tan disparate. No es que la compañía depende demasiado de uno u otro negocio, está bastante bien balanceado. Es como bastante pareja la fuerza de los dos negocios y estamos en todo el mundo con los dos negocios.