



Centro de
Estudios de
Estrategia

Agosto / 2017



“Coca-Cola y su nueva visión estratégica”

Autor: Javier Vicuña





Coca-Cola está evolucionando desde el punto de vista estratégico. “Estamos transformando la Compañía”, señaló el Presidente y CEO, James Quincey. “Creemos que nosotros y el Sistema Coca Cola surgiremos con más fuerza y éxito en los próximos años”. Mediante la puesta en práctica de **un conjunto de prioridades estratégicas definidas a finales de 2014, la Compañía está adaptándose a las realidades macroeconómicas y el cambio en los gustos de los consumidores, y volviendo a su modelo básico que consiste en construir marcas fuertes, crear valor para los consumidores, y liderar un sistema de franquicia global.** Estos son los cinco aprendizajes que obtuvimos sobre el rumbo que sigue Coca-Cola, según explicaron altos ejecutivos de la Compañía en una conferencia del Grupo de Analistas de Consumo de Nueva York (CAGNY por su sigla en inglés).

1. Coca-Cola está preparada para crecer en una industria en desarrollo. Se prevé que el valor de la industria mundial de bebidas no-alcohólicas listas para beber (NARTD por su sigla en inglés) crecerá 5% en los próximos cuatro años. “Creemos que tenemos la oportunidad no sólo de ser parte del crecimiento sino también de ganar participación”, dijo Quincey, y señaló que el aumento orgánico de los ingresos de Coca-

Cola en 2015 superó el del PBI mundial. Actualmente, Coca-Cola lidera el segmento de bebidas NARTD, con aproximadamente un tercio del valor de participación global y con mucho espacio para crecer. “La demanda de los consumidores está ahí. Tenemos la comercialización, tenemos las ventas a través de nuestros socios embotelladores y estamos más dedicados y disciplinados en nuestras opciones de portafolio, en donde buscamos ingresos e invertimos en marketing, fusión y adquisición de dólares”, dijo Quincey.



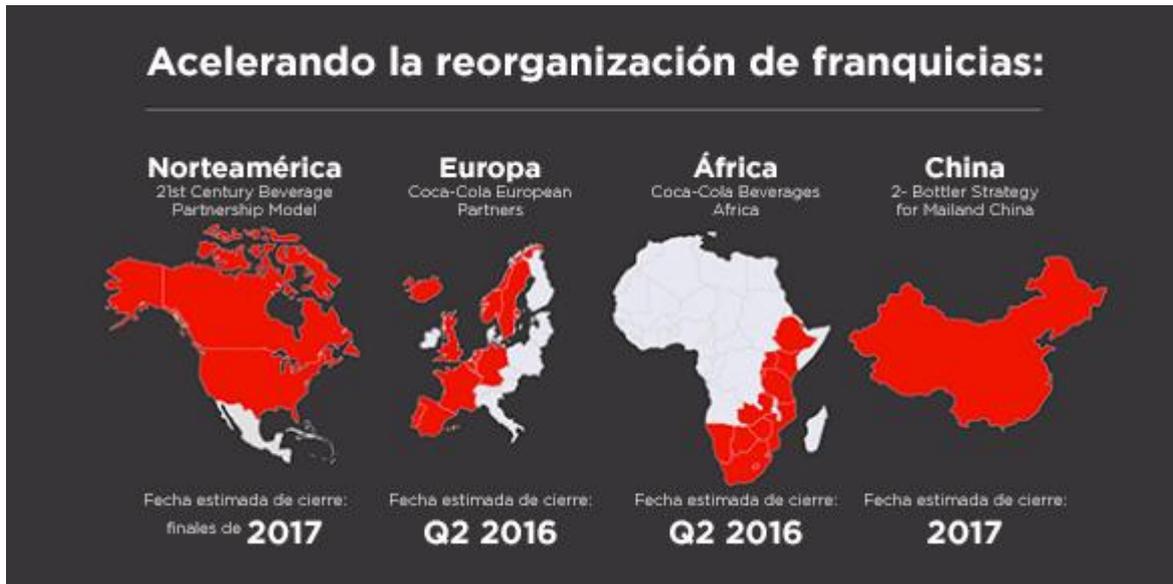
2. La Compañía está pasando de ofrecer opciones a moldear la elección. Esto significa aumentar gradualmente los esfuerzos que se llevan a cabo en cuanto a innovación para desarrollar nuevos productos con niveles bajos de azúcar, reformular las ofertas existentes y ampliar el portafolio de bebidas bajas o sin calorías. “Los consumidores están preocupados por el azúcar y por la artificialidad,” dijo Quincey. “Ellos también quieren tener mayor control, quieren opciones y productos naturales. Tenemos que adaptarnos hacia dónde se dirige el futuro”.

La Compañía también diversificará la elección, dijo Quincey, mediante la promoción de envases más pequeños -y más accesibles- que responden al deseo de los consumidores de poder controlar las porciones. En la categoría de bebidas no

gaseosas, la Compañía está tomando medidas para lograr más participación, tales como la construcción de una cadena de suministro de jugo que "se ajuste al objetivo". Desde 2010, Coca-Cola ha captado un tercio del aumento del valor de la categoría de jugos y bebidas de jugo, impulsada por sus marcas valoradas en cuatro mil millones de dólares. De cara al futuro, Coca-Cola hará más para experimentar con nuevos productos e ideas. "Nos vamos a enfocar menos en tratar de encontrar la respuesta perfecta", dijo Quincey. "Vamos a ser más ágiles, siempre con un rumbo fijo, pero poniendo en práctica más planes piloto a corto plazo."

3. Las fuentes de crecimiento de Coca-Cola están cambiando por geografía. El crecimiento en el mundo desarrollado ha contrarrestado los recientes descensos que han ocurrido en los mercados emergentes y en desarrollo. "Apoyarse en gran medida en la optimización y en la accesibilidad de los precios será necesario de cara al futuro, teniendo en cuenta lo que está sucediendo en términos económicos", explicó Quincey. "Vemos que es posible tomar esta idea de la optimización y de la accesibilidad a través de una variedad de envasados, con precios razonables, e impulsar las transacciones y los ingresos y, por lo tanto, el precio", declaró. En la India, la innovación "Splash Bar" les permite a los clientes minoristas de Coca-Cola vender vasos pequeños con bebida por 5 rupias cada uno. Y una botella de PET de peso liviano les da a los consumidores otra opción accesible, además de las botellas de vidrio retornables.

4. Las ganancias en productividad están alimentando las inversiones en marketing y la rentabilidad para los accionistas. Durante el 2015 Coca-Cola invirtió una suma de U\$S 250 millones en medios de comunicación, financiada por U\$S 600 millones provenientes de las ganancias en productividad.



5. El volumen de embotellado propiedad de Coca-Cola crecerá de aproximadamente 18% a nivel mundial a 3%, una vez que se haya completado el refranquiciamiento. Mediante la reorganización de las franquicias de los territorios de embotellado que son propiedad de la Compañía en Europa, Africa, China y Norteamérica, Coca-Cola se convertirá en una empresa con un margen más alto, explicó la Vicepresidenta Ejecutiva y Directora Financiera, Kathy Waller. En Norteamérica, Coca-Cola reorganiza las franquicias en el 100% de los territorios de embotellado que aún son propiedad de la Compañía, incluyendo todas las instalaciones de producción de llenado en frío, e intenta terminarlo para fines de 2017.

Bogotá: potencia económica en América Latina. Bogotá está de cumpleaños y para celebrar esta fecha tan importante, se posicionada como una de las ciudades más relevantes de la región, haciendo de su fortaleza económica, entorno favorable para los negocios, fuerza laboral capacitada y ubicación estratégica una ventaja sobre otras capitales de América Latina. La ciudad se consolida como motor económico de Colombia con el 25,7% del PIB nacional, US\$ 73 mil millones que superan incluso el PIB de países como Guatemala que cuenta con US\$ 71 mil millones,

Costa Rica con US\$ 60 mil millones y Panamá con US\$59 mil millones. En términos del PIB per cápita, Bogotá supera el promedio nacional en Colombia de US\$3.203 con US\$9.101.

En cuanto a la distribución del PIB por sectores, la ciudad demuestra contar con una economía diversificada, principalmente asociada a las actividades de servicios que componen el 67%, el comercio con el 17%, la industria manufacturera con el 9% y la construcción. En la ciudad habitan cerca de 8 millones de potenciales consumidores que constituyen el 16,4% de la población nacional. De estos habitantes, más de la mitad es de clase media llegando a 51,6% en 2016. Este porcentaje ha venido creciendo de manera sostenida en los últimos años posicionando a la ciudad como el mayor centro de consumo de Colombia. Este proceso también ha ayudado al crecimiento de la economía bogotana que en 2016 estuvo 3% por encima que la economía nacional, contando con un crecimiento de 2,0%, superior a la tasa de crecimiento de América Latina de -1,0%. Esto reitera la fortaleza económica de la capital.

Sobre este tema, Juan Gabriel Pérez, director ejecutivo de Invest in Bogota afirma que "mientras en 2006 existían 679, hoy se encuentran registradas 1.550 sociedades de capital extranjero, el crecimiento de la inversión es evidente y afianza el posicionamiento de Bogotá, que hoy se proyecta como una ciudad para emprender, desarrollar proyectos productivos, vivir y disfrutar de múltiples atributos". "Bogotá se ha convertido en un referente internacional de negocios, turismo, ambiente cultural y de innovación", anota el directivo. A esto se suma que el Aeropuerto El Dorado es la primera terminal área de América Latina en movimiento de carga con más de 769 mil toneladas y la tercera en movimiento de pasajeros transportando cerca de 30 millones al año. A la fecha, cuenta con 44 vuelos directos a destinos internacionales y en el último año se abrieron las rutas hacia Estambul y Cusco, entre otras, y llegaron las aerolíneas Turkish Airlines y Europe Air.

La capital ofrece grandes oportunidades de inversión en sectores estratégicos que han sido desarrollados por la ciudad para promover la llegada de capital

extranjero, generando transferencia de tecnología y conocimiento, empleo de calidad y desarrollo económico para la ciudad. Entre 2006 y 2016, Bogotá ha recibido más de US\$ 18.300 millones de inversión extranjera en proyectos nuevos y de expansión, principalmente en el sector de servicios financieros que compone el 14%, comunicaciones el 14% y productos de consumo con 13% del capital.

Acuerdo empresarial estratégico entre el fabricante de automóviles japonés **Toyota** **anunció este viernes un acuerdo de asociación con su compatriota Mazda**, una forma de afrontar las mutaciones de la industria que suponen un desafío para las empresas históricas del sector.

Los dos grupos, que habían entablado negociaciones en mayo de 2015, han decidido dar el paso. Se trata, según explican, de "superar los retos apremiantes" del sector, *como "el endurecimiento de las regulaciones medioambientales y de seguridad y la llegada de rivales procedentes de otras industrias"*.

"Antes, la competición tenía que ver con el número de coches fabricados y el número de clientes conseguidos. Ahora, nos enfrentamos a nuevos adversarios en los mercados emergentes y en las compañías de alta tecnología como Apple y Google. Ha empezado una batalla sin precedentes y sin brújula", resumió el director general de Toyota, Akio Toyoda, durante una rueda de prensa en Tokio, junto con su homólogo de Mazda, Masamichi Kogai.

Para sellar su unión, Toyota adquirirá a principios de octubre, por un importe de 50.000 millones de yenes (451 millones de dólares, 385 millones de euros), poco más del 5% de Mazda.



Además de su alianza en el capital, que podría aumentar en el futuro, el dúo se compromete a cooperar en el ámbito industrial mediante una inversión conjunta de 1.600 millones de dólares para construir una fábrica en Estados Unidos. Esas instalaciones, previstas para 2021, tendrán una capacidad anual de 300.000 vehículos anuales y en ella trabajarán 4.000 empleados.

Mazda, que no tiene ninguna fábrica en Estados Unidos, tiene previsto fabricar sus SUV (todoterrenos ligeros) en esa planta, donde Toyota ensamblará su berlina Corolla. **El objetivo es compartir los costes y los conocimientos**, en un contexto en el que la administración estadounidense presiona para fabricar vehículos en su territorio. De hecho, el presidente Donald Trump no tardó en celebrar en Twitter "una excelente inversión para la industria" de su país. **Los dos socios también planean fabricar conjuntamente coches eléctricos, un ámbito en el que Toyota incrementa sus esfuerzos tras haber apostado por los**

Los automóviles eléctricos avanzan viento en popa en el mundo, desde China hasta Europa, donde el Gobierno británico anunció su intención de acabar con la venta



de coches diésel o de gasolina a partir de 2040, y Francia presentó un plan similar. El acuerdo entre Toyota y Mazda se enmarca en un proceso de reestructuración de la industria automotora japonesa, que cuenta con una decena de empresas, incluyendo a los fabricantes de camiones. **Toyota, que ya tiene parte de Subaru, tomó el año pasado el control total del experto en coches pequeños Daihatsu, al tiempo que entablaba negociaciones con Suzuki.** Entretanto, Nissan, socio del grupo francés Renault, adquirió el 34% de Mitsubishi Motors. Después de un año marcado por una caída de sus beneficios, Toyota logró aumentar su beneficio neto en un 11% en el primer trimestre del año fiscal (entre el 1 de abril y el 30 de junio de 2017), respecto a los mismos meses del anterior ejercicio. En el mismo periodo, el fabricante japonés vendió 2,59 millones de vehículos en el conjunto de sus marcas: Toyota, Lexus (coches de lujo), Daihatsu e Hino (camiones). Entre julio de 2017 y marzo de 2018, espera vender 10,25 millones, codeándose con el alemán Volkswagen y la alianza franco-japonesa Renault-Nissan-Mitsubishi Motors