

La fórmula mejorada

Coca-Cola se comprometió a dejar una huella positiva en el planeta con cada decisión de negocios.

Su receta incluye fomentar la vida sana, achicar y reciclar los envases de sus productos, transformar los residuos en recursos de valor y maximizar la eficiencia en el uso de un insumo crítico para su negocio: el agua.



« FRANCISCO CRESPO BENÍTEZ,
presidente de Coca-Cola para
la Unidad de Negocios
Sur de América
Latina.

ES VIVIR POSITIVAMENTE



Dos tercios de la población mundial enfrentarán problemas de escasez de agua para 2025, de acuerdo con las Naciones Unidas. No es sorprendente que las compañías que son líderes en sustentabilidad y usan intensivamente los recursos naturales en su producción hayan hecho de la gestión eficiente del agua y la energía el centro de su estrategia: deben proteger su negocio.

En su último Informe de Sustentabilidad (2008/2009), Coca-Cola notifica que la empresa y sus más de 300 embotelladoras asociadas usaron 313.000 millones de litros de agua en un año. Menos de la mitad se destinó a la elaboración de bebidas, el resto fue usada por la cadena de abastecimiento. Y si bien para conseguir un litro de Coca se necesita 1,73 litro de agua, el proceso para obtener el jarabe que lleva ese litro —desde el cultivo de las materias primas esenciales (caña de azúcar y maíz) hasta la elaboración final— demanda casi 250 litros de agua, según un informe de World Wildlife Fund. Se trata de un insumo central para Coca-Cola. Por eso, la firma destina miles de millones de dólares al desarrollo e implementación de siste-

“Estoy convencido de que la sustentabilidad es el tema del que hay que hablar”, dice el ecuatoriano Francisco Crespo Benítez, presidente de Coca-Cola para la Unidad de Negocios Sur de América Latina, compuesta por la Argentina, Chile, Perú, Bolivia, Uruguay y Paraguay. “Probará que la responsabilidad social era sólo una aproximación académica e intelectual a una realidad fundamental: que las corporaciones, por su propio interés en maximizar el valor de su negocio, tienen que ser sustentables.”

EL LADO BUENO DE LA VIDA

The Coca-Cola Company tiene 124 años, opera en 200 países y comercializa 500 marcas que producen más de 3.000 bebidas diferentes, entre ellas, jugos, aguas, tes, cafés, bebidas isotónicas, energizantes y cuatro de los cinco principales refrescos sin alcohol del planeta: Coca-Cola, Coca Diet, Sprite y Fanta.

En 2008, la empresa lanzó una estrategia global a la que bautizó “Vivir positivamente”. El fin: articular el modelo de sustentabilidad corporativo a través de una serie de líneas de acción que convocan a los consumidores a “marcar una diferencia positiva” para construir un mundo me-

Invento de un boticario

Como muchas personas que cambiaron costumbres, el farmacéutico John Pemberton tuvo una inspiración gracias a la simple curiosidad.

Una tarde de 1886 en Atlanta, Georgia, elaboró un fragante líquido color caramelo y lo llevó a Jacobs, una farmacia vecina. Allí, la mezcla fue combinada con agua carbonatada y le fue dada a probar a los pocos clientes que se encontraban en el lugar y que dieron su aprobación. Ese día, la botica comenzó a venderla a US\$ 0,5 el vaso. Fue el contador de Pemberton, Frank Robinson, quien bautizó la bebida como Coca-Cola y quien eligió la clásica tipografía que es usada hasta el día de hoy. En el

primer año, Pemberton vendió un promedio de sólo nueve vasos por día. Un siglo más tarde, Coca-Cola produjo 37.500 millones de litros. Pemberton murió sin conocer el éxito que obtuvo la bebida que había creado.

Entre 1888 y 1891, Asa Griggs Candler, un comerciante de Atlanta, se garantizó los derechos de la marca mediante el pago de US\$ 2.300, y se convirtió en el primer presidente de la compañía y el primero en darle una visión al negocio y a la marca.



mas de uso eficiente de los recursos. El 88 por ciento de las embotelladoras de Coca-Cola, por ejemplo, operan conforme estrictos estándares corporativos de tratamiento de aguas residuales. En el último lustro, las que trabajan con la Unidad de Negocios Sur de la empresa ahorraron 178 millones de metros cúbicos de agua, el equivalente a seis meses de consumo en una ciudad de 300.000 habitantes. Para este año 2010, la firma se planteó el objetivo de devolver al medio ambiente toda el agua residual de su sistema de producción, lista para ser reutilizada.

jor. Estos lineamientos incluyen la gestión eficiente del agua y la energía, la protección del clima, el envasado sustentable, el fomento de la vida saludable y la creación de lazos comunitarios. Mediante la campaña global “Give it Back” (“Devuélvelo”), por ejemplo, Coca-Cola alienta a la gente a retornar los envases vacíos para su reciclado. En 2008, la firma recuperó el equivalente al 35 por ciento de todas las botellas y latas comercializadas.

El reciclado de materiales es estratégico para Coca-Cola. En total, los cambios mínimos realizados en el diseño de

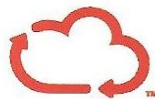


» LAS METAS



VIDA SALUDABLE

- » **2011:** etiquetado con información nutricional y valores recomendados por la Organización Mundial de la Salud en el frente de los envases de casi la totalidad de los productos.
- » **2015:** al menos un programa que promueva la actividad física en cada país en el que opera.



GESTIÓN DE LA ENERGÍA Y CUIDADO DEL CLIMA

- » **2015:** expandir el negocio sin generar más emisiones de carbono que las registradas en 2004.
- » **2015:** reducir las emisiones de carbono de las operaciones de fabricación en los países en desarrollo en un cinco por ciento respecto de las de 2004.
- » **2010:** mejorar la eficiencia energética de las máquinas expendedoras de bebidas en un 50 por ciento.

los envases de sus bebidas en los últimos cinco años le permitieron ahorrar 4.000 toneladas de plástico. En 2009, la empresa inauguró en Carolina del Sur, Estados Unidos, la planta más grande del mundo de reciclado de envases PET, que cada año producirá plástico para su reutilización equivalente a 2.000 millones de botellas de Coca-Cola de 500 mililitros. Además, en los próximos 10 años, la planta evitará con el reciclado la emisión de un millón de toneladas de carbono a la atmósfera, lo mismo que se ganaría retirando de las calles 215.000 autos.

Sin duda, la fortaleza de la marca es esencial para mantener el liderazgo corporativo en un mercado consolidado y altamente competitivo como el de las bebidas de consumo masivo. Las empresas innovadoras, atentas a las cambiantes demandas de los consumidores, disfrutarán de la ventaja de posicionarse antes que el resto en segmentos de gran potencial y altos márgenes como, por ejemplo, el de la alimentación saludable.

Coca-Cola adhiere al principio de que todos los alimentos pueden ser parte de una dieta equilibrada si se combinan con el ejercicio físico adecuado y se respeta el nivel de calorías requeridas por el cuerpo. En su cartera tiene más de 750 productos dietéticos y de bajas calorías, además de bebidas fortificadas. Y como parte de su iniciativa "Vivir positivamente", dos años atrás se planteó la meta de tener al menos un programa que promueva la actividad física en cada país en el que opera para 2015.

Frente a las críticas que cuestionan a la empresa por fo-

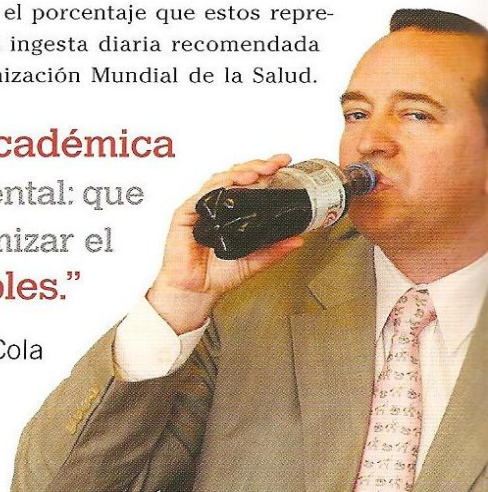
mentar la obesidad, Crespo Benítez dice que en Coca-Cola están convencidos de que en este terreno pueden generar "externalidades positivas". "Una coca tiene las mismas calorías que una manzana. Esto no significa que me voy a quedar de brazos cruzados, porque el tema interesa a la sociedad." La compañía se puso a analizar los indicadores de la obesidad en jóvenes en la Argentina. Se asoció con diversas organizaciones sociales para llevar adelante estudios en escuelas, y descubrió que los alumnos hacían menos de una hora semanal de actividad física. Diseñó entonces un programa de educación y entrenamiento y entregó los elementos necesarios para llevarlo a la práctica. "Medimos antes y después, y el resultado fue una reducción de entre un 12 y un 15 por ciento de la obesidad en los jóvenes estudiados —dice Crespo Benítez—. Las cosas cobran sentido cuando se las mide y se ven los resultados."

FOCO Y PERSEVERANCIA

El marketing y la publicidad son otros dos temas sensibles para la organización y los consumidores. Silvina Bianco, gerente de Asuntos Públicos y Comunicaciones de la firma en la Argentina, indica que desde 2007 el etiquetado de los envases incluye más información nutricional que la requerida por ley. Se detallan los ingredientes, las cantidades de sodio, las calorías, los nutrientes y el porcentaje que estos representan en la ingesta diaria recomendada por la Organización Mundial de la Salud.

"La RSE era sólo una aproximación académica e intelectual a una realidad fundamental: que las corporaciones, por su propio interés en maximizar el valor de su negocio, tienen que ser sustentables."

Francisco Crespo Benítez, número uno de Coca-Cola





COMUNIDAD

» Destinar el uno por ciento de los beneficios anuales de la compañía al desarrollo y sostén de comunidades en todo el mundo



ENVASADO SUSTENTABLE

2015

» Optimizar el material de los envases por litro de producto vendido en un siete por ciento respecto de los indicadores de 2008.

» Recuperar el material equivalente al 50 por ciento de los envases vendidos.

» Abastecerse en un 25 por ciento de plástico PET reciclado.



ADMINISTRACIÓN DEL AGUA

» **2012:** mejorar la eficiencia en el uso del agua en un 20 por ciento respecto de 2004.

» **2010:** tratar las aguas residuales de las operaciones del sistema Coca-Cola para devolverlas al medio ambiente en un nivel que permita la vida acuática.

Por otro lado, Coca-Cola no hace campañas de marketing dirigidas a los niños. La empresa apunta a los adolescentes y adultos. Tampoco pauta publicidades en programas infantiles ni aparecen menores consumiendo sus productos si no están acompañados de la figura de los padres.

Neville Isdell, presidente ejecutivo de Coca-Cola entre 2004 y 2008, fue quien dio el golpe de timón hacia la sustentabilidad. "Pasamos del foco absoluto en la calidad a evaluar las huellas que deja el negocio —señala Crespo Benítez—. La sustentabilidad pasó a ser estratégica. Hoy, en los 206 países en los que operamos, por ejemplo, no hay una sola embotelladora que no cumpla nuestros estándares de ahorro de agua o energía. Ser proveedor del sistema Coca-Cola requiere de pruebas muy estrictas", explica Crespo.

En las 40 plantas que funcionan en la región se producen todo tipo de bebidas sin alcohol que generan ingresos anuales por US\$ 5.000 millones. Once están localizadas en la Argentina, divididas en cinco regiones, cada una con su embotelladora. FEMSA, de origen local, controla el área metropolitana; Reginald Lee, también local, maneja el sur de la Provincia de Buenos Aires hasta la ciudad de Mar del Plata; la chilena Polar administra el sur del país; la mexicana

Arca maneja el norte y el centro está en manos de la chilena Andina. El sistema emplea a 21.000 personas en forma directa y 100.000 indirectamente.

Crespo Benítez viaja mucho por Latinoamérica. Y observa. El ejecutivo cree que la falta de un liderazgo sólido en sustentabilidad en la región se debe a la urgencia de las empresas de ocuparse de problemas mucho más básicos que sus pares de los países desarrollados. Y el poco acceso a las buenas prácticas en este terreno se traduce en la incapacidad de los ejecutivos locales para percibir el negocio de la sustentabilidad. "Hay un exceso de atención en el corto plazo y una necesidad urgente de minimizar los costos del presente. Si uno mira más allá, es imposible no darse cuenta de que todo esto es estratégico", remarca. Eso sí, agrega, hay que tener la disciplina de no apartarse del camino, la paciencia y la persistencia para mantener el modelo hasta que gane escala y sea replicable. "Hoy miro hacia atrás y veo que estamos mejor que ayer. Tenemos indicadores, tenemos foco y seguimos aprendiendo", concluye Crespo Benítez. ■

Informe de Luis Faraoni © Gestión

Guía para la acción

Desafíos específicos de la industria de consumo masivo (bebidas).



DIMENSIÓN ECONÓMICA

- » Gestión de marca
- » Gestión de las relaciones con el cliente
- » Política de salud y nutrición
- » Gestión de la innovación
- » Estrategia para mercados emergentes



DIMENSIÓN AMBIENTAL

- » Estrategia climática
- » Política de gestión del medio ambiente
- » Ecoeficiencia operacional
- » Política de mejoramiento de los envases
- » Política responsable de abastecimiento de materias primas



DIMENSIÓN SOCIAL

- » Política de salud y seguridad ocupacional
- » Fijación de estándares para los proveedores
- » Inclusión de los grupos de interés