



Universidad del CEMA

Maestría en Dirección de Empresas

Análisis de la “Integración Afiliada” en el Sistema Coca-Cola

Autor: Sean P. Henry

Profesor: Dr. Marcos Gallacher



INDICE

Introducción	3
Introducción al Sistema Coca-Cola	4
Análisis Externo	7
Análisis Interno	10
Conclusiones Generales	25
Bibliografía	27
Anexos (<i>pueden ser consultados en la biblioteca</i>)	28



Introducción

A lo largo de todo mundo la compañía Coca-Cola funciona a través de un sistema de franquicias. En pocas palabras la compañía Coca-Cola le vende el concentrado a sus franquiciados (embotelladores), los cuales embotellan éste con diferentes ingredientes para conseguir el producto final; el cual luego es distribuido por ellos mismos. Dependiendo del tamaño del embotellador, volumen del mercado, leyes de países, y otros factores; la compañía administra de manera diferente su negocio. Es decir, puede tener participación accionaria o no dentro de un embotellador. Esta inversión puede tener distintos grados; desde un porcentaje mínimo hasta el cien por ciento del total de las acciones. En algunos países, la compañía Coca-Cola tiene cierta participación accionaria en algunos embotelladores y en otros no. Algunos economistas describen a este tipo de manera de hacer negocios como una forma “híbrida” de integración vertical llamada en inglés: “tapered integration”. La traducción mas adecuada que yo he encontrado es la de “integración afiliada”.

El objetivo de esta tesina consiste en analizar la efectividad de la “**integración afiliada**” dentro de la industria de gaseosas. El desarrollo de la misma se realizará a través de un análisis de la evolución y funcionamiento del sistema Coca-Cola en Argentina (Compañía + Embotelladores); detallando las ventajas y desventajas de este modelo de integración. Para este análisis, y con el objetivo de comparar dicha efectividad, se tomarán dos casos extremos de formación de negocio. Estos son: 1) “**integración vertical total**”, donde la compañía Coca-Cola sería dueña del 100% de sus embotelladores; o 2) de realizar todas las transacciones en el “**mercado abierto**”, donde la compañía Coca-Cola no tendría ninguna participación accionaria en ningún embotellador.

La propuesta de evolución de este trabajo es la siguiente:

1) Introducción al Sistema Coca-Cola

El objetivo principal de este bloque será el de introducir al lector dentro de lo que es el funcionamiento del sistema Coca-Cola en Argentina.



2) Análisis Externo

La idea a través de este análisis es el de descubrir cuales son los factores externos que mas afectan a la industria de gaseosas en la Argentina. Una vez finalizada esta parte, la idea es ver como estos factores influyen de manera distinta a las tres diferentes propuestas de formación de negocio de esta tesina.

3) Análisis Interno

El objetivo de este bloque será el de hacer un análisis interno del funcionamiento del sistema Coca-Cola; haciendo hincapié en las ventajas y desventajas de una “integración afiliada” versus una integración vertical total, o de realizar todas las transacciones en el mercado abierto.

4) Conclusiones Generales

La idea final es la de llegar a una posición en cuanto a cual de las tres formas diferentes de estructura de negocio es la mas propicia para el sistema Coca-Cola en Argentina.

Como observaremos mas adelante, vamos a concluir que son varias las ventajas y desventajas que se plantean para cada una de estas posiciones. Pero que a pesar de ello, la intención del sistema de “integración afiliada”, siendo un punto intermedio de los dos extremos, intenta capturar y maximizar las ventajas de cada una de estas formas; haciendo que sea el la opción mas valiosa entre las tres. Por esta razón vamos a concluir que el sistema actual de Coca-Cola en la Argentina es el óptimo para este tipo de negocio.

Introducción al Sistema Coca-Cola

Funcionamiento del Sistema Coca-Cola (Cadena de Valor)

El sistema Coca-Cola en Argentina está basado en el modelo de franquicias. Es decir, la compañía The Coca-Cola Company le concede a una sociedad/grupo económico el derecho de embotellar y distribuir los productos registrados por la misma en un territorio específico. Este derecho incluye la exclusividad de vender los productos registrados por la compañía dentro del territorio asignado; donde en definitiva no se debería encontrar productos distribuidos por otros embotelladores de Coca-Cola. Para



tener una franquicia de Coca-Cola es necesario firmar un contrato con la compañía Coca-Cola. Los mismos tienen una duración aproximada de 10 años, con la posibilidad de renovación.

El negocio de la compañía Coca-Cola radica básicamente en la elaboración y venta del concentrado necesario para embotellar los productos registrados por la misma a su sistema de embotelladores. Desde este punto de vista del embotellador la compañía Coca-Cola puede ser considerada como un proveedor de insumos de materia prima; mientras que desde el punto de vista de la compañía Coca-Cola, el embotellador puede ser considerado como un medio de distribución de sus productos. La realidad es que ambas partes, si bien entidades separadas, son socios en donde cada uno tiene roles y responsabilidades que cumplir. El objetivo principal de este sistema es que cada una de las partes se focalice/especialice en las distintas áreas del negocio de vender gaseosas.

El Anexo I da un ejemplo de la cadena de valor formada entre la compañía Coca-Cola, sus embotelladores, distribuidores, clientes y consumidor final. Como se puede observar de dicho cuadro tanto Coca-Cola Atlanta, Coca-Cola de Argentina (ambas The Coca-Cola Company) y su sistema de embotelladores poseen proveedores tanto de materias primas como de servicios.

Descripción de Roles y Procesos

Una de las ventajas del sistema Coca-Cola es la optimización del mismo a través de la especialización de roles y procesos de cada una de las partes. Se podría decir que esta es una clave del éxito competitivo del sistema a través del mundo; en donde cada parte “se dedica a realizar lo que sabe hacer bien”.

Los principales roles de la compañía Coca-Cola son: 1) la dirección estratégica del negocio; 2) el desarrollo de sus marcas; y 3) el aseguramiento de la calidad de sus productos a los consumidores finales.

Los principales roles de los embotelladores son: 1) la producción y distribución de los productos de la compañía Coca-Cola, 2) el desarrollo de los canales de distribución/clientes; 3) la ejecución en el punto de venta.



El cuadro del Anexo II hace una descripción gráfica sobre este tema. El mismo indica que si bien tanto la compañía Coca-Cola como sus embotelladores tienen diferentes roles, diferentes procesos internos, y diferentes rutinas que se desprenden de estos procesos; también existen procesos y rutinas que son compartidos entre ambos. El objetivo final de todo este esquema es que el sistema Coca-Cola genere valor para sus accionistas, clientes y consumidores. El Anexo III muestra un ejemplo de lo que sería un proceso compartido. Específicamente se trata del proceso de planeamiento de ambas partes; donde la idea es planificar en forma continua donde el aprendizaje es una función fundamental para la retroalimentación del plan.

Si bien los roles están definidos para cada una de las partes; existen ciertas decisiones donde es necesario que tanto la compañía Coca-Cola como sus embotelladores interactúen antes de llegar a una decisión final. El cuadro del Anexo IV permite distinguir los principales roles y responsabilidades entre la compañía Coca-Cola y sus embotelladores; así también como el grado de libertad en la decisión en una área en particular. Por ejemplo, la política de precios es una decisión compartida ya que afecta en forma directa la rentabilidad de ambas compañías.

En el Anexo V se adjunta un ejemplo más detallado de cómo se dividen las decisiones dentro de las especificidades de un plan. Este caso en particular es el Plan de Canales, decisión compartida; en donde el liderazgo de algunos bloques lo hace la compañía Coca-Cola y otros el embotellador. La idea, nuevamente, es que cada de las partes lidere la función del negocio que conoce mejor.

Evolución de la Compañía Coca-Cola hacia una posición menos integrada

En la última década la compañía Coca-Cola ha sufrido un proceso de desintegración en la Argentina. Hace aproximadamente diez años atrás la compañía poseía el 100% de participación accionaria de dos embotelladores, que entre ambos tenían casi el 40% de las ventas del país. Adicionalmente poseía el 100% de una planta de latas, un ingenio azucarero y una planta de soplado de botellas. En este mismo período el sistema de franquicia estaba formado por 19 embotelladores independientes con más de 25 plantas de producción en todo el país. Hoy en día el sistema está conformado por 6 grupos económicos con menos de 15 plantas en todo el país. La compañía Coca-Cola ha



vendido el 100% de las acciones de los dos embotelladores mencionados anteriormente; sin embargo mantiene una importante participación en el directorio de los dos grupos económicos mas grandes del país. Estos grupos tienen aproximadamente el 60% de las ventas de Argentina. Específicamente son dos grupos extranjeros que poseen operaciones de embotellado en diferentes países; comúnmente llamados embotelladores “Ancla” (Anchor Bottlers). Adicionalmente la compañía Coca-Cola ha vendido el 100% de sus antiguos negocios de soplado, enlatado y el ingenio azucarero.

En resumen, la compañía Coca-Cola ha pasado a tener una posición menos integrada durante la última década; consolidando y focalizándose en una posición de “Integración Afiliada” (Tapered Integration). Es decir teniendo una importante influencia sobre sus embotelladores de mayor volumen y manejando el resto de la distribución con embotelladores independientes mas pequeños. El cuadro del Anexo VI intenta describir gráficamente la evolución de este cambio.

Análisis Externo

El objetivo básico de este bloque es verificar si hay diferencias en el impacto de factores externos en las distintas formas de armado de negocios que estamos analizando (“100% integración vertical”, “integración afiliada”, “mercado abierto”).

El primer paso de este análisis es el de identificar cuáles son los factores externos que mas influyen en la rentabilidad mercado de gaseosas en la Argentina. El Anexo VII muestra un listado de los principales factores externos que afectan la industria de gaseosas. En el mismo, también se han identificado los factores que mas influyen en la rentabilidad de este mercado son de especial importancia. Como se puede observar, los de mercado y los factores competitivos. Esto está dado porqué entre la sumatoria de ambos; podemos concluir que de los factores externos que afectan el sector, el 50% se explica por los factores de mercado y los factores competitivos. Adicionalmente, en este cuadro, se pueden ver cuáles son los puntos que mas influyen dentro de cada uno de esos factores. Por ejemplo, tamaño del mercado, tasa de crecimiento, diferenciación de productos, sensibilidad al precio, y rivalidad de la industria son los puntos que mas pesan dentro del bloque de factores de mercado.



De manera similar podemos concluir que los factores que mas tienen efecto dentro de los factores competitivos son la intensidad de la rivalidad y poder negociador de los compradores.

El segundo paso de este análisis consiste en ver como afectan estos factores en las tres diferentes maneras que estamos analizando en este trabajo. El Anexo VIII da una visión general de esta parte del análisis; pero para entender como funciona esta tabla, vale la pena ir avanzando de poco con algunos ejemplos:

El 1er paso consiste en ver como los factores influyen dentro en el atractivo de la industria. El Anexo IX muestra un ejemplo de esto. Primero, para cada uno de los factores, se identifica si para este el atractivo de la industria es bajo, medio o alto. Esto se realiza poniendo el número 1 en el casillero correspondiente. Por ejemplo, en este caso, el tamaño del mercado de gaseosas tiene un atractivo alto ya que estamos hablando de un mercado que factura casi 3.000 millones de pesos anuales. Luego se multiplican las ponderaciones de cada uno de los factores por los número 1 que encajan en cada una de las celdas. La sumatoria de estas multiplicaciones se pueden observar en las celdas de la evaluación global. En definitiva, la lectura de esta tabla sería la siguiente: “tomando en cuenta los factores externos del mercado de gaseosas solamente, estos hacen que la industria tenga un atractivo medio, ya que el 0.59 es mas alto que 0.24 y 0.18”.

El 2do paso consiste en ampliar este mismo análisis proyectándolo en el futuro; específicamente analizando el “atractivo futuro” que tendrá la industria. Cuando hablamos del atractivo futuro estamos considerando un plazo aproximado de cinco años. Este ejemplo se puede ver en el Anexo X. La lectura específica de este cuadro es: “el atractivo futuro de la industria de gaseosas será bajo; ya que ciertos factores como la tasa de crecimiento y la sensibilidad de precios harán que la industria sea menos rentable en el futuro”. Específicamente podemos observar que el 0.47 es mas alto que el 0.35 y 0.18.

El 3er paso consiste en evaluar el resto de los factores externos de la misma manera que se hizo con los “Factores de Mercado”. Los resultados son todos los que figuran en el Anexo VII.

El 4to y último paso compone el mismo análisis que se realizó con la estructura de “Integración Vertical”, con las otras dos formas de estructura de negocio (“Integración Total” y “Mercado Abierto”). Es así como se llega a la diagramación del cuadro final



del Anexo VIII. Un ejemplo de como los factores externos afectan de manera diferente a los distintos tipos de armado de negocio sería el de “actitud hacia la calidad y el buen servicio” dentro de los “factores sociales”. Si observamos este factor dentro de la “Integración Afiliada” y dentro de la “Integración Total”, veremos que el número uno cae en el atractivo medio; mientras que en la “Integración Nula” cae dentro del atractivo bajo. Esto se debe a que al haber varios embotelladores pequeños esto hace que haya varias plantas de embotellado a lo largo del país. Esto implica que la compañía Coca-Cola deberá invertir mayores recursos en control de calidad; afectando en forma negativa la rentabilidad de la misma.

Conclusiones Análisis Externo:

Para una mejor lectura de los resultados, las cifras del “Atractivo del Sector” del Anexo VIII se resumen en el Anexo XI. De esta tabla se pueden llegar a tener dos lecturas generales:

- 1) Hoy en día, la industria de gaseosas tiene un atractivo medio para las tres diferentes propuestas de negocio ya que los números marcados en color azul son mas altos que el resto. Proyectando el comportamiento de la industria hacia el futuro podemos observar que el atractivo será bajo, también para las tres diferentes formas de negocio en análisis. En resumen, los factores externos influyen de manera similar a las tres diferentes maneras de negocio. O sea que desde el punto de vista de un análisis externo, el atractivo de la industria será mas bajo en el futuro cercano; independientemente de la amplitud de la integración vertical.
- 2) Si tomamos solamente la parte del atractivo del sector “Alto” podemos observar que en la situación “presente”, para la compañía Coca-Cola será indistinto estar integrado verticalmente al 100% o estar integrado de manera afiliada ya que en ambos casos tienen un 29%. En cambio en el atractivo del sector futuro podemos observar que la integración afiliada tiene una posición levemente superior a la de estar 100% integrado verticalmente (33% vs 31%). Pero la realidad es que estas diferencias son poco significativas.

Como conclusión general podemos decir que los factores externos que influyen sobre la rentabilidad de la industria de gaseosas en la Argentina la afectan de manera similar. Es decir que el atractivo del sector para las tres formas de armado de negocio es medio para



el presente y será bajo para el futuro. Por otra parte la posición de “Integración Afiliada” es levemente superior a las otras dos alternativas cuando proyectamos la industria hacia un futuro cercano. Pero ante estas conclusiones vale la pena aclarar que:

- 1) Este análisis tiene un grado de subjetividad en el mismo.
- 2) Es de carácter cualitativo y no cuantitativo.
- 3) Las diferencias de los valores en la conclusión dos, no son altamente significativos.

Análisis Interno

Con el objetivo de relacionar estas maneras diferentes de integración, se mantendrán las tres posiciones diferentes en cuanto al control o no del sistema de embotelladores:

- 1) Coca-Cola controla el 100% de todos los embotelladores (***Integración vertical***)
- 2) Coca-Cola no controla a ningún embotellador (***Mercado abierto***)
- 3) Coca-Cola ejerce influencia significativa sobre dos embotelladores que tienen alrededor del 60% de las ventas totales del país (***Integración afiliada***)

El cuadro del Anexo XII intenta ilustrar de manera gráfica las diferencias entre estas tres formas de manejar el negocio de Coca-Cola. La situación número tres es la que actualmente se utiliza en el sistema Coca-Cola en Argentina. A continuación, y con el objetivo de dar una idea general de las diferencias, se detallan la principal ventaja y desventaja de cada una:

Situación # 1: Coca-Cola controla el 100% de todos los embotelladores del país (***Integración Vertical***)

Ventajas:

- Optimización de producción/logística

Al tener el control del 100% de las embotelladoras la compañía Coca-Cola podría tener muy pocos centros de producción en el país; intentando usufructuar de manera óptima las ventajas de economía de escala. Hoy existen mas de 10 centros productivos de Coca-



Cola en todo el país; mientras que en otras compañías de bebidas casi totalmente integradas (ej. Quilmes), tienden a tener, en promedio, aproximadamente menos de 5 plantas. Si bien existirían mayores costos de transporte, estos deberían ser menores que las inversiones en plantas. La ecuación óptima de la cantidad de plantas versus camiones, dependerá de la que resultara del mejor beneficio económico.

Desventaja:

- Pérdida de foco al no existir diferenciación de roles

Así la compañía Coca-Cola debería no solo focalizarse en la dirección estratégica de sus marcas; sino también en todos los aspectos de producción, logística, ventas y ejecución en el mercado. Por ejemplo: el dueño actual de una embotelladora local independiente (ej. Tucumán) se esforzará más que la gerencia de una compañía integrada verticalmente en que su operación productiva sea eficiente y rentable.

Situación # 2: Coca-Cola no controla a ningún embotellador (Mercado Abierto)

Ventaja:

- La compañía Coca-Cola no tiene que hacer ninguna inversión en el sistema de embotelladores. Al no tener que invertir capital en acciones de ningún embotellador; esto le permitiría a la compañía tener una posición financiera más sólida y menos riesgosa.

Desventaja:

- Al no tener un tipo de control efectivo e integral la compañía Coca-Cola corre el riesgo de que algunos embotelladores no quieran ejecutar en el mercado ciertas acciones y/o planes. Por ejemplo, si un embotellador comercializa una marca de agua mineral de carácter local y la compañía Coca-Cola le propone lanzar un agua con una marca diferente; es probable que el embotellador no acepte si es que el costo del concentrado es más alto que el de su agua local.

Situación # 3: La compañía Coca-Cola ejerce influencia significativa a través de participación en el directorio en dos embotelladores que tienen alrededor del 60% de las ventas totales del país (Integración Afiliada – situación real)



Ventaja:

- Al controlar a pocos embotelladores que tienen la mayor parte de las ventas del país; Coca-Cola se asegura de que sus estrategias estarán ejecutadas en una gran parte. Esta situación, además, presiona a los pequeños embotelladores a seguir las mencionadas estrategias. Por ejemplo, si Coca-Cola acuerda con un embotellador “controlado” que tiene el 80% de las ventas del Gran Buenos Aires a lanzar una oferta promocional apoyada por televisión; esto obligará al pequeño embotellador “no controlado” que también distribuye en Buenos Aires, a lanzar la misma oferta ya que no deseará tener un conflicto con sus clientes al no poder darles la promoción que está siendo comunicada por T.V.

Desventaja:

- Coca-Cola deberá invertir parte de sus recursos en paquetes accionarios de los “Embotelladores Ancla”. Esta inversión dependerá de la composición accionaria de cada uno de estos grupos, dado que se busca ejercer influencia en las decisiones. Si la mayoría de los accionistas de un embotellador X son pequeños inversores; es probable que la compañía invierta un mínimo porcentaje pero que a su vez le permita tener injerencia en el directorio.

Principales ventajas y desventajas del sistema actual de integración afiliada

Costos asociados con un sistema de Integración Vertical versus compra en el mercado abierto

- Una de las principales ventajas de ir al mercado abierto es la obtención de **economías de escala**. El sistema Coca-Cola logra algunas economías de escala por más que no esté integrado totalmente en forma vertical. Tres ejemplos avalan este punto:
 - 1) Existe una relación muy estrecha entre los embotelladores y la Compañía a través de una división llamada “Global Procurement and Trading”, que negocia en forma regional en representación de los embotelladores, obteniendo las ventajas sobre volumen que genera todo el sistema. Este tipo de negociaciones se basan



- principalmente en la compra de materias primas para todo el sistema Coca-Cola en Argentina.
- 2) En el caso de lanzar una acción promocional a nivel nacional, el departamento de marketing de la compañía Coca-Cola negociará con los proveedores las cantidades de elementos promocionales (ej. vasos) para todos los embotelladores del país; obteniendo así todas las ventajas de volumen por cantidades.
 - 3) Existe una entidad llamada Asociación Argentina de Fabricantes de Coca-Cola (AFAC). El objetivo de la misma, entre otras cosas, es el de negociar con proveedores para obtener beneficios para la compra de ciertos activos. Un ejemplo de sería un “pool purchase” de heladeras para instalar en el mercado.
- Otra ventaja de ir al mercado abierto es que estas empresas compiten constantemente con otras, generando un sentido de **disciplina/supervivencia**. Los embotelladores mas pequeños tienen una mayor preponderancia hacia este sentido disciplina/supervivencia. La situación actual en la manera de armando de negocio está en un punto intermedio ya que hoy día el sistema tiene tres embotelladores pertenecientes a grandes grupos económicos (ej. Coca-Cola FEMSA de Buenos Aires) y tres grupos económicos pertenecientes a familias Argentinas. Algunos puntos que soportan el sentido de disciplina/supervivencia en estas “embotelladores familiares” son:
 - 1) Generalmente los miembros del directorio de un embotellador pequeño están encargados también de su management. Esto hecho, hace generalmente que el embotellador sea mas eficiente en costos que los embotelladores de tipo ancla; ya que en pocas palabras están invirtiendo de su “propio bolsillo”.
 - 2) Al tener estructuras de trabajo no tan piramidales, hace que las decisiones sean aprobadas en forma rápida; pudiendo de esta manera atacar o contrarrestar acciones de la competencia con mas agilidad.
 - 3) De ser rentables, es probable que un negocio de tipo familiar quiera ser pasado de generación en generación. Esto hace que el management esté enfocado en el negocio a largo plazo; a diferencia de los grandes grupos donde el management es extranjero y busca resultados a corto plazo. Esta situación podría verse reflejada en una mayor predisposición en aprobar proyectos que sean rentables en el largo plazo.



Una de las desventajas de estar integrado al cien por ciento es que en este tipo de estructuras se generan costos de agencia y de lobby interno (**Agency Costs & Internal Lobbying**). Los costos de agencia se refieren básicamente a costos de supervisión; mientras los costos de lobby interno intentan explicar el “lobby” que hacen algunos gerentes para apoyar sus propios proyectos. Teniendo en cuenta que el sistema de integración afiliada está en un punto intermedio, estos costos no son tan representativos como en un sistema con integración vertical total, pero sí lo son en comparación con la compra en el mercado abierto. En definitiva, se logra una situación intermedia. Algunos ejemplos serían:

- 1) Embotelladores de tipo ancla que al tener estructuras amplias generan mas política interna que un embotellador pequeño. Ejemplo de esto puede ser “luchas de poder” entre el management por la implementación de proyectos específicos.
 - 2) En las grandes organizaciones (embotelladores ancla) hay muchos departamentos y gente. Esto hace que el control sea menor generando así mayores costos de agencia. Un ejemplo de esto puede ser la gran cantidad de supervisores necesarios en un embotellador ancla de manera de poder controlar a la gente de ventas.
- El hecho de tener lineamientos similares y trabajar con una misma cultura, hace que Coca-Cola y sus embotelladores ancla tengan sistemas de información y de administración similares, arrastrando al resto de los embotelladores independientes. Esto es una clara ventaja para el sistema actual si lo vemos desde el punto de vista de la coordinación en comparación con la compra en el mercado abierto (**Poor Coordination Problem**). Específicamente podemos hablar de:
 - 1) Sistemas uniformes de información donde a través de programas específicos la compañía Coca-Cola optimiza los recursos. Un ejemplo concreto es el de la venta de todos los territorios/franquicias, donde la compañía Coca-Cola tiene en forma diaria las ventas de todos los embotelladores abiertas por todas las diferentes presentaciones.
 - 2) Otro ejemplo es el de información de auditorías de mercado, donde tanto la compañía Coca-Cola como todo su sistema de embotelladores reciben la misma información. Esto genera dos ventajas:
 - a) Que la información sea la misma en tiempo y forma
 - b) Que no haya dudas en cuanto a la fuente de información



- El hecho de estar integrado en forma afiliada, soportado por la influencia en el directorio de los embotelladores ancla, la definición bien clara de los roles y procesos, las relaciones buscadas de largo plazo; acotan fuertemente la posibilidad de pérdida de información (**Leakage of Private Information**). Este es un problema que tienen muchas empresas cuando realizan transacciones en el mercado abierto. Se entiende que el sistema actual es una posición intermedia entre un sistema de integración vertical total y uno nulo, tratando que haya un sesgamiento hacia el primero de estos. Los mayores riesgos en cuanto a la posibilidad de pérdida de información son:
 - 1) Los planes estratégicos de la compañía Coca-Cola. Estos generalmente tienen un horizonte de mediano plazo y son fundamentales para competir en el mercado.
 - 2) Los detalles de acciones/planes a implementarse en el corto plazo (menos de 6 meses). Este puede generar un problema ya que de enterarse un competidor de una acción o lanzamiento de producto específico, podría contrarrestar la acción en un menor tiempo.
 - 3) El “know-how” de una ventaja competitiva. Un ejemplo concreto sería el de la pérdida de un “software” específico de distribución desarrollado por la compañía Coca-Cola.

Costos de transacción

Una de las principales desventajas del sistema de franquicias son los altos **costos de transacción**. Este punto se da tanto para los embotelladores de tipo ancla como para los embotelladores pequeños.

Uno de los costos más altos de transacción de la compañía Coca-Cola para con ambos tipos de embotelladores, es el de llegar a un acuerdo sobre el Plan Anual de Negocios. El mismo consiste no solo en los lineamientos estratégicos a seguir, sino también las acciones a realizar, junto con el costo de las mismas. Se podría decir que también es uno de los puntos mas importantes dentro de este negocio; ya que los objetivos y resultados dependen principalmente del mismo. Las principales puntos a negociar con los embotelladores cuando se desarrolla un plan de negocios son:

- 1) El presupuesto coparticipado de marketing entre ellos y la compañía Coca-Cola.



- 2) Nuevas inversiones que ellos tendrán que hacer teniendo en cuenta el plan. Ejemplos de esto pueden ser líneas nuevas para producir nuevos productos, o la cantidad de heladeras a introducir en el mercado en una año específico.
- 3) Cambios en sus estructuras organizacionales que involucren mayores recursos.

Otro costo de transacción importante es el relacionado con el acuerdo formal del contrato de franquicia. Aunque los estos contratos son muy extensos y abarcan muchos puntos, la ventaja es que el promedio de duración de una franquicia es de diez años y por lo tanto se suelen rever con esa frecuencia. Estos contratos detallan los derechos y obligaciones tanto para el franquiciado (embotellador) como para el franquiciante (compañía Coca-Cola). Los principales puntos tratados en los mismos son:

- 1) Lineamientos generales del negocio (principales roles y responsabilidades).
- 2) Territorios autorizados a comercializar los productos de la compañía Coca-Cola.
- 3) Productos autorizados para la venta.
- 4) Política de precio de la venta de concentrado.
- 5) Prácticas financieras.
- 6) Penalidades ante incumplimientos.
- 7) Posibilidades y condiciones para la renovación del contrato.

En estos tipos de contratos no es posible plantear todas las contingencias y el modo de resolverlas, ni es sencillo especificar todos los derechos y obligaciones de las partes. Algunos economistas plantean este problema alegando que el ser humano tiene una capacidad limitada como para detallar todas contingencias posibles dentro de un contrato; este término en inglés se define como “**Bounded Rationality**”. Los contratos de franquicia tanto para los embotelladores ancla, como para los embotelladores pequeños tienen básicamente el mismo espíritu y casi son iguales. La diferencia mas grande está dada por la duración del mismo; ya que la mayoría de los contratos de los embotelladores ancla tienen una duración de diez años mientras que para los mas pequeños son de cinco años.

Adicionalmente, en los contratos, se plantean algunos inconvenientes en la forma de medir la performance y el desempeño del embotellador (“**Difficulties Specifying or Measuring Performance**”). Según el caso, a veces la especificación de la performance es mas fácil que el de la medición de la performance y viceversa. Algunos ejemplos



concretos de medición son: volumen de venta, participación de mercado, calidad de producto, disponibilidad de producto, precio promedio por litro, imagen de marca, exhibición de producto, etc. En el caso de estos indicadores en general no hay problemas en lo que se refiere a la medición de los mismos ya que existen estándares ya establecidos. Lo que a veces es difícil, es ponerse de acuerdo con los embotelladores sobre los objetivos a cumplir. Pero hay otros casos en los que la subjetividad entra en juego y es difícil medir la performance. Algunos ejemplos de esto pueden ser: grado de satisfacción de los clientes, grado de satisfacción de la comunidad, etc. Analizando este tema desde el punto de vista de los grados de integración propuestos podemos decir que no hay diferencias entre embotelladores ancla y embotelladores pequeños; ya que los indicadores claves a medir son los mismos.

Otro punto que algunos economistas mencionan cuando tratan el tema de la efectividad de los contratos es que en algunos casos existe cierto grado de información asimétrica (**Asymmetric Information**). Esto quiere decir que hay veces que una o ambas partes que firman un contrato pueden verse perjudicadas si es que la parte que posee la información utiliza la misma para generar una conducta oportunística. En el caso de la industria de gaseosas, la mayoría de los temas de producción y logística son administrados exclusivamente por el embotellador; manejando esta información casi en forma exclusiva. Por otro lado, los costos de producción del concentrado de la bebida son manejados en forma exclusiva por la compañía Coca-Cola. Asumamos por un instante que hay un proyecto para lanzar una nueva bebida al mercado; y que parte de la rentabilidad de la misma se fundamenta en los costos de producción del embotellador. Existe la posibilidad, que el embotellador intente magnificar en sus estimaciones los cálculos de los costos de producción; intentando obtener así mayores beneficios. Si nuevamente tomamos en cuenta las diferentes propuestas de integración, veremos en este caso, que si existe diferencia alguna según el tipo de embotellador que estemos tratando. Por ejemplo, es probable que en el caso de un embotellador ancla la información sea mas precisa que en un embotellador local. Esto se debe básicamente a dos factores:

- 1) Los embotelladores ancla tienen generalmente personal mas profesional y calificado que los embotelladores locales.
- 2) Casi ninguna persona por parte del embotellador ancla decidirá enviar información “falsa” ya que no querrá correr el riesgo de ser descubierto y que su caso caiga en



manos de la persona de la compañía Coca-Cola que tiene injerencia en el directorio de su compañía.

Por estas razones, podemos decir que la posición de estar integrado verticalmente al cien por ciento es mas beneficiosa que el resto.

En resumen, los contratos de franquicia enfrentan todas las dificultades que plantean algunos economistas. Pero el hecho de que la integración afiliada esté enfocada una gran parte del volumen del negocio, hace que estas dificultades sean amortiguadas.

Relación soportada con activos específicos

Una vez que un contrato de franquicia es firmado entre la compañía Coca-Cola y un embotellador, y que este último hace inversiones en activos específicos, entra en juego lo que Oliver Williamson¹ llama “transformación fundamental” (**Fundamental Transformation**). Esto quiere decir que a partir dicho momento, el embotellador queda “atado” al sistema Coca-Cola, dado que si desea ir hacia su “segunda mejor opción” deba afrontar un alto costo económico. Esto se debe a que una vez que el embotellador invierte en activos específicos (**Forms of Asset-Specificity**) para el embotellado de productos Coca-Cola, es poco probable que los pueda vender a un buen precio; ya que deberá encontrar algún otro embotellador de Coca-Cola que justo esté necesitando de esos activos en ese momento. Si bien los contratos con un embotellador Ancla generalmente son por diez años; implícitamente la relación es a mucho mas a largo plazo. Esto hace que el efecto de la “transformación fundamental” tenga menos influencia para los mismos, dado que el riesgo se ve apreciablemente disminuido por la relación existente. Para la compañía Coca-Cola también existe el efecto de “transformación fundamental” debido a que al firmar un contrato deberá llevar la relación con el embotellador; sea este eficiente o ineficiente. A continuación se detallan algunos ejemplos de las diferentes problemáticas de especificidad de activos:

- 1) Activos Físicos: Pensemos en un embotellador que recién acaba de firmar un contrato de franquicia con la compañía Coca-Cola. Uno de los activos que deberá comprar es un parque de botellas de vidrio retornable, de manera de poder abastecer la demanda de estos productos en los bares, restaurantes y confiterías. La forma de estas botellas son propietarias de la compañía Coca-Cola; es decir que no pueden ser utilizadas para embotellar otro producto. Adicionalmente, la logomarca de las



mismas se encuentra impresa de manera permanente en las botellas. En caso de que este embotellador quiera rescindir el contrato de franquicia, no solo deberá pagar ciertas penalidades, sino también le será difícil encontrar un comprador para este tipo de activos. Nuevamente, en este caso, los embotelladores ancla están en una mejor posición ya que implícitamente sus contratos son por un período mas largo que el que figura en el contrato de franquicia.

- 2) Activos de Sitio: Asumamos ahora el caso de un embotellador que ha realizado inversiones en una planta en una ciudad urbana, y que por alguna razón de salud tenga la intención de mudarse al interior del país. Adicionalmente, asumamos que en ese período en particular no hay posibilidades de movilizarse a otro territorio ya que en los mismos ya se encuentran operando otros embotelladores de Coca-Cola. Es probable que dicho embotellador tenga que buscar alternativas no tan beneficiosas ante esta situación. Este caso es similar tanto para los embotelladores ancla como para los embotelladores pequeños.
- 3) Activos de Capital Humano: existen ciertos tipos de empleos que dentro de un embotellador son muy específicos. Un ejemplo concreto es el de la persona encargada de instalar y regular los equipos de frío de “Post-Mix” que se instalan en algunos clientes. Este sistema de equipos “Post-Mix” son los que mezclan en forma simultánea el jarabe con el agua carbonatada. Este tipo de trabajo es muy específico ya que la mayoría de estos equipos son utilizados por embotelladores de la compañías Coca-Cola y PepsiCo. Las personas encargadas de realizar este trabajo tan específico son muy valiosas para los embotelladores ya que los mismos han realizado largos entrenamientos y generalmente tienen mucha experiencia en este rubro. Este caso de especificidad de activos de capital humano es similar para las diferentes alternativas de integración que estamos analizando.

Como conclusión final de este punto podemos decir que de estar integrado al 100% el sistema Coca-Cola no tendría el problema de especificidad de activos. No obstante, el punto intermedio de la integración afiliada hace que la situación sea mejor que no estar integrado del todo.

Uno de los efectos mas grandes que tienen las inversiones en activos específicos es lo que algunos economistas llaman el problema de las Rentas y Cuasi Rentas (**Rents & Quasi Rents**). Este problema radica básicamente en que una vez que una parte invierte



en un activo específico corre el riesgo que la otra parte tome un comportamiento oportunístico intentando sacar provecho de esta situación. Este efecto también se da dentro del sistema Coca-Cola y a continuación se detallan algunos ejemplos:

- 1) Generalmente los embotelladores son los encargados de importar y comprar heladeras para que las mismas sean colocadas en el mercado, por ejemplo en kioscos. La compañía Coca-Cola posee un programa de incentivos que promete pagar un porcentaje de estos activos al embotellador una vez que pueda demostrar que la instalación de heladeras ha sido rentable. Pueda asumir que una vez que el embotellador haya hecho estas inversiones, la compañía Coca-Cola modifique el acuerdo, pudiendo darles un porcentaje más bajo que el acordado originalmente. Si tomamos en cuenta los distintos tipos de armado de negocio que estamos analizando, podríamos decir que es probable que los embotelladores ancla tengan ciertas preferencias antes que los embotelladores pequeños ya que la compañía Coca-Cola posee intereses en los mismos.
- 2) Asumamos ahora un caso hipotético donde la compañía Coca-Cola en conjunto con un embotellador deciden lanzar un nuevo producto que requiere de una inversión en nuevas líneas de producción. Para ello, la compañía persuade al embotellador para que el mismo realice dichas inversiones. Este las hace y el producto es lanzado al mercado. Desafortunadamente las ventas que se realizan están muy por debajo del pronóstico original; haciendo que el embotellador incurra en pérdidas para este producto. Tanto la compañía como el embotellador deciden discontinuar dicho producto. En este caso en particular, el embotellador intentará de persuadir a la compañía que considere una compensación por las inversiones realizadas en las nuevas líneas. Nuevamente es probable que los embotelladores ancla tengan alguna ventaja sobre los embotelladores mas pequeños.

Ahora, si tomamos en cuenta los tres niveles de armado de negocio podemos concluir que si estuviéramos en una posición de integración al 100% no tendríamos el problema de las “Rentas y Cuasi Rentas” ya que estaríamos hablando de un solo dueño. Ahora, si tomamos en cuenta las otras dos alternativas podemos concluir que la situación de integración afiliada es mas beneficiosa para el embotellador de tipo ancla, que la de ir abiertamente al mercado. Esto se debe a que en caso existir un problema de renta y cuasi renta, y de reconocer algún incentivo, la compañía Coca-Cola lo hará en primera medida con los embotelladores ancla. Para la compañía Coca-Cola, en cambio, será mas



beneficioso ir al mercado abierto; ya que no tendrá tanta presión de un embotellador de tipo ancla en cuanto a este tipo de reconocimientos.

Uno de los principales resultados que genera el efecto de “Renta y Cuasi Renta” es el problema de “quedar atado” (**Hold-up Problem**). Este tipo de efecto es muy común para sistemas de franquicias como el de Coca-Cola. Una vez que un embotellador firma el acuerdo e invierte en una gran cantidad de activos específicos, es probable que luego acepte la mayoría de los cambios de reglas de juego de la compañía Coca-Cola. Pero si bien se supone que este tipo de efecto es mas beneficioso para la compañía Coca-Cola; hay ciertos efectos secundarios que podrían llegar a ocurrir una vez el embotellador queda “atado” y es “castigado”. Algunos de ellos son:

- 1) Contratos mas difíciles de negociar y negociaciones mas frecuentes: una vez que un embotellador de Coca-Cola experimenta el problema de “quedar atado”, es probable que cuando tenga que renegociar su franquicia sea mucho mas cauteloso que con el contrato original. Por ejemplo, el mismo intentará de modificar la política de compra y participación presupuestaria en caso de que anteriormente haya comprado un tipo de envase retornable que luego fue reemplazado por otro diseño. Por otra parte la compañía Coca-Cola intentará ser mas rigurosa con algún embotellador en caso que este se haya apartado en forma abrupta del espíritu del contrato.
- 2) Desconfianza: hay ocasiones en que este tipo de sentimiento se puede observar en el sistema. Los embotelladores pueden llegar a mostrar desconfianza por ejemplo si surge un proyecto nuevo donde las “reglas del juego” no están del todo claras. Asumamos por ejemplo que la compañía Coca-Cola quiere lanzar por primera vez un jugo al mercado. De manera de no llevarse ninguna sorpresa, es probable que el embotellador se asegure cuales serán las políticas de operación antes de producir el mencionado jugo. Un ejemplo de esto podría ser que se asegure que la incidencia del concentrado (costo del concentrado calculado en base a un porcentaje sobre el precio del producto al consumidor final) será igual a la de gaseosas. De manera similar, la compañía se asegurará que los costos del nuevo producto, que originalmente fueron enviados por el embotellador, sean los correctos. Un ejemplo de ello sería la de validar los mismos a través de una auditoría en el embotellador. Obviamente la desconfianza tiende a agrandar los costos de transacción.
- 3) Inversiones para mejorar posiciones de negociaciones ex post: este caso generalmente ocurre cuando una de las dos partes invierte en un activo de manera de



mejorar su posición negociadora frente a la otra. Como ejemplo un embotellador que compra una línea de producción para un envase de tres litros; y que la compañía Coca-Cola no tiene planes para comercializar este tipo de envase. Este embotellador podría estar mejorando su posición de negociación ya que en caso de no cerrar un acuerdo con la compañía, el mismo podría comenzar a embotellar una marca de precio en esta línea. Recordemos que la mayoría de marcas de precio se comercializan en envases de tamaños grandes. El ejemplo mas concreto que se podría hacer respecto a la compañía Coca-Cola intentando mejorar su posición negociadora es el de la misma haciendo mayores inversiones en acciones de un embotellador de tipo ancla. En el caso de un embotellador la compañía comprando un terreno específico con la “idea” futura de construir una planta en el territorio de este embotellador.

- 4) Menores inversiones en activos específicos: con el objetivo de minimizar el efecto de “hold up” un embotellador intentará invertir lo menos posible en activos específicos del negocio. Un ejemplo puede ser la de un embotellador que en vez de comprar moldes para soplar botellas de tipo “propietarias” de la compañía Coca-Cola; compra moldes de tipo genérico (lisos) para el embotellado de este envase.

Al tener influencia en el Directorio de los embotelladores ancla, Coca-Cola presiona para que estos hagan las inversiones que considere necesarias, e indirectamente les crea presiones a los embotelladores más pequeños para no quedar en inferioridad de condiciones, por ejemplo, en cuanto a infraestructura y tecnología. Se puede ver entonces, que es mas beneficioso el sistema actual de integración afiliada.

Costos de Transacción en el mercado abierto versus Integración

El caso actual de “integración afiliada” es mas beneficioso que la compra en el mercado abierto cuando se toman en cuenta ciertos costos de transacción.

Por ejemplo, el hecho de que en el sistema de “integración afiliada” haya influencia en el directorio de los embotelladores ancla, hace que se generen, de alguna manera, ciertos efectos que generalmente ocurren en organizaciones que están totalmente integradas. Algunos ejemplos de estos efectos son:

- 1) Diferencias tratadas por una autoridad (Differences in Governance): en caso de haber alguna diferencia o conflicto, la organización de tipo integrada tiene la ventaja



que siempre habrá una autoridad para poner fin a un conflicto o tomar una decisión en particular. En una posición de tipo de mercado abierto, puede ocurrir que los conflictos y/o diferencias que no pueden ser consensuados entre las partes, terminen siendo resueltos por la ley a través de un juicio o mediación.

- 2) Relación de repetición (Repeated Relationship): esta es otra ventaja que tiene el sistema de integración afiliada; y se refiere básicamente a que al haber entre la compañía Coca-Cola y los embotelladores ancla una relación a largo plazo, esto hace que la relación de ambas quede “sellada”. Este efecto se puede ver claramente en el sistema actual de Coca-Cola, donde generalmente la relación con los embotelladores ancla es mejor que con la de los embotelladores mas pequeños.
- 3) Influencia Organizacional (Organizational Relationship): este tipo de comportamiento se refiere al hecho de pertenecer a una misma organización en donde generalmente se da un ambiente de mayor colaboración, reduciendo las posibilidades de que alguna de las partes tenga un comportamiento oportunístico. Claramente esta es una ventaja para el sistema de integración afiliada; donde existe dentro del mismo, un mejor clima de trabajo que con los embotelladores mas pequeños. Un caso concreto es la absoluta identificación de los empleados de las embotelladoras con el producto y la marca Coca-Cola. Hace ya varias décadas que los empleados del sistema Coca-Cola hablan de pertenecer a la “Familia Coca-Cola”.

Efecto de Doble Marginalización (Double Marginalization Effect)

Hay casos donde la integración vertical es utilizada con el objetivo de reducir los efectos de competencia imperfecta. El ejemplo más claro para este caso es donde la Compañía Coca-Cola agrega un margen a la venta de su concentrado. Similarmente el embotellador agrega un margen a su producto terminado. O sea que existe un efecto de doble marginalización. Ambos se podrían minimizar en el caso de que fuese una sola compañía; generando mejores beneficios a la cadena de valor. Tampoco se pagaría un doble impuesto como el impuesto “interno” a las bebidas con sabor cola y tónica.

Se podría decir que este punto es una clara desventaja del sistema de franquicias; en particular para el modelo de “integración afiliada” donde Coca-Cola tiene participación en el embotellador.



Integración Vertical para obtener Discriminación de Precio (Vertical Integration to obtain Price Discrimination)

Hay ocasiones en donde ciertas compañías se integran verticalmente con el objetivo de poder discriminar precio. En el caso particular del sistema Coca-Cola se puede decir que este sistema de integración actual no afecta en la manera que se discriminan precios. Esto es debido a que el precio del concentrado, que la compañía Coca-Cola le vende a los embotelladores, varía en función del precio promedio que el embotellador cobra a los clientes. El caso real es que los embotelladores cobran un precio diferente por canal, es decir, existen diferentes listas de precio entre restaurantes, almacenes, autoservicios, supermercados, hipermercados, etc. Hay ocasiones en donde existen casos de arbitraje entre canales, y otros no. Generalmente este tipo de arbitraje se trata de evitar teniendo envases diferentes en canales diferentes. Por ejemplo los envases de vidrio de 350 cm³ se encuentran solamente en los bares y restaurantes. Hay otros casos en que el arbitraje es mas difícil de controlar; por ejemplo kiosqueros que buscan ofertas en los hipermercados. El Anexo XIII da un ejemplo que muestra los diferentes precios promedio que tiene la marca Coca-Cola en los diferentes canales de distribución. Con lo que queda probado que este sistema de integración puede discriminar precios. En este caso en particular, no existen diferencias de política del cálculo de concentrado entre un embotellador ancla y otro mas pequeño. O sea que no existen ventajas ni desventajas en cuanto al modelo de integración utilizado.

Integración Vertical para “Bloquear” al Mercado (Vertical Integration to Foreclose the Market or Avoid Foreclosure)

En algunos casos ciertas compañías buscan integrarse de manera de poder adquirir ciertas ventajas competitivas en el mercado. Un ejemplo de esto podría ser un proveedor de alimentos que compra una cadena de supermercados importante con varias bocas a nivel nacional. De esta manera, el productor de alimentos se estaría asegurando varias ventajas; entre otras la alternativa de que el supermercado no compre los principales productos que compiten con los suyos. Otro caso podría ser el de una bodega de vinos que se integra verticalmente con el máximo productor de corchos en el país. En este caso la bodega podría decidir no venderle corchos a su principal competidor, bloqueando así la entrega de materia primas; generando una ventaja competitiva.



En este punto no existe una política. Por ejemplo hay ciertos embotelladores que están integrados verticalmente con partes de la cadena de producción. Por ejemplo, un embotellador del norte del país es dueño de una empresa de máquinas de inyección de pre-formas (elemento que luego será soplado en los moldes para convertirse en botellas vacías). Otro embotellador de tipo ancla es dueño de una empresa que se dedica fabricar heladeras especiales de Coca-Cola. En otros países la compañía PepsiCo es dueña de ciertas cadenas de comida rápida, como ser Kentucky Fried Chicken o Pizza Hut. De esta manera ellos se aseguran la exclusividad de la venta de las gaseosas de la línea Pepsi en esos restaurantes. La realidad es que en el sistema actual de Coca-Cola en Argentina, no existe una estrategia clara de integración vertical que sirva exclusivamente para “bloquear” el mercado o para no ser “bloqueados”.

Conclusiones generales

El objetivo principal de este trabajo fue el de verificar si el sistema actual de Coca-Cola en Argentina, considerado de tipo “integración afiliada”, es más beneficioso para este tipo de negocio que sistemas totalmente integrados en forma vertical o no integrados en absoluto.

A lo largo de este documento hemos visto que existen ciertas ventajas y desventajas del sistema Coca-Cola actual respecto al mercado abierto y de estar integrado cien por ciento verticalmente.

Hemos analizado que desde un punto de vista “externo” no se pueden verificar grandes ventajas ni desventajas en cuanto al tipo de sistema a utilizar, pero se vislumbra una tendencia hacia la integración afiliada para mejorar el contexto. En cambio, cuando nos focalizamos en el funcionamiento “interno” del sistema, pudimos observar que realmente existen diferencias en cuanto al tipo de sistema utilizado.

Sería dificultoso, casi imposible, cuantificar ventajas y desventajas del actual sistema de integración afiliada. A pesar de ello, luego de revisar el peso relativo de cada una de las cosas positivas y cosas negativas, nos atrevemos a concluir que el sistema actual de Coca-Cola en Argentina es más beneficioso que las otras alternativas.



Al mismo tiempo queremos agregar que este tipo de sistemas funcionan, sí y solo sí, el management de la compañía Coca-Cola que tiene injerencia en el directorio de los embotelladores Ancla; es lo suficientemente capaz de liderar a ambas compañías en la misma dirección, respetando los intereses de cada una.



BIBLIOGRAFIA

Besanko, D.D. Dranove and M. Shanley (1996), **Economics of Strategy**. Editorial John Wiley & Sons.

Arthur A. Thomsom Jr., A.J. Stickland III (1994), **Dirección y Administración Estratégicas – Conceptos, Casos y Lecturas**. Editorial Adison – Westley Iberoamericana.