

Lee el siguiente artículo sobre la burocracia y sus implicaciones.

Fuente: Revista emprendedores, 2001

[http://www.emprendedores.es/hemeroteca/2001/46\\_julio/46\\_prepareme\\_un\\_informe](http://www.emprendedores.es/hemeroteca/2001/46_julio/46_prepareme_un_informe)

## Coca-Cola elimina la burocracia para crecer más

Coca-Cola entra en una nueva etapa marcada por la descentralización, el diseño de estrategias de marketing locales y la eliminación de su burocracia.

Son medidas adoptadas para hacer frente a la crisis sufrida por la compañía en 1999. Bajo la presidencia de Douglas Ivester, los beneficios de Coca-Cola cayeron ese año un 31% y su capitalización bursátil un 14%. Pero las medidas adoptadas por su sucesor, Douglas Daft, han conseguido sacar a la compañía de la crisis.

Tras aplicar un plan antiburocracia, los beneficios de la

multinacional crecieron un 36% durante el último trimestre de 2000, llegando a los 1.040 millones de dólares (42 centavos por acción).

### ■ Contra la burocracia

El problema que sufría Coca-Cola es que "había demasiada burocracia y centralización", explica Alberto Rodríguez-Toquero, director general de Coca-Cola España.

"Las decisiones locales debían pasar por la central de Atlanta y se empleaba demasiado tiempo en realizar informes sobre cualquier cosa". Esta burocracia contribuyó, entre otras cosas, a ralentizar el lanzamiento del refresco de frutas Fruitopia, que apareció en el mercado semanas después de Radical Fruit, de Pepsico. A causa de este retraso, Pepsico consiguió ventaja en el mercado: Radical Fruit controla el 77% de ese segmento en España.

"La centralización impide actuar con rapidez y eficacia en los mercados locales. Era un freno para el crecimiento

de la compañía. Por eso, Atlanta ha transferido al máximo la toma de decisiones a las unidades de negocio. Se han eliminado los trámites burocráticos, de modo que se da mayor autonomía a las divisiones y el papel de la central se limita a unas funciones de gobierno", añade Rodríguez-Toquero.

### ■ Enfoque local

Para el máximo responsable de Coca-Cola en España, la descentralización supone "una mayor autonomía en el lanzamiento de nuevos productos". Así, en abril de 2000 apareció Nordic Mist una nueva marca de tónica y *gin-ger ale*. Más tarde, lanzaron

Sonfil, una bebida para niños. "Son productos desarrollados por españoles y pensando en el gusto y las necesidades del consumidor español. Sin duda, para dar respuesta a un consumidor hay que conocerlo, y eso no se consigue desde la central. Hay que estar en el propio terreno", dice Rodríguez-Toquero.

Esta descentralización también se empieza a notar en la relación entre Coca-Cola y sus embotelladores. En la mayoría de los países la compañía tiene un solo embotellador, mientras que en nuestro país cuenta con un grupo de siete sociedades embotelladoras totalmente indepen-

dientes, de capital español, que producen y distribuyen sus productos.

### ■ Talento creativo

La filial española también goza de autonomía en cuanto a la producción publicitaria y desarrolla el 50% de las campañas dirigidas al mercado español. "Para hacer frente a las necesidades de comunicación con los consumidores buscamos el mejor talento creativo, y para ello contamos con el apoyo de varias agencias de publicidad, como McCann-Erickson, Vitrubio Leo-Burnett y Remo Asatsu, entre otras", concluye el director general de la filial española de Coca-Cola.



Alberto Rodríguez-Toquero es el director general de Coca-Cola España.



Coca-Cola ha aumentado sus beneficios gracias a la descentralización. Sin intermediarios y dando mayor autonomía a sus filiales, ha agilizado todos los procesos.