



Facultad de Postgrado
Maestría en : Gestión Comercial y relaciones con los
clientes.
Proyecto Integrador Caso de Negocio



Caso Coca-Cola: Reacción ante la baja demanda de sodas debido a variaciones de los consumidores hacia alternativas más saludables.

Kattya Elizabeth Garcia Paguay bajo la dirección de Adriana Patricia Moreno Marcial
Licenciada en Administración de Empresas. E-mail kattiyagarcia@uees.edu.
Fecha de creación: 21/12/2024

SÍNTESIS:

Coca-Cola experimenta una reducción constante en la demanda de refrescos convencionales debido a variaciones en las preferencias de los consumidores hacia alternativas más sanas. En el tercer trimestre, tras una caída del 1% en las ventas, Coca-Cola disminuye un 8% debido a restricciones regulatorias y el crecimiento de competidores que proporcionan productos bajos en azúcar o naturales. Esta circunstancia amenaza su posición de liderazgo en el sector de bebidas, pero también supone una oportunidad para reubicarse a través de la diversificación de su cartera de productos y la puesta en marcha de estrategias de negocio centradas en tendencias vigentes.

DESCRIPCIÓN:

El mercado mundial de bebidas está sufriendo una transformación considerable. Los consumidores exigen opciones más sanas

y sustentables, mientras que gobiernos de diversos países establecen normativas más rigurosas contra las bebidas gaseosas.

Como líder en el sector, Coca-Cola ha dependido históricamente de su línea de refrescos azucarados, los cuales han constituido un segmento significativo de sus ganancias. No obstante, esta dependencia está impactando su expansión, particularmente en mercados avanzados. Aunque ha introducido alternativas sin azúcar y parcialmente ha ampliado su gama de productos, la imagen de Coca-Cola continúa vinculada principalmente con productos convencionales, lo que complica su cambio hacia una imagen más saludable y contemporánea.

La oportunidad para Coca-Cola radica en:

**DEFINICIÓN DE LA
OPORTUNIDAD:**

- 1: Ampliación del catálogo de productos: Implementar y fortalecer bebidas que se adecuen a las tendencias de salud, bienestar y sostenibilidad (bebidas funcionales, orgánicas y sin adición de azúcar).
3. Relocalización de marca: Transformar la visión del público a través de tácticas que transmitan un compromiso auténtico con la salud y el entorno natural.
4. Potenciación de canales en auge: Aumentar la presencia en alternativas de distribución como comercios orgánicos, gimnasios y plataformas de comercio electrónico.

**OBJETIVO
RELEVANTE DEL
NEGOCIO:**

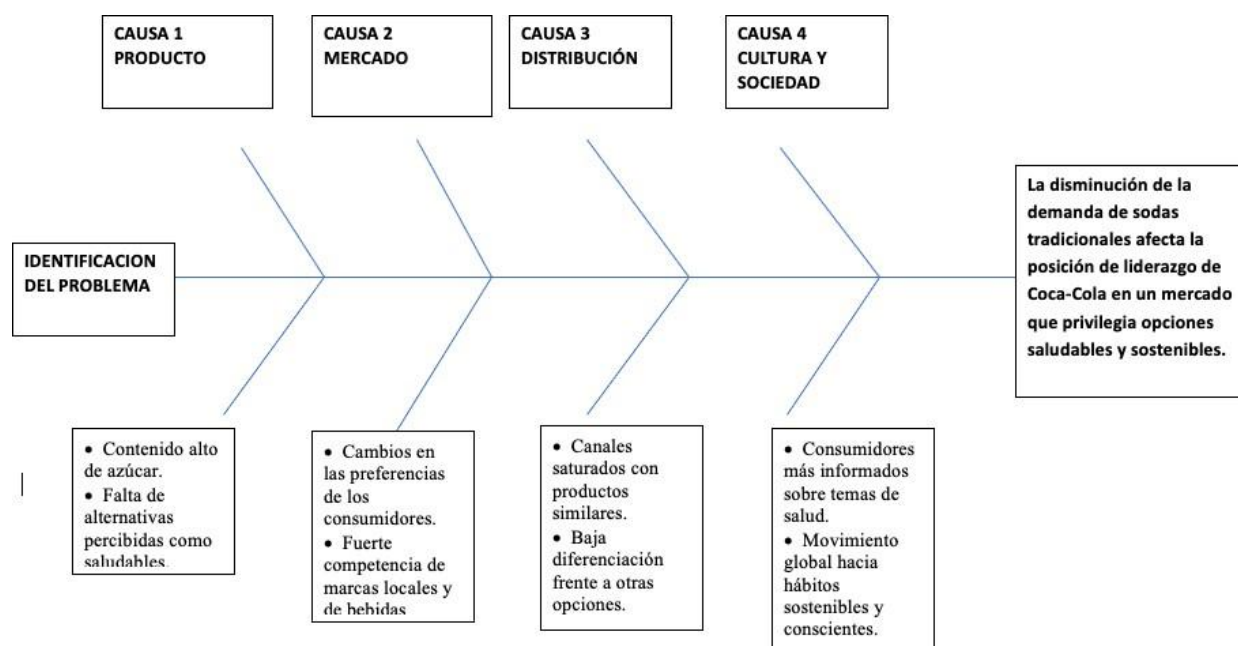
Establecer a Coca-Cola como una marca que encabeza las tendencias de consumo saludable y sustentable, consiguiendo: Aumentar la cuota de bebidas saludables y sin azúcar en su cartera a un 50% de sus ingresos totales para el año 2030. Optimizar la imagen de la marca en términos de salud y sostenibilidad, logrando un porcentaje favorable del 80% en sondeos de consumidores esenciales. Diversificar las fuentes de ingresos a través de la conquista de nuevos segmentos y mercados.

**ALTERNATIVAS DE
ANÁLISIS
ELEGIDA:**

- Análisis del mercado actual:
- Análisis interno de Coca-Cola:
- Estrategias de diversificación:
- Percepción de marca:

La disminución de la demanda de sodas tradicionales afecta la posición de liderazgo de Coca-Cola en un mercado que privilegia opciones saludables y sostenibles.

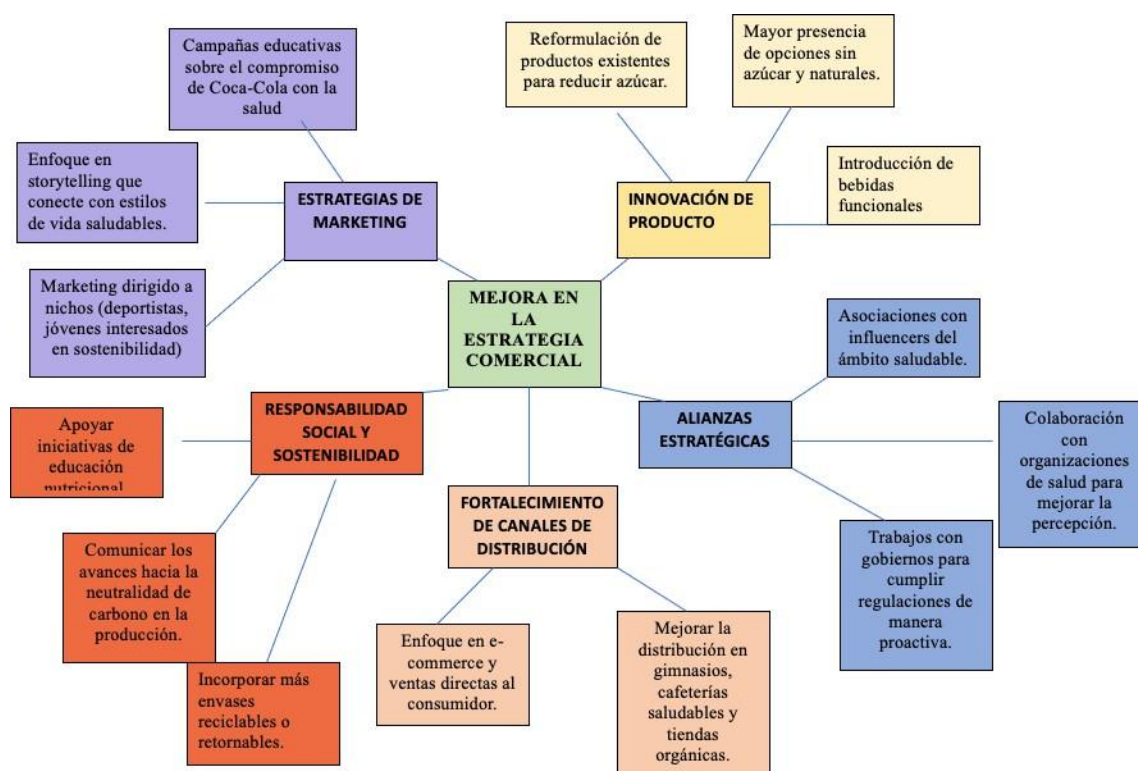
Figura 1.
Diagrama de Ishikawa de problemas.



Fuente: Elaboración propia.

La reducción de la demanda de refrescos convencionales impacta a Coca-Cola a causa de variaciones en las preferencias del consumidor, normativas y rivalidad. El principal problema reside en su dependencia de un producto cuyo atractivo está disminuyendo. Dentro de las razones sobresalen el producto, con un elevado contenido de azúcar y escasez de opciones saludables, lo que restringe su aceptación; el mercado, donde las inclinaciones se inclinan hacia bebidas funcionales y naturales, incrementando la presión competitiva; la distribución, abrumada en canales convencionales y con poca presencia en lugares centrados en el bienestar; y la cultura, donde un mayor entendimiento sobre salud y sostenibilidad disminuye el consumo de refrescos. Esto pone de manifiesto la importancia de diversificar y reposicionar su propuesta.

Figura 2.
Mapa Mental de Mejoras.



Fuente: Elaboración propia.

El mapa estratégico de mejoras para Coca-Cola trata cuatro áreas fundamentales para combatir la demanda reducida de las sodas convencionales. Primero, se sugiere una innovación en el producto con la introducción de bebidas funcionales, alternativas naturales y la disminución de azúcar, ajustándose a las tendencias de salud actuales. En tácticas de marketing, se centra en campañas de educación en salud, segmentación de segmentos de mercado y la utilización de narración de historias para fomentar una percepción saludable. Respecto al refuerzo de canales, se recomienda indagar en el comercio electrónico, ampliar la presencia en gimnasios y comercios especializados, y potenciar las ventas directas. En última instancia, la sostenibilidad tiene un rol fundamental, con iniciativas como el reciclaje de embalajes, la reducción de carbono y la educación en nutrición, que satisfacen las necesidades de los consumidores de productos más responsables y ecológicos.

El proyecto tiene como objetivo tratar la necesidad de Coca-Cola de ajustarse a la escasa demanda de las sodas convencionales, motivada por la inclinación de los consumidores hacia alternativas más sanas. La respuesta radica en ampliar su gama de bebidas funcionales, promover campañas de marketing centradas en salud y sostenibilidad, y robustecer su presencia en medios alternativos, en sintonía con las recientes tendencias de consumo..

Objetivo Relevante del negocio:

Recubrir y consolidar su lugar en el mercado mundial a través de la adaptación a los nuevos gustos de los consumidores, centrándose en la diversificación de productos hacia alternativas más sanas y sostenibles.

Objetivos comerciales:

Objetivo comercial 1: Ampliar la gama de bebidas funcionales y saludables con el fin de atraer a nuevos segmentos de mercado.

Actividades

- Crear e implementar una nueva gama de bebidas con bajo contenido de azúcar, orgánicas enriquecidas con ventajas para la salud.
- Llevar a cabo investigaciones de mercado para determinar las preferencias de los consumidores respecto a ingredientes y ventajas.

Objetivo comercial 2: Potenciar la presencia de Coca-Cola en vías de distribución alternativas.

Actividades

- Ampliar la distribución de productos en plataformas de comercio electrónico, comercios orgánicos y gimnasios.
- Incrementar la red de ventas en mercados en desarrollo, ajustando los productos a los gustos locales.

Objetivos financieros:

Objetivo Financiero 1: Aumentar en un 15% las ventas totales durante los primeros dos años a través de la diversificación del portafolio.

Actividades

- Fijar objetivos de ventas anuales para las nuevas clases de productos.
- Analizar el desempeño de las nuevas líneas de productos trimestralmente y modificar las tácticas de distribución en función de los resultados obtenidos.

Objetivo financiero 2 : Disminuir los gastos operacionales en un 10% mediante la optimización de la cadena de suministro y los procesos productivos.

Actividades

- Mejorar la cadena de suministro a través de la adopción de tecnologías de administración de inventarios más eficaces.
- Negociar con proveedores para conseguir precios más favorables en ingredientes y materiales sustentables.
- Disminuir los gastos productivos a través de la optimización de la eficiencia energética y la automatización de procedimientos.

Tabla 1.
Matriz Eisenhower

	URGENTE	NO URGENTE
IMPORTANTE	Fortalecer la presencia en canales alternativos de distribución: Actividades como negociar acuerdos de distribución, adaptarse a las plataformas de e-commerce y asegurar el lanzamiento oportuno en tiendas de salud deben realizarse de inmediato, ya que el canal de distribución está evolucionando rápidamente.	Expandir la oferta de bebidas funcionales y saludables: Aunque es clave para el crecimiento de Coca-Cola a largo plazo, la expansión de productos funcionales puede planificarse cuidadosamente y no requiere una respuesta urgente.
NO IMPORTANTE	Actividades de marketing de bajo impacto, como promociones menores o eventos de ventas que no impactan significativamente en la visión estratégica. Estas actividades pueden ser gestionadas de manera eficiente sin desviar los recursos principales de las iniciativas clave.	Tareas administrativas menores o proyectos de menor escala, que no impactan directamente en la evolución del negocio. Estas actividades pueden ser delegadas a otros departamentos o eliminadas si no aportan valor significativo.

Fuente: Elaboración propia

Objetivo Comercial 1:

Expandir la oferta de bebidas funcionales y saludables para captar nuevos segmentos de mercado.

Plan de acción:

Desarrollar una nueva línea de bebidas con beneficios para la salud (bajas en azúcar, naturales, orgánicas).

Realizar investigaciones de mercado para identificar preferencias de los consumidores.

Establecer alianzas con proveedores de ingredientes saludables.

Indicador:

Número de nuevos productos lanzados.

Unidad de medida:

Número de productos introducidos.

KPI:

Lanzamiento de 3 nuevos productos en los primeros 6 meses.

Responsable:

Gerente de Innovación de Productos.

Frecuencia de revisión:

Mensual.

Seguimiento:

Revisión de las etapas de desarrollo de productos e informes de mercado sobre la aceptación de los productos.

Objetivo Comercial 2:

Fortalecer la presencia de Coca-Cola en canales alternativos de distribución.

Plan de acción:

Aumentar la distribución en e-commerce y en tiendas especializadas en salud.

Realizar promociones para mejorar la visibilidad en estos canales.

Incrementar la presencia en gimnasios y tiendas orgánicas.

Indicador:

Porcentaje de ventas provenientes de canales alternativos.

Unidad de medida:

Porcentaje de las ventas totales.

KPI:

Incremento del 15% en las ventas de canales alternativos en 12 meses.

Responsable:

Director de Canales de Distribución.

Frecuencia de revisión:

Mensual.

Seguimiento:

Revisión de ventas de los canales alternativos y ajuste de estrategias de distribución y promociones.

Objetivo Financiero 1:

Incrementar las ventas totales en un 15% dentro de los primeros dos años mediante la diversificación del portafolio.

Plan de acción:

- Establecer metas de ventas anuales para las nuevas líneas de productos.
- Ejecutar campañas de lanzamiento de productos con descuentos y promociones.
- Evaluar el rendimiento de los productos e introducir ajustes si es necesario.

Indicador:

Incremento en las ventas anuales.

Unidad de medida:

Valor total de ventas (en dólares).

KPI:

Aumento del 15% en las ventas anuales de los productos diversificados.

Responsable:

Director Financiero.

Frecuencia de revisión:

Trimestral.

Seguimiento:

Revisión trimestral de informes de ventas, análisis de tendencias y ajuste de estrategias comerciales.

Objetivo Financiero 2:

Reducir los costos operativos en un 10% mediante mejoras en la cadena de suministro y procesos de producción.

Plan de acción:

Optimizar la cadena de suministro implementando tecnologías de gestión de inventarios.

Mejorar la eficiencia energética y reducir desperdicios en la producción.

Negociar con proveedores para obtener mejores precios.

Indicador:

Reducción de costos operativos.

Unidad de medida:

Porcentaje de reducción en los costos operativos.

KPI:

Reducción del 10% en los costos operativos dentro de los próximos 12 meses.

Responsable:

Director de Operaciones.

Frecuencia de revisión:

Mensual.

Seguimiento:

Monitoreo mensual de los costos operativos y ajustes según las eficiencias obtenidas en la cadena de suministro y producción.

En esta sección se presentan los objetivos de la empresa a los cuales se considera la propuesta contribuye a la sostenibilidad del negocio, los cuales se enfocan en:

Diversificación del portafolio de productos:

Esta opción implica introducir una novedosa gama de bebidas funcionales, reducidas en azúcar y enriquecidas con componentes saludables. La meta es satisfacer los gustos de los consumidores que buscan alternativas más naturales y con ventajas particulares para la salud.

Estrategias de marketing centradas en la sostenibilidad:

Poner en marcha campañas de publicidad centradas en la sostenibilidad de la marca, resaltando acciones como la utilización de recipientes reciclables, disminución de las emisiones de carbono y formación en nutrición. Esto fortalecerá la reputación ética de Coca-Cola.

Fortalecimiento de canales de distribución alternativos:

Incrementar la presencia de la marca en comercio electrónico, gimnasios, comercios orgánicos y otros lugares de venta especializados. Esto facilitará la comunicación directa con los clientes que buscan productos saludables y sostenibles.

Optimización de procesos internos para la sostenibilidad:

Implementar métodos más eficaces en la cadena de suministro y en la producción, tales como el uso de energías renovables, la mejora del transporte y la disminución de residuos. Esto no solo reduce los gastos de operación, sino que también potencia la imagen de la marca.

Tabla 2.

Matriz Para Limitar Alternativas

Alternativas	Alineación Con Objetivos Propuestos	Aspectos A Tomar En Cuenta	Resultados Esperados
Diversificación del portafolio de productos	Contribuye al objetivo de diversificar el portafolio y aumentar la participación de mercado.	Costos de desarrollo, aceptación del consumidor, estrategias de promoción y recursos necesarios.	Incremento de ventas en un 10% en el primer año y mejora en la percepción de marca saludable.
Estrategias de marketing centradas en la sostenibilidad	Mejora la percepción de la marca como responsable y sostenible, alineada con tendencias globales.	Consistencia de los mensajes, canales de comunicación y medición del impacto en los consumidores.	Incremento de la lealtad del consumidor y fortalecimiento de la imagen corporativa.

Fortalecimiento de canales de distribución alternativos	Aumenta la accesibilidad a nuevos segmentos de mercado.	Adaptación a plataformas digitales, logística de distribución y alianzas con minoristas.	Incremento de la participación de mercado en canales alternativos en un 15%.
Optimización de procesos internos para la sostenibilidad	Reduce costos operativos y mejora la percepción de responsabilidad social de la empresa.	Inversión inicial, selección de tecnologías adecuadas y capacitación del personal.	Reducción de costos operativos en un 10% y mejora en los indicadores de sostenibilidad.

Fuente: Elaboración propia.

- **Diversificación del portafolio de productos:**

Es esencial crear nuevos productos saludables para atraer a mercados en desarrollo y satisfacer a consumidores preocupados por su salud.

- **Estrategias de marketing centradas en la sostenibilidad:**

Esto potenciará el vínculo emocional con los clientes y establecerá a Coca-Cola como una marca comprometida con la responsabilidad.

- **Fortalecimiento de canales de distribución alternativos:**

Incrementar la presencia en medios alternativos facilitará la penetración eficaz en nuevos segmentos.

- **Optimización de procesos internos para la sostenibilidad:**

La adopción de prácticas más responsables incrementará la eficiencia en las operaciones y disminuirá el impacto ecológico, esencial para la reputación de la marca.

Tabla 3..

Cuadro Comparativo

Alternativa	Características	Ventajas	Desventajas
Diversificación Del Portafolio De Productos	Desarrollo de bebidas funcionales, bajas en azúcar y con beneficios para la salud.	<ul style="list-style-type: none"> - Responde a la demanda de productos saludables. - Incrementa el alcance a nuevos segmentos de mercado. 	<ul style="list-style-type: none"> - Altos costos iniciales en investigación y desarrollo. - Riesgo de baja aceptación del mercado.
Estrategias De Marketing Centradas En La Sostenibilidad	Campañas que destacan envases reciclables, reducción de carbono y beneficios de salud.	<ul style="list-style-type: none"> - Mejora la percepción de la marca. - Incrementa la lealtad del consumidor hacia productos responsables. 	<ul style="list-style-type: none"> - Dificultad para medir el impacto a corto plazo. - Puede generar escepticismo si no es auténtica.
Fortalecimiento De Canales De Distribución Alternativos	Expansión en e-commerce, gimnasios y tiendas orgánicas.	<ul style="list-style-type: none"> - Llega a consumidores específicos con menor competencia. - Incrementa la accesibilidad de productos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Requiere inversión en logística y tecnología. - Adaptación de los canales puede ser lenta.
Optimización De Procesos Internos Para La Sostenibilidad	Uso de energía renovable, reducción de desperdicios y mejora en logística.	<ul style="list-style-type: none"> - Reduce costos operativos a largo plazo. - Mejora los indicadores de sostenibilidad y eficiencia. 	<ul style="list-style-type: none"> - Inversión inicial elevada. - Requiere capacitación del personal y adaptación tecnológica.

Fuente: Elaboración propia

En esta sección se presentan los objetivos de la empresa a los cuales se considera la propuesta contribuye a la sostenibilidad del negocio, los cuales se enfocan en:

Tabla 4.

Valoración de Alternativas.

Alternativa	Costos Estimados	Impacto En El Negocio	Viabilidad	Prioridad
Diversificación del portafolio de productos	- Desarrollo de nuevos productos: \$5M - Campañas de lanzamiento: \$2M	- Aumento de cuota de mercado. - Genera ingresos a largo plazo.	Moderada: requiere investigación y aceptación del mercado.	Alta: Responde a las demandas actuales.
Estrategias de marketing centradas en la sostenibilidad	- Producción de campañas: \$1.5M - Certificaciones ambientales: \$0.5M	- Mejora la percepción de la marca. - Incrementa la fidelidad del cliente.	Alta: Compatible con la estrategia de RSE de la empresa.	Media: Necesita tiempo para generar retorno.
Fortalecimiento de canales de distribución alternativos	- Inversión tecnológica: \$3M - Capacitación y logística: \$1M	- Expande el alcance a nuevos segmentos. - Mejora la accesibilidad del producto.	Moderada: Requiere ajustes en la cadena de suministro.	Alta: Potencial de crecimiento sostenido.
Optimización de procesos internos para la sostenibilidad	- Instalaciones de energía renovable: \$10M - Actualización tecnológica: \$5M	- Reduce costos operativos a largo plazo. - Mejora la eficiencia interna.	Baja: Altos costos iniciales y retorno a largo plazo.	Media: Importante para objetivos sostenibles, pero menos urgente.

Fuente: Elaboración propia.

Fortalecimiento de canales de distribución alternativos

Esta alternativa es la más adecuada porque permite expandir el alcance del producto hacia nuevos segmentos y canales específicos, como plataformas digitales, gimnasios y tiendas orgánicas. Además, su costo es moderado en comparación con otras opciones, y su impacto en la accesibilidad y crecimiento de mercado puede ser inmediato.

Tabla 5.
Identificación de riesgos

Tipo De Riesgo	Riesgo	Descripción
Riesgos Estratégicos	Falta de alineación con las tendencias de consumo.	La estrategia podría no satisfacer las preferencias de los consumidores por canales alternativos.
	Canibalización de canales tradicionales.	Incrementar los canales digitales podría reducir ventas en puntos de venta físicos actuales.
	Baja aceptación del nuevo canal.	Los consumidores podrían no confiar o preferir los nuevos puntos de venta como e-commerce.
Riesgos Operativos	Falta de infraestructura logística adecuada.	Dificultades en integrar nuevos canales con el sistema logístico existente.
	Capacitación insuficiente del personal.	Problemas en la implementación debido a falta de conocimiento en herramientas digitales.
	Retrasos en la adaptación tecnológica.	Fallos o lentitud en el desarrollo de plataformas

		para los nuevos canales de distribución.
Riesgos Financieros	Sobreestimación de la demanda.	Las inversiones podrían no reflejar el retorno esperado si las ventas no alcanzan los niveles deseados
	Incremento en costos operativos iniciales.	Los gastos de instalación y logística podrían superar el presupuesto planeado.
	Falta de financiamiento adecuado.	La empresa podría enfrentar limitaciones para cubrir costos inesperados.
Riesgos Externos	Competencia en el canal digital.	Los rivales podrían responder con promociones agresivas o mejores experiencias de compra.
	Cambios en las regulaciones locales.	Legislaciones nuevas podrían limitar las operaciones en ciertos canales.
	Factores macroeconómicos adversos.	Inflación o devaluación podría aumentar los costos y reducir la capacidad adquisitiva de los clientes.
Riesgos Técnicos	Fallas en las plataformas de e-commerce.	Problemas de estabilidad o rendimiento en las herramientas digitales desarrolladas.
	Dificultades de interoperabilidad.	Los sistemas nuevos podrían no ser compatibles

		con los existentes en la empresa.
	Vulnerabilidades de seguridad cibernética.	Riesgo de ataques que afecten la operatividad o seguridad de los datos.

Fuente: Elaboración propia.

*Tabla 6.
Evaluación de los riesgos*

Riesgo	Gravedad	Probabilidad	Nivel de Impacto
Falta de alineación con las tendencias de consumo	4	3	12
Canibalización de canales tradicionales	3	4	12
Baja aceptación del nuevo canal	3	3	9
Falta de infraestructura logística adecuada	4	4	16
Capacitación insuficiente del personal	3	3	9
Retrasos en la adaptación tecnológica	4	3	12
Sobreestimación de la demanda	3	4	12
Incremento en costos operativos iniciales	5	4	20
Falta de financiamiento adecuado	4	3	12

Fallas en las plataformas de e-commerce	4	3	12
Dificultades de interoperabilidad	3	3	9
Vulnerabilidades de seguridad cibernética	5	3	15
Competencia en el canal digital	3	4	12
Cambios en las regulaciones locales	4	2	8
Factores macroeconómicos adversos	4	3	12

Fuente: Elaboración propia.

*Tabla 7.
Priorización de riesgos y estrategias de mitigación*

Riesgo	Efecto del Riesgo	Causa Potencial	(G × P)	(D)	NPR	Acción Recomendada	Responsable
Incremento en costos operativos iniciales	Aumento de los costos operativos, afectando la rentabilidad.	Mala planificación financiera, estimaciones erróneas.	20	4	80	Realizar un análisis financiero exhaustivo y monitorear gastos en tiempo real.	Director financiero
Falta de alineación con las tendencias de consumo	Pérdida de relevancia en el mercado, baja aceptación del producto	No adaptarse a las nuevas tendencias del mercado.	12	3	36	Realizar estudios de mercado periódicos y ajustar las ofertas según las	Director de marketing

						preferencias actuales.	
Falta de infraestructura logística adecuada	Retrasos en la entrega, insatisfacción de los clientes.	Infraestructura insuficiente o inadecuada para la nueva demanda.	16	3	48	Invertir en infraestructura y modernizar el sistema logístico, asociarse con proveedores confiables.	Gerente de operaciones
Vulnerabilidades de seguridad cibernética	Robo de datos, pérdida de confianza del cliente.	Sistemas de seguridad débiles, falta de protección de datos.	15	3	45	Implementar sistemas de seguridad cibernética robustos y realizar auditorías regulares.	Director de TI
Sobreestimación de la demanda	Exceso de inventario, costos adicionales por almacenamiento.	Estimaciones inexactas de la demanda del mercado.	16	4	64	Realizar análisis de mercado previos al lanzamiento y ajustar la producción según demanda real.	Gerente de ventas
Competencia en el canal digital	Pérdida de cuota de mercado, reducción de ventas.	Agresivas estrategias de los competidores, mayor diferenciación.	12	3	36	Diferenciarse con promociones personalizadas y mejorar la experiencia del cliente.	Director de marketing y ventas

Capacitación insuficiente del personal	Baja eficiencia operativa, errores frecuentes.	Falta de capacitación en nuevas tecnologías o procedimientos.	9	3	27	Establecer programas de formación continua y soporte técnico para el personal.	Recursos Humanos
---	--	---	----------	----------	-----------	---	---------------------

Fuente: Elaboración propia.

Plan de implementación

La propuesta se enfoca en potenciar los medios de distribución alternativos, con la meta de aumentar la presencia de los productos de Coca-Cola en mercados emergentes y lugares de venta no convencionales. Esto abarca la puesta en marcha de tácticas para mejorar la distribución mediante plataformas digitales, aplicaciones de entrega a domicilio, tiendas de conveniencia, y colaboraciones con supermercados y minoristas expertos. Este método permitirá a la compañía alcanzar a clientes que buscan confort, rapidez y acceso a productos en lugares variados.

El plan incluye la formación de colaboradores logísticos, la optimización de la infraestructura tecnológica para el monitoreo de inventarios, y la adaptación de promociones de acuerdo al perfil de cada canal de distribución. Con esta iniciativa, Coca-Cola aspira a incrementar la eficiencia en las operaciones, disminuir los gastos vinculados a la distribución convencional y atraer nuevas posibilidades de mercado, garantizando un desarrollo sostenido y una mayor lealtad de los consumidores.

Tabla 8.
Plan de implementación

Análisis del Negocio	Planeación Estratégica	Implementación	Seguimiento y Mejora Continua
<ul style="list-style-type: none"> • Identificación de las necesidades del mercado en canales alternativos. • Evaluación de la infraestructura actual de distribución. • Definición de objetivos específicos para cada canal alternativo. • Estudio de consumidores y patrones de compra digitales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Diseño de estrategias para optimizar la logística y entrega en canales no tradicionales. • Negociación de alianzas con plataformas de delivery y tiendas de conveniencia. • Estimación de recursos necesarios: tecnológicos, financieros y humanos. • Elaboración del cronograma de actividades. 	<ul style="list-style-type: none"> • Integración de plataformas digitales de distribución. • Capacitación de socios logísticos y distribuidores. • Promoción de productos adaptada a cada canal (promociones digitales, paquetes exclusivos). • Monitoreo de la ejecución inicial en los nuevos canales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluación del desempeño de los canales alternativos mediante indicadores clave (ventas, tiempos de entrega). • Identificación de áreas de mejora basadas en feedback de consumidores y socios. • Ajustes en las estrategias de distribución y expansión a nuevos mercados potenciales. • Reporte final del impacto en los objetivos comerciales y financieros de la empresa.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 9.
Plan de Implementación.

Fase	Hito Definido	Beneficio Esperado	Actividades
Fase 1	Estudio inicial de canales alternativos y selección de socios estratégicos.	Identificar oportunidades y definir recursos necesarios	Realizar un análisis de los canales actuales y alternativos. - Identificar socios estratégicos para alianzas. - Establecer acuerdos preliminares con plataformas de distribución. - Crear un plan inicial del proyecto.
Fase 2	Planificación detallada y desarrollo de estrategias de distribución digital.	Estructura estratégica de los canales alternativos definida	Diseñar estrategias personalizadas para cada canal. - Integrar plataformas digitales para mejorar la logística. - Capacitar al equipo sobre nuevas tecnologías y procesos de distribución.
Fase 3	Implementación operativa de nuevos canales de distribución.	Lanzamiento inicial y operaciones activas en los nuevos canales.	Iniciar actividades en canales seleccionados. - Implementar promociones en los nuevos puntos de distribución. - Supervisar los procesos logísticos en tiempo real.
Fase 4	Evaluación del desempeño y ajuste de estrategias.	Optimización continua basada en datos de rendimiento real.	- Monitorear métricas clave (ventas, costos, tiempos de entrega). - Analizar retroalimentación de socios y consumidores. - Realizar ajustes y mejoras en los canales y estrategias implementadas.

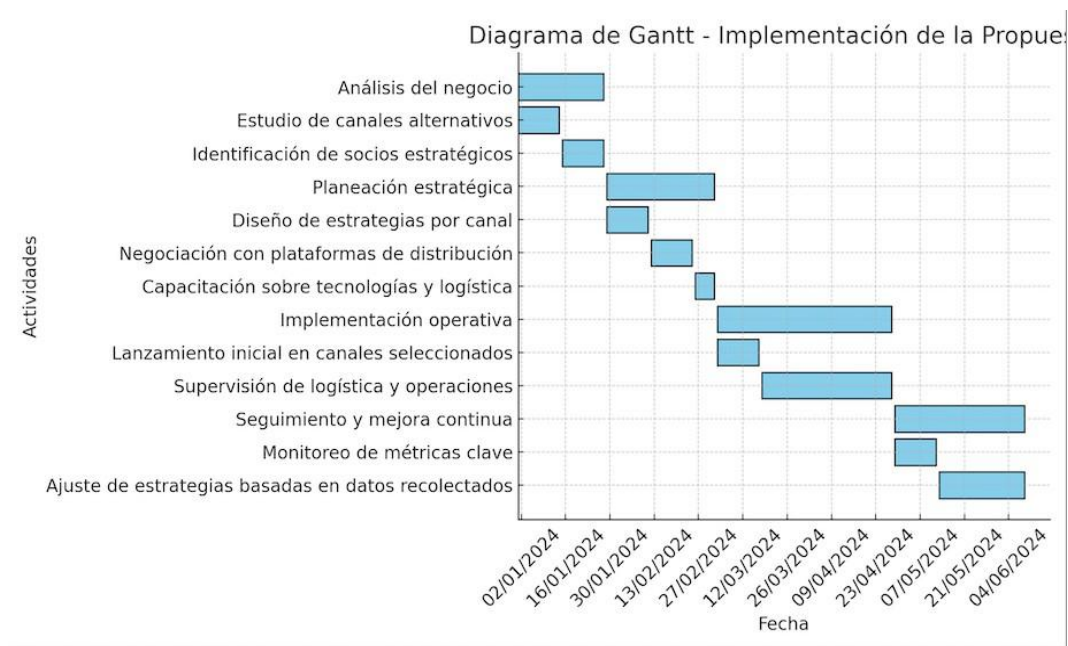
Fuente: Elaboración propia.

Tabla 10.
Cronograma de Implementación

# Tarea	# Outline	Nombre de Actividades	Inicio	Fin	Duración	Prioridad	% Completado	Equipo Asignado
1	1	Análisis del negocio	1/1/25	28/1/25	4 semanas	Alta	0%	Equipo de análisis estratégico
2	1,1	Estudio de canales alternativos	2/1/25	29/1/25	2 semanas	Alta	0%	Equipo de análisis estratégico
3	1,2	Identificación de socios estratégicos	3/1/25	30/1/25	2 semanas	Alta	0%	Equipo comercial
4	2	Planeación estratégica	4/1/25	31/1/25	5 semanas	Alta	0%	Equipo de planeación
5	2,1	Diseño de estrategias por canal	5/1/25	1/2/25	2 semanas	Alta	0%	Equipo de marketing
6	2,2	Negociación con plataformas de distribución	6/1/25	2/2/25	2 semanas	Media	0%	Equipo comercial
7	2,3	Capacitación sobre tecnologías y logística	7/1/25	3/2/25	1 semana	Media	0%	Equipo de recursos humanos
8	3	Implementación operativa	8/1/25	4/2/25	8 semanas	Alta	0%	Equipo de operaciones
9	3,1	Lanzamiento inicial en canales seleccionados	9/1/25	5/2/25	2 semanas	Alta	0%	Equipo comercial
10	3,2	Supervisión de logística y operaciones	10/1/25	6/2/25	6 semanas	Media	0%	Equipo de operaciones
11	4	Seguimiento y mejora continua	11/1/25	7/2/25	6 semanas	Alta	0%	Equipo de monitoreo
12	4,1	Monitoreo de métricas clave	12/1/25	8/2/25	2 semanas	Media	0%	Equipo de monitoreo
13	4,2	Ajuste de estrategias basadas en datos recolectados	13/1/25	9/2/25	4 semanas	Alta	0%	Equipo de análisis estratégico

Fuente: Elaboración propia.

Figura 3.
Diagrama de Gantt.



Fuente: Elaboración propia.

Tabla 11.
Costos de Implementación.

Detalle	Modelo ABC	Total
Capacitación del personal	20,000	20,000
Talleres de formación	12,000	
Materiales de aprendizaje	8,000	
Inversiones tecnológicas	35,000	35,000
Software de gestión de inventarios	25,000	
Equipos (hardware)	10,000	
Logística y transporte	30,000	30,000
Distribución a nuevos canales	25,000	
Gastos adicionales (combustible, mantenimiento)	5,000	
Marketing y promoción	15,000	15,000
Estrategias de comunicación	10,000	
Publicidad en medios digitales	5,000	
TOTAL GENERAL		100,000

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 12.
Costos del proyecto por fases.

Fase	Actividades	Costos Asociados	Costo Acumulado
Fase 1: Preparación	-Definición de nuevos procesos - Identificación de necesidades tecnológicas - Formación inicial del equipo	20,000	20,000
Fase 2: Plan de Negocios	- Identificación de brechas en los canales actuales - Análisis de datos logísticos - Diseño del plan de mejora	25,000	45,000
Fase 3: Implementación	- Implementación de software y hardware - Capacitación del equipo operativo - Pruebas iniciales de distribución	40,000	85,000
Fase 4: Seguimiento	- Monitoreo y ajustes en los procesos - Evaluación de resultados - Estrategias de mejora continua	15,000	100,000

Fuente: Elaboración propia.

Fase 1: Preparación

En esta fase se generan gastos relacionados con la determinación de procesos, el reconocimiento de requerimientos tecnológicos y la capacitación inicial del equipo. Estos costos, que llegan a 20,000 USD, son esenciales para asegurar una base firme en la que llevar a cabo el proyecto. Las acciones llevadas a cabo en esta etapa garantizan que los recursos, recursos humanos y estrategias iniciales estén en concordancia con los propósitos del proyecto.

Fase 2: Plan de Negocios

Los gastos en esta etapa, que ascienden a 25,000 USD, se centran en el estudio y elaboración de un plan estratégico. Se contemplan tareas como la detección de vacíos en los canales existentes y el estudio logístico, que facilitan la adaptación del modelo empresarial a las demandas del mercado y la optimización de los recursos. Este empeño es crucial para asegurar que las decisiones adoptadas en las etapas subsiguientes sean sustentables y fundamentadas en información.

Fase 3: Implementación

Esta etapa conlleva el mayor gasto, con un total de 40,000 USD, a causa de la adquisición de software y hardware, la formación del equipo y la ejecución de pruebas piloto. Estas tareas son esenciales para concretar el proyecto y garantizar que las operaciones se lleven a cabo de forma eficaz. Además, el uso de instrumentos tecnológicos ayuda directamente a mejorar los nuevos canales de distribución.

Fase 4: Seguimiento

La etapa final, que tiene un costo de 15,000 USD, se enfoca en el seguimiento, la valoración de los resultados y la implementación de estrategias de mejora constante. Estas tareas facilitan la identificación de problemas y la realización de modificaciones adecuadas, asegurando así la sostenibilidad y el éxito a largo plazo del proyecto. Esta inversión garantiza que el efecto de la propuesta persista y se potencie a lo largo del tiempo.

Conclusiones

La potenciación de los medios de distribución alternativos posibilita que Coca-Cola se ajuste a las fluctuaciones del mercado, satisfaciendo eficazmente las demandas de los consumidores y optimizando la disponibilidad de sus productos. Esta estrategia fortalece el liderazgo de la compañía en el sector de bebidas, asegurando su sostenibilidad y competitividad en un contexto de escasa demanda de las sodas convencionales.

El proyecto está concebido para maximizar los gastos operativos a través de una administración eficaz de los nuevos canales de distribución. Este hallazgo concuerda con la meta económica de incrementar la rentabilidad al disminuir los gastos relacionados con la logística y potenciar la eficacia en la utilización de recursos tecnológicos y humanos. Además, el énfasis en incrementar las ventas mediante los medios alternativos aporta de manera considerable al aumento de los ingresos totales de la compañía. Al diversificar las tiendas, Coca-Cola ampliará su cobertura de mercado y asegurará un flujo continuo de ingresos, incluso en circunstancias desfavorables del mercado convencional.

La optimización de la experiencia del consumidor a través de una distribución más asequible fortalece la lealtad de los clientes existentes y capta nuevos clientes. Esta estrategia de comercio ayuda a fortalecer la marca en nuevos segmentos de mercado, reforzando su presencia en zonas críticas. En última instancia, el aumento en la incursión en mercados no convencionales es una evidente demostración de la eficacia del robustecimiento de los canales alternativos. Este propósito comercial se alcanza al ampliar la accesibilidad de los productos, estableciendo un vínculo más directo con el cliente y potenciando la imagen de la marca en mercados en desarrollo y estratégicos.

Recomendaciones

A nivel organizacional

Se aconseja establecer un sistema de administración interna que asegure la coordinación apropiada entre los equipos encargados de los nuevos canales de distribución. Este sistema debe dar prioridad a la formación permanente del personal para ajustarse a las tecnologías emergentes y procedimientos. Además, es crucial instaurar una cultura empresarial enfocada en la innovación y el perfeccionamiento constante, facilitando la rápida adaptación a las exigencias del mercado. La administración del cambio debe ser esencial para sincronizar a los trabajadores con las metas del proyecto.

A nivel financiero

Es fundamental llevar a cabo un control presupuestario estricto en todas las etapas del proyecto para prevenir gastos excesivos y optimizar los beneficios. Se recomienda el uso de instrumentos de análisis financiero que posibiliten la evaluación constante del desempeño de los nuevos canales y la modificación de la inversión si se requiere. Igualmente, la puesta en marcha de estrategias para optimizar costos, tales como la negociación con los proveedores y la optimización de la logística, asegurará que los recursos se empleen de forma eficaz, produciendo un efecto beneficioso en los ingresos y la rentabilidad.

A nivel comercial

Para incrementar al máximo las ventajas de la propuesta, se aconseja crear campañas de marketing que resalten las ventajas de acceder a los nuevos medios de distribución. Esto abarca la promoción de productos particulares en mercados no convencionales y la formación de asociaciones estratégicas con aliados fundamentales en dichos sectores. Además, es vital instaurar procedimientos para evaluar la satisfacción del cliente y modificar las tácticas de negocio de acuerdo a los resultados alcanzados, garantizando un efecto perdurable en la percepción y fidelidad de la marca.

LINK VIDEO

https://drive.google.com/file/d/1DD2o_EdehdvIEvXdCowm_4BViRON8z2G/view?usp=sharing

Bibliografía

1. Coca-Cola Company. (2023). *Sustainability Report 2023*. Recuperado de <https://www.coca-colacompany.com>
2. Kotler, P., & Keller, K. L. (2021). *Marketing Management* (15th ed.). Pearson..
3. Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. Free Press.
4. World Economic Forum. (2023). *Consumer Trends Report: Health and Sustainability*. Recuperado de <https://www.weforum.org>
5. Gupta, S., & Lehmann, D. R. (2005). *Managing Customers as Investments: The Strategic Value of Customers in the Long Run*. Wharton School Publishing..
6. PwC. (2022). *Global Consumer Insights Survey 2022*. Recuperado de <https://www.pwc.com>
7. Coca-Cola FEMSA. (2022). *Informe Anual 2022*. Recuperado de <https://www.coca-colafemsa.com>.
8. NielsenIQ. (2023). *The Future of Healthy Beverages*. Recuperado de <https://www.nielseni.com>
9. UN Environment Programme. (2021). *Single-Use Plastics: A Roadmap for Sustainability*. Recuperado de <https://www.unep.org>
10. Harvard Business Review. (2022). *How Companies Can Succeed by Embracing Sustainability*. Recuperado de <https://www.hbr.org>
11. Sweeney, J., & O'Reilly, P. (2020). *Strategic Risk Management in the Food and Beverage Industry*. Routledge.
12. Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000). *Dynamic Capabilities: What Are They?* Strategic Management Journal, 21(10-11), 1105-1121.
13. Hollensen, S. (2015). *Global Marketing* (6th ed.). Pearson Education