

## MANUAL DISTRIBUTION CENTERS (MDC)



**Nombre de la organización:** The Coca-Cola Company

**Sector:** Alimentos y Bebidas.

**Sitio WEB:** <http://www.coca-colacompany.com>

**Localización del proyecto:** Tanzania y Etiopía.

**Número de Beneficiarios:** 19.500 personas.

**Línea de intervención:** Generación de ingresos y capacidades.

**Monto:** USD 550'000.000.00

The Coca-Cola Company ha hecho presencia en África desde 1928 y actualmente es uno de los mayores empleadores privados del continente, con operaciones de unas 160 pantas embotelladoras y enlatadoras a través de sus asociados. Ha trabajado con más de 900.000 puntos de venta. Coca-Cola es la mayor compañía de bebidas no alcohólicas en el mundo, con producción de cerca de 500 marcas y 3.000 productos de bebidas.

### Reseña del Proyecto:

En el año 1999, Coca Cola Company implementó el modelo de negocios Manual Distribution Centers (MDC), para superar los problemas de infraestructura que impedían la distribución de sus productos en África. De esta manera, el modelo MDC identifica e involucra a empresarios independientes, muchos de los cuales son mujeres, para distribuir y vender las bebidas de forma manual, en áreas geográficas pequeñas donde los camiones de reparto no pueden ingresar. Este proyecto, cuenta con la participación del embotellador Coca Cola Sabco en África y actualmente, existen alrededor de 3.000 MDCs en Tanzania y Etiopía que emplean a 19.500 personas al año.

(Julio, 2014)

### Antecedentes:

En 1999, la embotelladora local de Coca-Cola en Etiopía enfrentaba un dilema: a pesar de existir una demanda de sus productos, la compañía tenía problemas para entregarlos a las numerosas tiendas localizadas a lo largo de las calles de Addis Ababa. Los métodos tradicionales de distribución utilizaban camiones para la entrega de los productos, pero a menudo las vías no eran lo suficientemente amplias para el paso de los vehículos o las tiendas no eran lo suficientemente grandes para manejar grandes inventarios adicionales.

La solución provino de un modelo de distribución innovador apoyado en una red de centros de distribución de propiedad independiente (MDC), conducidos por empresarios locales. Después de la fase piloto inicial del modelo en Etiopía en 1999, la embotelladora regional (Coca-Cola Sabco) empezó a expandir el uso de los MDC por África oriental y para el año 2002, el modelo ya era implementado a gran escala en la región. En el año 2008, en virtud del crecimiento y éxito del modelo, Coca-Cola creó un equipo de proyecto para apoyar el proceso de captura de las mejores prácticas.

Desde el año 1999, el modelo ha escalado al punto en que más del 80% de los productos de la compañía son distribuidos por su medio en Etiopía y Tanzania.

### Descripción del proyecto:

#### - Objetivos:

- 1) **Objetivo general:** Garantizar la venta, distribución y entrega de productos Coca-Cola a los diversos puntos de venta de las zonas urbanas densamente pobladas en países de África oriental, donde los modelos tradicionales de distribución resultan ineficientes o inoperantes, extendiendo una red creciente de distribuidores locales independientes que se benefician del negocios.
- 2) **Objetivos específicos:**
  - a. Crear nuevos microcentros de distribución que provean puestos de trabajo para miles de personas en toda África.
  - b. Generar nuevos ingresos para la población, estimados en más de \$600 millones de dólares.
  - c. Conseguir que al menos 50% de los nuevos MDCs sean propiedad de mujeres.



#### - Problemática a la que responde:

En países como Etiopía y Tanzania, las deficiencias de infraestructura (terreno, vías, supermercados) junto a las necesidades de los consumidores, han motivado el desarrollo de modelos de distribución de menores cantidades de producto hacia diversos puntos de venta por medios de transporte alternativos como bicicletas, botes y carretillas. En este proceso, Coca Cola diseñó el sistema de distribución Manual Distribution Centers (MDC), mediante el cual ha adoptado un enfoque de entrega manual apoyando el trabajo de distribuidores de pequeña escala en áreas urbanas densamente pobladas.

#### - Esquema de implementación:

El modelo Manual Distribution Centers (MDC) de Coca-Cola, identifica y vincula empresarios independientes, quienes distribuyen y venden las bebidas en pequeñas y específicas áreas geográficas. Los MDC normalmente se localizan en áreas que carecen de caminos e infraestructura para negocios estables, donde se dificulta el transporte en camiones de entrega. Esta situación abrió la oportunidad para que Coca-Cola asegurara mercados de difícil acceso al tiempo que creara empleo y bienestar entre las comunidades involucradas.

La distribución de los productos es principalmente manual con el fin de mantener los costos de distribución en el mínimo, y los puntos de venta donde llega típicamente son de bajo volumen y alta rotación de inventario. Coca-Cola establece depósitos locales en que las tiendas pueden ordenar pequeñas cantidades de producto para su venta en áreas de difícil acceso para personal de la compañía.

Aquellos quienes instalan MDCs emplean a otros dentro del área geográfica, quienes a su turno venden y distribuyen productos hacia los puntos locales de ventas, a menudo en bicicletas o carretillas. En países como Etiopía y Tanzania, el negocio de Coca-Cola depende de las ventas y la penetración de mercado donde el modelo MCD ofrece una solución flexible y de bajo costo a los problemas de distribución. La oportunidad de participación en el negocio no es discriminatoria a ningún nivel, por lo que las mujeres pueden verse beneficiadas bien como empresarias, administradoras o como empleadas de los MDC.

Tanto Coca-Cola como la embotelladora asociada consideran el entrenamiento y la asistencia técnica como un elemento de alta importancia para el éxito del modelo.

#### Logros y resultados:

A la fecha, el proyecto ha obtenido los siguientes resultados:

- Desde el año 2000, se han formado más de 3.000 MCDs con 13.500 trabajos creados.
- Alrededor de 48.000 personas han sido beneficiadas indirectamente, porque participan en el modelo de negocio.
- Entre 2008 y 2012 se han instalado más de 1.200 nuevos MDC, creando más de 6.000 nuevos trabajos.
- A 2012 más de \$550 millones de dólares en ingresos fueron generados por los MDC y al menos otros \$320 millones de dólares han sido proyectados para el escalamiento del modelo hacia otras economías locales.
- 300 mujeres son ahora propietarias del negocio en toda África oriental.

#### Información importante:

##### I. Población atendida:

A la fecha, el programa ha beneficiado a 19.500 personas de la comunidad en general, especialmente hombres y mujeres adultos de las zonas urbanas densamente pobladas de las capitales de Etiopía y Tanzania.

##### II. Duración:

Desde el año 1999 al presente.

##### III. Localización:

Principales centros y periferias urbanos de Etiopía y Tanzania.

##### IV. Inversión:

Coca Cola Company ha invertido USD 550'000.000.00, en capacitación y asistencia técnica a pequeños empresarios y personal empleado en el modelo de negocio, así como monitoreo y producción de información relevante para su mejor comprensión, mejora y expansión geográfica de cooperación internacional.



## Factores de éxito:

Para Coca Cola Company, los factores que contribuyeron a la ejecución del proyecto, fueron:

- 1) Las oportunidades laborales del negocio y los ingresos que produce no dependen de altos niveles de educación formal por parte de los individuos involucrados y, de hecho, quienes participan en el reciben ingresos mensuales por encima del promedio.
- 2) El modelo contribuye directamente a la creación de microempresas y oportunidades de trabajo en el mercado formal principalmente.
- 3) Los beneficios económicos que los MCDs crean impactan indirectamente en los hogares de los participantes.

## Lecciones aprendidas:

Igualmente, durante el proceso de implementación y ejecución del proyecto, Coca Cola Company identificó los siguientes aprendizajes:

- 1) Modelos inclusivos como el sistema MDC arrojan luces sobre la capacidad de las compañías para estimular el desarrollo como parte, y no a expensas, del núcleo mismo del negocio.
- 2) Es importante oír y aprender de los dueños de los MDCs, en términos tanto de las mejorías que pueden introducirse al modelo en sí, como de sus impactos reales y virtuales en el desarrollo de la comunidad.

- 3) El modelo MDC ha sido debatido en tanto que se cuestiona como solución de negocio y un como impulsor de desarrollo. Se afirma que su éxito en ambos aspectos depende de factores tanto internos como externos y más allá del control de una sola compañía.

## A futuro:

Actualmente, aparte de estos países, la embotelladora cuenta con el modelo MDC como el núcleo de su sistema de distribución en Uganda, Mozambique, Tanzania y, en menor extensión, Namibia.

[Fuente:

<http://www.inclusivebusiness.org/2009/05/cocacolas-mdcs-in-ethiopia-and-tanzania.html>]

*"Para Coca-Cola, los países más desarrollados son un maravilloso ejemplo de la forma en que las empresas pueden centrarse en satisfacer las necesidades de los clientes y de sus consumidores, mientras garantizan apoyo a la sostenibilidad de las comunidades".*

Muhtar Kent

Presidente y CEO de Coca Cola Company

## Datos generales de la Organización:

**Nombre de la entidad:** The Coca-Cola Company

**NIT:** N/A

**Actividad comercial:** Producción y comercialización de bebidas

**Municipio sede de la empresa:** Atlanta, Georgia (EE.UU.)

**Departamento:** N/A

**Dirección:** P.O. BOX 1734, Atlanta, GA 30301

**Nombre del Representante Legal:** Muhtar Kent

**Teléfono(s):** (1) 800 438 2653

**Correo electrónico:** [https://secure.thecoca-colacompany.com/ssldocs/mail/eQuery\\_product.shtml](https://secure.thecoca-colacompany.com/ssldocs/mail/eQuery_product.shtml)

**Página web de la entidad:** <http://www.coca-colacompany.com>

## Datos de la persona contacto:

**Nombre completo:** Muhtar Kent

**Cargo:** Presidente y CEO

**Teléfono directo:** (1) 800 438 2653

**Correo electrónico:** [https://secure.thecoca-colacompany.com/ssldocs/mail/eQuery\\_product.shtml](https://secure.thecoca-colacompany.com/ssldocs/mail/eQuery_product.shtml)

**Página web de la entidad:** <http://www.coca-colacompany.com>

