

CASO DE ESTUDIO: LA FUNDACION COCA-COLA CHILE*

JORGE HERRERA¹

ABSTRACT

This case gives an overview of the Coca-Cola System in Chile and focuses on the Coca-Cola Chile Foundation (CCFCH), a non-profit organization dedicated to education. Created in 1992 with donations from Coca-Cola de Chile S.A. (CCCH) and the bottling companies Embotelladora Andina S.A., Coca-Cola Embonor S.A. and Coca-Cola Polar S.A., the foundation now faces an expansion dilemma in its most important program, the TAVEC Laboratories. Under this program the CCFCH donated interactive scientific laboratories to public schools as a way to help them teach physics, chemistry and biology. Each donation had a cost of approximately US\$60,000. In December 2004, Eduardo Romo, Corporate Relations Manager of the CCCH and General Manager of the CCFCH, was reviewing a proposal to simplify the laboratories, reducing their cost, and thus allowing for more of them to be implemented in schools throughout Chile. The case focuses on this decision as it implies analyzing the pros and cons of the proposal and the overall role of the social initiative for the Coca-Cola System in Chile.

* Copyright © 2005. Para adquirir copias del caso o solicitar autorización para reproducirlo en todo o en parte, contactar a Harvard Business School Publishing, ya sea por correo (Boston, MA 02163, EEUU), por teléfono (llamando dentro de EEUU al 1-BOOS45-7685 ó 617-783.7500 desde el extranjero) a través de su página de Internet (<http://www.hbsp.harvard.edu>). Ninguna parte de este documento puede ser reproducida, almacenada en base de datos, utilizada en hojas de cálculo, o transmitida en cualquier forma (incluyendo métodos electrónicos o mecánicos, fotocopias, grabaciones o cualquier otro) sin el permiso de la institución mencionada al comienzo de este párrafo, titular del derecho de autor que protege a esta obra.

A la fecha de publicación de este caso, la SEKN estaba formada por AVINA, EGADE, Harvard Business School, INCAS, Pontificia Universidad Católica de Chile, Universidad de los Andes, Universidad de San Andrés, Universidade do São Paulo FGV-EAESP, TESA, ESADE y Universidad del Pacífico

¹ Este caso fue escrito por el Investigador Asociado Colette Epple bajo la supervisión del Profesor Jorge Herrera, herrera@faceapuc.cl, ambos de la Pontificia Universidad Católica de Chile, Escuela de Administración, como parte de la colección de casos SEKN. Los casos SEKN son desarrollados exclusivamente para servir como base de discusión en un ámbito educativo y no constituyen respaldo a personas u organizaciones, no ilustran el manejo efectivo o inefectivo de una situación administrativa, ni deben considerarse fuentes primarias de información.

Teaching Purpose: To examine the motivations for companies to create social initiatives and explore effective ways to implement, develop and manage them.

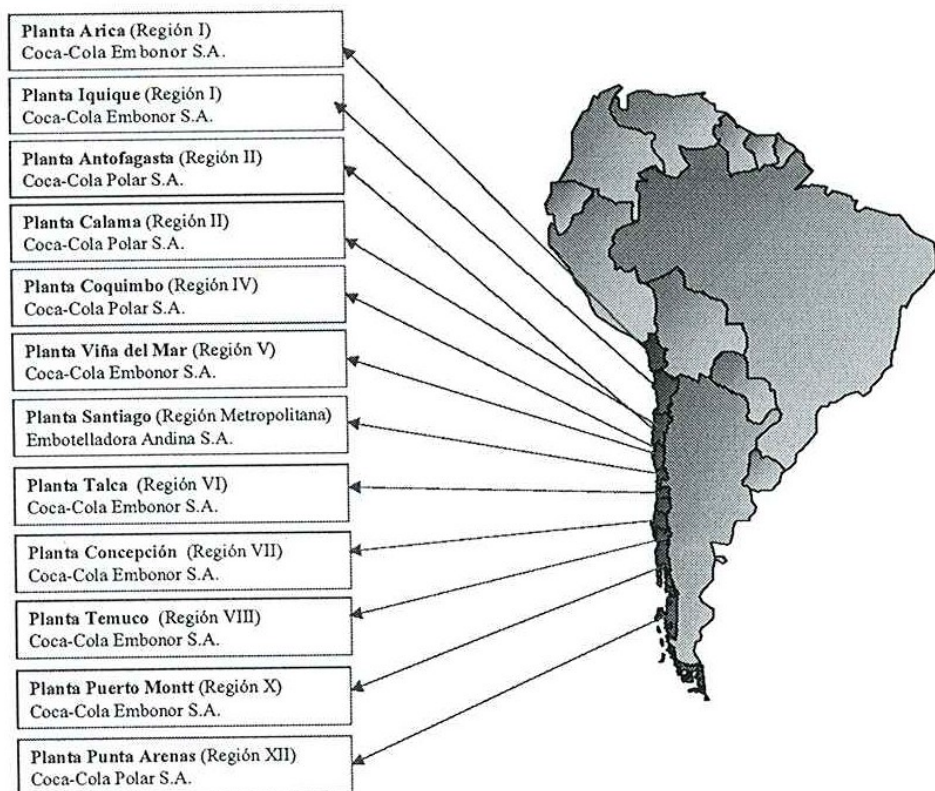
Keywords: Corporate Social Responsibility, Business Management, Marketing, Branding, Corporate Reputation.

RESUMEN

Este caso nos entrega una perspectiva general del Sistema Coca-Cola en Chile. Está centrado en la Fundación Coca-Cola Chile (FCCC), una organización sin fines de lucro dedicada a la educación, creada en 1992 con donaciones de Coca-Cola de Chile S.A. (CCCH) y de las compañías embotelladoras Andina S.A., Coca-Cola Embonor S.A. y Coca-Cola Polar S.A. La Fundación está enfrentando un dilema respecto de la expansión de su principal programa: los Laboratorios TAVEC. Bajo este programa, la FCCC donaba a colegios públicos laboratorios científicos interactivos como una manera de ayudarlos a enseñar física, química y biología. Cada donación tenía un costo aproximado de US\$ 60.000. En diciembre del 2004, Eduardo Romo, Gerente de Asuntos Corporativos de CCCH y Gerente General de FCCC, estaba revisando una proposición para simplificar los laboratorios, reducir su costo y, por lo tanto, permitir implementar un mayor número de ellos a lo largo de Chile. El caso se centra en esta decisión que implica analizar los pros y los contras de la proposición y el rol global de la iniciativa social para el Sistema Coca-Cola en Chile. Objetivo Educativo: Examinar las motivaciones de las compañías para crear iniciativas sociales y explorar maneras efectivas de implementarlas, desarrollarlas y manejarlas.

En diciembre del año 2004, Eduardo Romo, Gerente de Asuntos Corporativos de Coca-Cola de Chile (CCCH) y Gerente General de Fundación Coca-Cola Chile (FCCC), estaba revisando una proposición para ampliar el alcance del programa más importante de la Fundación, los Laboratorios TAVEC. A través de este programa, la FCCC donaba laboratorios científicos a colegios públicos como una forma de ayudarlos en la enseñanza de la física, química y biología. Cada donación tenía un costo aproximado de US\$ 60 mil. La sugerencia era simplificar los laboratorios, reduciendo sus costos y, por lo tanto, permitiendo implementar un mayor número de ellos a lo largo de Chile. La proposición había surgido como una forma de expandir el impacto social de la Fundación y hacer frente al desafío del

CUADRO I
TERRITORIOS GEOGRAFICOS DEL SISTEMA COCA-COLA EN CHILE.



Fuente : Sistema Coca-Cola de Chile.

CUADRO II
VOLUMEN DE VENTAS Y PARTICIPACION DE MERCADO,
SISTEMA COCA-COLA DE CHILE.

Año	Volumen Ventas (Litros)	Participación de Mercado
1990	460.730.289	-
1991	499.664.857	-
1992	578.635.276	-
1993	669.443.513	-
1994	721.851.300	-
1995	837.508.333	-
1996	997.696.466	-
1997	1.126.271.216	-
1998	1.155.957.089	-
1999	1.146.914.092	66,5%
2000	1.161.886.277	64,2%
2001	1.148.478.401	61,2%
2002	1.148.755.601	59,1%
2003	1.212.386.996	59,4%

Fuente: Sistema Coca-Cola de Chile.

CUADRO III
RESUMEN DE LAS OPERACIONES EN CHILE DE LOS EMBOTELLADORES
COCA-COLA, AÑO 2003.

	Andina	Embonor	Polar
Volumen Total (millones de litros)	708,2	417,3	86,9
Bebidas Gaseosas	601,0	385,0	77,9
Agua Mineral	48,8	17,0	4,2
Jugos	58,4	13,6	3,6
Cerveza	N.A	1,7	1,2
Participación de Mercado	66,8%	58,4%	72,9%
Población Atendida (millones)	7,0	6,8	1,6
Bebidas Gaseosas Per Cápita	363	240	369
Consumo Botella 8 oz. Trabajadores	1.010	1.274	572
Regiones donde Opera	Metropolitana	I, II y VI	III, IV y XII
	Parte V y VI	De las Regiones VII a X	

Fuente: Informe Financiero Trimestral para los Inversionistas 2003, Memoria Anual 2003, 20-F.

gobierno chileno de tener, para el 2012, un Laboratorio Tavec en cada ciudad del país con más de 50 mil habitantes. Algunos miembros del directorio consideraban esta proposición como una amenaza potencial a la calidad de las donaciones y no veían necesidad de hacer cambios. Otros sentían que podría ser necesario aumentar el monto de las donaciones anuales para permitir la implementación de más laboratorios, sin sacrificar la calidad.

Eduardo Romo se preguntaba cómo afectaría esta proposición a la Fundación. ¿Los ayudaría a aumentar el impacto social de la Fundación? ¿Podrían manejar administrativamente el mayor número de donaciones? ¿Qué efectos tendría este cambio en la reputación corporativa y la marca Coca-Cola? ¿Cuáles eran los riesgos involucrados? Tenía una reunión programada con Rodolfo Echeverría, Gerente General de CCCH y Presidente del directorio de FCCC. Necesitaba presentar su opinión, porque pronto el directorio de la Fundación votaría la decisión.

El Sistema Coca-Cola Chileno

El negocio de vender marcas Coca-Cola operaba mundialmente bajo un formato similar. Coca-Cola vendía diferentes concentrados a embotelladores locales a cambio de un porcentaje convenido sobre las ventas del embotellador. Los concentrados eran entonces transformados en bebidas gaseosas y jugos, embotellados y distribuidos a una red de clientes locales bajo las diferentes marcas Coca-Cola. Normalmente, los embotelladores tenían territorios geográficos bien definidos llamados mercados franquiciados y operaban bajo un contrato para distribuir exclusivamente productos Coca-Cola. En Chile, Coca-Cola existía desde 1941.

La relación de la Compañía Coca-Cola, los embotelladores, las plantas y los territorios de distribución era conocida como el Sistema Coca-Cola. En el caso de Chile, este sistema estaba compuesto por Coca-Cola de Chile S.A. (CCCH) –la entidad legal que representaba a la Compañía Coca-Cola y tres grupos de embotelladores: Embotelladora Andina S.A. (Andina), Coca-Cola Embonor S.A. (Embonor) y Coca-Cola Polar S.A. (Polar). Andina operaba el territorio embotellador de la Región Metropolitana y parte de la V y VI regiones. Embonor operaba en el norte, centro y sur de Chile: I y II regiones, gran parte de las regiones V y VI y desde la VII a la X región.

Polar operaba en la III, IV y XII regiones. Para fines del año 2003, había un total de 12 plantas embotelladoras a través del país (ver Cuadro I para un mapa de los territorios geográficos). Aunque esto creaba desafíos operacionales y logísticos debido a las distancias y a la duplicación de instalaciones productivas, el tener plantas por todo el país permitía una presencia local y una eficiencia que alcanzaba a casi todos los rincones de Chile.

Se consideraba que el mercado chileno tenía uno de los consumos per cápita de productos Coca-Cola más altos del mundo². Para fines del 2001, el consumo anual per cápita de Chile era de casi 350 botellas de 8 onzas, sólo ligeramente detrás del consumo de los líderes, México y Estados Unidos, con 460 y 420 respectivamente. En el 2003, las ventas anuales llegaron sobre los 1,2 millones de litros, representando el 59,4 por ciento de las ventas de bebidas no alcohólicas en Chile (ver Cuadro II para información de ventas y participación de mercado). De este volumen de ventas, aproximadamente un 58 por ciento correspondió a Andina, un 34 por ciento a Embonor y un 8 por ciento a Polar (ver Cuadro III para un resumen de las operaciones de las compañías embotelladoras).

Los modelos de negocio de producir concentrados y embotellar bebidas gaseosas eran diferentes respecto de las estrategias utilizadas para aumentar los márgenes brutos (ver Cuadro IV para una comparación financiera y operacional entre la Compañía Coca-Cola y Andina)³. De acuerdo a un ejecutivo de un grupo embotellador, “Coca-Cola tiene más incentivos para reducir precios y aumentar volumen de ventas, en tanto que los embotelladores tienen más incentivos para aumentar precios. Para Coca-Cola, la participación de mercado siempre ha sido una medida de desempeño importante, pero para nosotros la participación de mercado no necesariamente significa ganancias”.

De acuerdo a Rodolfo Echeverría, la sinergia entre CCCH y las compañías embotelladoras era un elemento clave en el éxito de la organización:

Es ampliamente conocido que Coca-Cola tiene una fórmula secreta. Pero esta fórmula especial es sólo la combinación de dos poderosos elementos: la fuerza de nuestras marcas –construidas durante

² Memoria Anual 2001 Compañía Coca-Cola; incluye bebidas gaseosas, agua y jugos

³ Para más información ver “Cola Wars Continue: Coke vs. Pepsi in the 1990s”, HBS, 9-794-055.

CUADRO IV
COMPARACION ENTRE LA COMPAÑIA COCA-COLA Y ANDINA PARA
INDICADORES DE DESEMPEÑO SELECCIONADOS, AÑO 2003.

	Compañía Coca-Cola	Andina (Consolidado) ¹
Ingresos Operacionales Netos	100,0%	100,0%
Costo Productos Vendidos	36,9	63,9
Utilidad Bruta	63,1	36,1
Gastos Generales, de Venta y Administración	35,6	22,7
Otros Cargos Operacionales	2,7	1,0
Ingreso Operacional	24,8	12,4
Margen EBIDTA (2)	28,0	21,2

(1) Andina opera en Chile, Argentina y Brasil.

(2) EBIDTA = Ingreso Operacional + Depreciación.

Fuente: Memoria Anual Compañía Coca-Cola 2003; Información Financiera Embotelladora Andina para el período terminado el 31 de diciembre del 2003.

CUADRO V
RANKING CCCH EN ENCUESTA SOBRE MEJORES REPUTACIONES
CORPORATIVAS EN CHILE 2002-2004

Dimensión *	2002	2003	2004
Calidad de los Productos y Servicios	2°	6°	4°
Estrategia, Gestión y Liderazgo	1°	1°	1°
Entorno de Trabajo y Cultura	1°	1°	1°
Relación Emocional	2°	6°	3°
Desempeño Financiero	1°	1°	1°
Responsabilidad Social (Ética)	70	60	70
Total	1°	1°	2

* Ordenada de acuerdo a la importancia del consumidor.

Fuente: Hill & Knowlton Captiva, Diario *La Tercera* y Collect Market Invest

CUADRO VI
DIRECTORIO FUNDACION COCA-COLA DE CHILE, AÑO 2003

Nombre	Cargo Directorio	Cargo Sistema Coca-Cola de Chile
Rodolfo Echeverría	Presidente	Gerente General Coca-Cola Chile
Alejandro Yarad	Vicepresidente	Gerente Administración y Finanzas Coca-Cola Chile
María Eugenia Del Río	Director	Gerente de Marketing Coca-Cola Chile
Eduardo Romo	Director (Gerente FCCC)	GeneralGerente de Asuntos Corporativos Coca-Cola Chile
Michael Cooper	Tesorero	Gerente de Operaciones Andina
Renato Ramírez	Secretario	Gerente General Andina
Cristián Mandiola	Director	Gerente General Polar
Rodrigo Wood	Director	Gerente General Embonor
Fernando Grez	Director	Gerente de Operaciones Embonor

Fuente: Sistema Coca-Cola de Chile.

CUADRO VII
DONACIONES FINANCIERAS AL PROGRAMA JUNIOR ACHIEVEMENT,
1996-2003.

Año	Donaciones (US\$)
1996	17.790
1997	38.653
1998	38.837
1999	34.869
2000	17.122
2001	14.975
2002	24.840
2003	29.520

Fuente: Plan Estratégico Fundación Coca-Cola Chile 2003-2005.

muchos años a través de un marketing innovativo— y la efectividad de una infraestructura sólida junto a la ejecución de sofisticados procesos de mercado. El desarrollo de estas valiosas marcas es la principal tarea de CCCH. Estamos verdaderamente enfocados en anticipar las necesidades del consumidor y en entregar un conjunto de servicios y marketing que excedan las expectativas del consumidor. Nuestros socios embotelladores son los que implementan las estrategias visitando a cientos de miles de clientes día tras día. Entregando el alto estándar de calidad que se espera de Coca-Cola, ellos alimentan la lealtad y la confianza del cliente. Tratamos de estar a la altura de las expectativas de nuestros inversores, clientes, empleados y de cada miembro de las comunidades a los que servimos con pasión. Y estamos orgullosos del hecho de que es considerada una de las compañías más admiradas en Chile, porque el activo más importante de Coca-Cola de Chile es su reputación.

Cada año, a partir del 2002, una consultora en comunicación estratégica llamada Hill y Knowlton Captiva, junto a un diario local *La Tercera* y Collect Market Investigations, llevaban a cabo una encuesta que clasificaba a las 25 empresas con las mejores reputaciones corporativas en Chile. Medían la percepción de los consumidores en relación a seis dimensiones: relación emocional, calidad de los productos y servicios, responsabilidad social y ética, estrategia, gestión y liderazgo, desempeño financiero y entorno de trabajo (ver Cuadro V para el *ranking* de CCCH durante los últimos tres años).

Adicionalmente, la responsabilidad social corporativa parecía ser una prioridad estratégica para la compañía Coca-Cola a nivel internacional. Señalaba Douglas Daft, Presidente y Gerente General de la Compañía Coca-Cola:

“Asegurarnos que operamos como un buen ciudadano corporativo es esencial para la fuerza de nuestras marcas, para el valor que construimos para nuestros accionistas y para nuestro éxito como compañía. La construcción de un brillante futuro para nuestra empresa incluye el compromiso de ayudar a construir comunidades saludables y sustentables⁴”.

Como una manera de abordar su compromiso para fortalecer la comunidad, CCCH, en conjunto con las compañías embotelladoras, crearon la Fundación Coca-Cola Chile. En palabras de Eduardo Romo:

“Nos vemos como un ciudadano corporativo con la responsabilidad de actuar éticamente en el mercado, entregar productos de buena calidad, enriquecer el lugar de trabajo, preservar el medio ambiente y fortalecer la comunidad. Cuando hablamos del concepto de responsabilidad social o ciudadanía corporativa, tiene que ver con el sistema como un todo, no sólo con la Fundación Coca-Cola Chile”.

Los Comienzos de la Fundación Coca-Cola Chile (FCCC)

Cuando CCCH estaba por celebrar su aniversario número 50 de operación en Chile, Weldon Johnson, Presidente de Coca-Cola Latinoamérica, sugirió que la compañía buscara una manera especial de celebrar y retribuir a la comunidad. La Compañía Coca-Cola tenía tres consejos asesores regionales en el mundo: Europa, Asia y Latinoamérica. Sus miembros eran líderes de opinión locales, empresarios, políticos y, en algunos casos, importantes ejecutivos. Fernando Léniz, un líder de opinión local y ex ministro de Economía, era miembro del consejo regional para Latinoamérica. Para buscar ideas sobre cómo Coca-Cola podría celebrar este evento especial, Léniz hizo una comida en su casa con Weldon Johnson, los dueños de las compañías embotelladoras y el Ministro de Educación (quien más tarde se convertiría en Presidente de Chile), Ricardo Lagos. Al final de la velada, el señor Lagos sugirió que el Sistema Coca-Cola hiciera algo para apoyar la educación. A Weldon Johnson le gustó la idea y propuso la creación de una fundación sin fines de lucro dedicada a la educación.

No fue difícil lograr el apoyo de las compañías embotelladoras, ya que ellas tenían que tratar con diversos tipos de clientes como colegios, instituciones locales, municipalidades y, en muchas de las ciudades donde operaban, a excepción de la Región Metropolitana, sus plantas embotelladoras estaban entre los pocos negocios grandes que existían. En consecuencia, eran a las que primero se les solicitaba ayuda en tiempos de necesidad. Comentaba un gerente de una compañía embotelladora:

⁴ Folleto “Keeping Our Promise” distribuido con la Memoria Anual 2001 de la Compañía Coca-Cola.

“Una marca como Coca-Cola también tiene que tener un rol social. De alguna manera, debería devolver a la comunidad la preferencia recibida al escoger sus productos. Está claro que entre las prioridades sociales la educación es una de las más importantes para ayudar al país a desarrollarse. La creación de una fundación especializada en educación fue una oportunidad ideal, porque nos ayudó a centralizar nuestras donaciones en un área y nos permite hacer una contribución real a la comunidad”.

El 24 de marzo de 1992 fue creada la FCCC con un *endowment* inicial de US\$ 500 mil. CCCH contribuyó con un 50 por ciento de los fondos y el restante 50 por ciento fue aportado por las compañías embotelladoras en proporción a sus volúmenes de venta anuales. En Chile, las empresas podían deducir de sus utilidades hasta un 50 por ciento de las donaciones con fines educacionales (Ley N° 19.247).

La FCCC fue diseñada para operar dentro de la infraestructura existente del Sistema Coca-Cola, con ejecutivos clave responsables de las actividades de la Fundación. El directorio incluía a Fernando Léniz, cuatro miembros de CCCH, dos de Andina, dos de Embonor y uno de Polar. Léniz fue elegido como primer presidente de la Fundación y ejerció por casi siete años antes de presentar su renuncia en 1999. Sobre su decisión, señaló:

“Se suponía que el directorio se reunía al menos una vez cada tres meses, pero teníamos suerte si nos juntábamos una vez al año. Era muy difícil reunirse, ya que los ejecutivos estaban siempre ocupados. Originalmente yo era parte de un consejo asesor para Coca-Cola Latinoamérica, pero eso había terminado a principios de los 90. Entonces, yo era parte del directorio, pero estaba fuera del Sistema Coca-Cola. Sabía por experiencia que si la gente de Coca-Cola no tomaba posesión de esta Fundación y empezaban a manejarla ellos mismos, nunca sería una prioridad y, finalmente, perdería interés. Por lo tanto, decidí renunciar. Sentía que era esencial que la Fundación fuera manejada por alguien de CCCH o de las compañías embotelladoras”.

Sobre su participación en la FCCC, luego de la renuncia de Fernando Léniz, comentaba Eduardo Romo:

“Como una manera de asegurar que a la FCCC se le daría prioridad, nombramos al presidente de CCCH como presidente de la Fundación y yo, por mi posición como Gerente de Asuntos Corporativos e interés en responsabilidad social, fui nombrado como miembro del directorio y también se me dio el rol ejecutivo de gerente general de la FCCC. Soy responsable de las actividades diarias de FCCC. Dedico como el 10 por ciento de mi tiempo a la Fundación”.

La organización de la FCCC se dividía en dos niveles: estratégico y operacional. El nivel estratégico incluía al gerente general de la Fundación y su directorio (ver Cuadro VI para una lista de los miembros del directorio en el 2003). Eran responsables de la administración, funcionamiento y operación de acuerdo a la legalidad de la FCCC. El nivel operacional incluía a los gerentes de las plantas embotelladoras y a los jefes operacionales clave. Eran responsables de coordinar las actividades de la FCCC con cada una de las respectivas plantas embotelladoras.

Los Programas de la Fundación Coca-Cola Chile (FCCC)

Junior Achievement

El más pequeño de los programas de la FCCC era Junior Achievement (JA). Representaba aproximadamente el 14 por ciento de la inversión total de la Fundación y era el que requería la menor cantidad de tiempo. Este programa se inició en 1996, a través de una alianza con la Fundación Educación Empresa, la organización sin fines de lucro encargada del programa Junior Achievement en Chile. Su objetivo era mejorar las competencias entre los estudiantes con cursos sobre temas como emprendimiento empresarial, trabajo en equipo y toma de decisiones. Básicamente el programa buscaba involucrar a la empresa privada y a sus ejecutivos en educación. El programa era parte de la red mundial de JA.

Sólo Andina y Embonor participaban en este programa. Como Andina operaba principalmente en la Región Metropolitana —el área del país con mayor población—, tenía suficiente número de colegios y estudiantes para beneficiarse de los cursos de JA. En el año 2003, Andina había invertido US\$ 15 mil en el financiamiento de 18 cursos para 810 estudiantes.

CUADRO VIII CRITERIOS DE SELECCION BECAS FCCC

Criterios de Selección de los Colegios

- Calificado por el Ministerio de Planificación Nacional como un colegio con un nivel de prioridad social.
- Identificado por la Corporación de Educación Comunal como con posibilidades de encabezar desarrollo de iniciativas comunales y proyectos educacionales entre sus alumnos.
- Tener un puntaje promedio en pruebas nacionales sobre el promedio total logrado por los otros colegios de la misma comuna.

Requisitos de los Estudiantes

- Estar en 8º Básico.
- Tener al menos un promedio B en 6º 7º y 8º grados, y un promedio A en castellano y matemáticas durante esos mismos años.
- Mostrar responsabilidad y esfuerzo, y asistir al menos al 85% de las clases y participar en las actividades del colegio.
- Tener interés en continuar estudios secundarios en un colegio técnico profesional.
- Tener apoyo familiar o institucional para la continuación de sus estudios.
- Tener necesidad económica.
- Tener aspectos positivos en su personalidad.

Documentos Requeridos

- Una carta del director del colegio presentando al candidato y exponiendo las razones por las cuales fue seleccionado (potencialidades individuales y familiares).
- Ficha de Postulación.
- Certificado de notas de 6º, 7º y 8º grados.
- Informe de asistencia del año en curso.
- Comprobante de ingresos de los padres del estudiante o de la persona legalmente responsable.
- En caso de madre soltera, verificación del estado civil.
- Comprobante de pago de arriendo o de dividendo en caso de los propietarios.
- En caso de que alguien de la familia del estudiante tenga algún tipo de enfermedad, copia del diagnóstico médico o de los reportes médicos de los tratamientos.
- Un documento que certifique la participación regular del estudiante en actividades o grupos comunitarios.

Fuente : Fundación Coca-Cola Chile.

CUADRO IX
DONACIONES FINANCIERAS AL PROGRAMA DE BECAS,
1993-2003

Año	Donaciones (US\$)
1993	40.068
1994	66.148
1995	94.117
1996	106.803
1997	128.218
1998	116.694
1999	95.399
2000	88.876
2001	81.132
2002	78.190
2003	68.129

Fuente: Plan Estratégico Fundación Coca-Cola Chile, 2003-2005.

CUADRO X
RESUMEN DE COMENTARIOS RELACIONADOS CON LAS BECAS DE LA
FCCC

Cita Marcela Cortés, Asistente Social a cargo del proyecto de becas en Andina.

“La beca de la Fundación Coca-Cola representa para mí la posibilidad real de romper el círculo de la pobreza. Luego de cinco años en la administración de este proyecto puedo afirmar que la beca es más que una transferencia monetaria. Se ha transformado en una instancia que acerca a nuestros jóvenes a un país con más solidaridad, un país que reconoce sus esfuerzos, valora su iniciativa y abre una puerta hacia un futuro con esperanzas. Además, genera lazos de cariño con cada uno de los alumnos becarios y con sus familias. Todos representan una historia única e irrepetible, algunas con tanta desesperanza que sin duda conmueven”.

Cita Mirla Torres, 17 años, egresada de secretariado en el Colegio Politécnico San Luis de San Miguel, promoción Beca 2001.

“A la Fundación Coca-Cola le debo gran parte de lo que soy, de todos mis sueños, mis metas, porque pude tener muchas cosas que uno sólo podía verlas como lejanas. Estudié para ser secretaria, pero sin la beca nunca hubiese podido tener una máquina de escribir”.

Cita Francesca Indillicati, egresada de administración, promoción Beca 2000.

“Cuando les vine a contar que estaba embarazada, creí que la Fundación Coca-Cola me iba a quitar la beca. En ese minuto se me vino todo el mundo encima, pero la Fundación me dijo que era mejor dar vida y que siguiera adelante con mis estudios”.

Fuente: Libro “Fundación Coca-Cola, Nuestros Primeros 10 Años”.

Aunque Embonor operaba en muchas ciudades a través de Chile, sólo ofrecía los cursos de JA en la ciudad de Concepción, la cual estaba localizada aproximadamente a 600 kilómetros al sur de Santiago, la capital. Concepción era la segunda ciudad más grande de Chile (después de Santiago), con alrededor de 327 mil habitantes. En el 2003, Embonor había invertido US\$ 14 mil en el financiamiento de 19 cursos para 855 estudiantes.

Para el año 2004, se habían implementado cerca de 306 cursos, llegando a más de 13 mil estudiantes, con una inversión total superior a los US\$ 216 mil (ver Cuadro VII para un resumen de las donaciones financieras hechas al programa JA). Aparte de estas estadísticas, la FCCC no trataba de medir el impacto social de este apoyo.

Becas

El segundo programa más grande de la FCCC eran las becas. El objetivo de este programa era mejorar las posibilidades educacionales y, por consiguiente, las oportunidades laborales para niños de familias de bajos ingresos. Estas donaciones eran entregadas en comunas donde, de acuerdo a estudios socioeconómicos hechos por el gobierno de Chile, se concentraban los niveles más altos de pobreza.

Cada beca ascendía a mil dólares anuales por alumno, por un período de cuatro años de 9° a 12° grado. Por lo tanto, un beneficiario recibía una ayuda total de US\$ 4 mil que servían para financiar su educación secundaria técnica. En Chile, este tipo de educación era gratis, sin embargo, la beca pagaba los gastos extras no cubiertos por el Estado, tales como transporte, comida, libros, uniforme escolar, material escolar, seguro médico, etc. La FCCC entregaba 25 nuevas becas cada año: 12 de Andina, 10 de Embonor y 3 de Polar.

Los gerentes generales de cada grupo embotellador eran responsables de distribuir las becas en sus respectivas plantas. Al nivel de la planta embotelladora, el gerente de recursos humanos, con la ayuda de un asistente social, era el responsable por la selección de los beneficiarios de las becas. El objetivo era seleccionar estudiantes que tuvieran buen desempeño académico a pesar de situaciones difíciles (ver Cuadro VIII para una completa descripción del proceso de selección del colegio y del alumno). Los colegios usualmente presentaban tres candidatos y el asistente social visitaba las casas de estos estudiantes para verificar la información entregada.

Sobre el rol del asistente social, comentaba Eduardo Romo:

“Los asistentes sociales son los que están en constante contacto con los estudiantes. Muchas veces actúan como verdaderos consejeros de estos jóvenes, apoyándolos en situaciones complejas y vigiándolos para asegurarse que mantienen al menos un promedio B. En algunos casos, debido al nivel de pobreza del alumno, un promedio C es como un promedio A en otras realidades. Con la información del asistente social, el gerente de recursos humanos decide cuándo es necesario hacer una excepción. El asistente social también es responsable por la administración de la beca, asegurándose que el dinero es gastado apropiadamente, pues para cada estudiante es una gran cantidad de dinero”.

Desde 1993 hasta el año 2003, la FCCC había entregado 850 becas a través del país, a más de 270 estudiantes, con una inversión de casi US\$ 1 millón (ver Cuadro IX para información sobre contribuciones financiera anuales y Cuadro X para un resumen de comentarios sobre el programa de becas). Rodrigo Wood, Gerente General de Embonor, se refería al deseo del directorio de medir el impacto social de este apoyo y ofrecer oportunidades de empleo en algunas de las plantas locales:

“Estamos tratando de investigar dónde están nuestros beneficiarios en este momento, no sólo porque tenemos disponibilidad de trabajos en algunas de nuestras plantas embotelladoras, sino que también porque nos gustaría saber más sobre el impacto que estas becas han tenido en sus vidas”

Laboratorios TAVEC

El programa más grande de la FCCC era los Laboratorios TAVEC, laboratorios científicos interactivos para clases de física, química y biología. Consistían en ocho estaciones de trabajo, cada una con un computador, una interfaz electrónica, un software de control y un conjunto de sensores que permitían medir diversas magnitudes tales como distancia, velocidad, aceleración, fuerza, presión, temperatura, luz, humedad relativa, etc. Estos Laboratorios habían sido desarrollados e implementados por la organización sin fines de lucro Corporación Educacional ORT (ORT).

CUADRO XI

SELECCION DE COLEGIOS PARA LOS LABORATORIOS TAVEC Y PROCESO DE GESTION DE LAS DONACIONES

1. Necesidades de Apoyo

- Cada compañía embotelladora define ciudades de interés comercial y ORT identifica colegios en esas áreas.

2. Proceso de Postulación

- A los colegios identificados se les manda una carta de la FCCC explicando las donaciones TAVEC e invitándolos a participar en una reunión informativa.
- Los colegios interesados asisten a una reunión realizada por ORT, donde se les explican las donaciones TAVEC, el proceso de postulación y la relación de trabajo a largo plazo.
- Los colegios reciben una carpeta de postulación, la cual es diseñada para evaluar la capacidad del colegio para administrar la donación en el largo plazo. Tienen aproximadamente dos semanas para completar y presentar los documentos. También, los colegios deben entregar a ORT una fotografía de la sala donde el Laboratorio TAVEC se instalaría y una lista del material educativo de ciencias actualmente en uso.
- Cada colegio necesita formar un grupo de profesores que se dedicaría al proyecto. Estos profesores deben comprometer al menos tres horas a la semana, por un mínimo de tres años, a los Laboratorios TAVEC (entrenamiento, creación de planes de clases, etc.) y no podrán hacer clases durante ese tiempo. El director del colegio es el principal responsable del proceso de postulación y de coordinar el equipo de profesores.

3. Selección de los Destinatarios de la Donación

- Una vez que las postulaciones son recibidas, ORT visita cada colegio para verificar su capacidad para cumplir con los requisitos de la donación. Entonces, ORT completa un *ranking* y presenta una lista de los posibles candidatos al gerente general y al gerente de recursos humanos de la correspondiente planta embotelladora. Estos ejecutivos toman la decisión final, porque ellos habitualmente conocen bien a los colegios solicitantes debido a las relaciones comerciales entre ellos.
- Una vez que un colegio ha sido seleccionado, su director debe conseguir permiso de las autoridades locales (en el caso de colegios municipales) para aceptar la donación. Este proceso usualmente toma 15 días.
- Una vez que las autoridades locales aprueban la donación, se firma un acuerdo legal y se hace la donación. Desde este momento, el colegio empieza a manejar la donación bajo la supervisión de ORT.

4. Implementación del Proyecto

- ORT compra el equipo y supervisa la instalación del laboratorio. Entonces, ORT lleva a cabo en el colegio un programa de entrenamiento para los profesores de 40 horas. Usualmente un profesor de otro colegio de la región, previamente entrenado por ORT y con experiencia de trabajo en TAVEC, es contratado por ORT para realizar estas sesiones de entrenamiento. Él o ella recibe entrenamiento permanente y ORT le paga un salario.
- Después de la primera sesión de entrenamiento de 40 horas, el laboratorio es presentado a la comunidad a través de una ceremonia de inauguración especial.
- El formato de la inauguración TAVEC, definido por la FCCC, habitualmente implica una pequeña ceremonia con la presencia de autoridades locales. El propósito de esta ceremonia es presentar el laboratorio a la comunidad y mostrar cómo será usado.
- Una vez que los profesores y los alumnos empiezan a usar el laboratorio, los profesores reciben un programa de entrenamiento adicional vía internet por cinco meses. La relación con ORT no termina ahí. ORT continúa ofreciendo entrenamiento y asistencia técnica vía internet, y permanece en contacto con el colegio para asegurarse de que el laboratorio está siendo usado y mantenido apropiadamente.

Fuente: Corporación Educacional ORT.

CUADRO XII
DONACIONES FINANCIERAS A LOS LABORATORIOS TAVEC, 1994-2003.

Año	Número de Proyectos Aprobados	Donaciones (US\$)
1994*	1	325.542
1995	0	0
1996	6	825.342
1997	10	348.977
1998	5	172.158
1999	20	707.293
2000**	1	1.518.569
2001**	0	0
2002	3	321.916
2003	3	250.374

* La primera donación TAVEC de la FCCC fue hecha bajo un formato distinto a las otras donaciones. El directorio decidió donar un laboratorio al Instituto Nacional, un colegio público bajo la autoridad del Director de Educación Municipal de Santiago. Fernando Léniz había sido un ex alumno de ese colegio. Fue la donación TAVEC más cara que hizo la Fundación. Después, los laboratorios fueron simplificados un poco y ORT y la FCCC crearon un proceso de selección que requirió que los colegios postularan a la donación.

** La donación hecha en el año 2000 fue usada para la implementación de los proyectos aprobados en 1999; en el año 2001, se continuó trabajando en estos proyectos. Además, en 1999, la economía chilena entró en un período de recesión. Fuente: Plan Estratégico Fundación Coca-Cola Chile 2003-2005.

ORT se originó en Rusia, en 1880, como una forma de entrenar y educar comunidades judías locales. Más tarde, la misión de ORT se amplió a la satisfacción de los requerimientos educacionales y vocacionales de los estudiantes de todo el mundo, abarcando más de 50 países⁵. ORT llevaba 35 años en Chile y participaba en muchos proyectos, los que incluían varios con el Ministerio de Educación. Marcelo Lewkow era el Director Ejecutivo de ORT Chile. Había estado en ORT por 25 años, 13 de ellos en Chile.

La FCCC pagaba a ORT un monto de dinero por cada laboratorio implementado. ORT era responsable del proceso de selección del colegio, entrenamiento de los profesores, compra e instalación del equipo, monitoreo de los colegios una vez que los laboratorios habían sido implementados y entrega del apoyo técnico en línea por tres años a partir de entonces (ver Cuadro XI para una descripción de la implementación de los procesos de selección de colegios y donaciones). El rol de cada compañía embotelladora era identificar las ciudades en las cuales hacer donaciones y seleccionar los beneficiarios finales. ORT usualmente presentaba tres candidatos y el gerente de la planta embotelladora (con la información entregada por los gerentes de recursos humanos, ventas y marketing) tomaba la decisión final.

El costo promedio de un Laboratorio TAVEC era de aproximadamente US\$ 60 mil y era financiado en un 50 por ciento por CCCH y en un 50 por ciento por el embotellador de la región donde estaba ubicado el colegio. Tanto en el año 2002 como en el 2003 se hicieron tres donaciones (ver Cuadro XII para información sobre contribuciones financieras anuales). Eduardo Romo comentaba: “El número de Laboratorios TAVEC implementados cada año varía de acuerdo a los recursos financieros que tiene para invertir cada embotellador. En los períodos de menor crecimiento, reducimos el número de donaciones”.

Un Laboratorio TAVEC no se entregaba necesariamente a los colegios más pobres o a aquellos con mayor necesidad, sino que a los más deseosos y capaces de recibir la donación. Los colegios se convertían en dueños de los laboratorios; sin embargo tenían que firmar un contrato legal accediendo a cumplir con una serie de requisitos. El objetivo era minimizar el riesgo de que fallara una donación, ya que cada una era un reflejo de la FCCC y del Sistema Coca-Cola. Explicaba Marcelo Lewkow:

⁵ www.ort.org.

“El interés principal de los embotelladores es que el proyecto sea exitoso. Ellos mismos dicen que no puedes marquetear algo que no es cierto. Algunas veces un colegio es un poco lento para cumplir nuestros requisitos después que reciben un laboratorio y cuando hablamos con el director del colegio vemos que un poco de presión ayudaría. En esas oportunidades, el gerente de recursos humanos de la planta embotelladora llama al director y le hace saber que si no cumple con nuestros requisitos el colegio perderá la donación. Nos ayuda a resolver muchos problemas, aunque Coca-Cola en realidad no tiene intención de generar este tipo de conflicto. Si es necesario, el gerente de recursos humanos hace una visita sorpresa al colegio para asegurarse de que las cosas están funcionando como deberían. Esto lo hace de tal manera que termina haciéndose amigo de toda la gente de ahí”.

El manejo a largo plazo de cada laboratorio era responsabilidad del colegio. Por esta razón, ORT habilitaba a las instituciones y construía el proyecto de tal forma que, a través de entrenamiento, el colegio empezaba a manejar el proyecto con sus propios recursos y capacidades. En algunos casos, los colegios incluso se atribuían la mayor parte del crédito por la implementación del laboratorio, de acuerdo a lo que expresaba Marcelo Lewkow:

“A veces asistimos a conferencias donde un colegio presenta su proyecto TAVEC y hacen poca referencia a Coca-Cola o a ORT. Desde un punto de vista corporativo esto está bastante mal, pero desde la perspectiva de la eficiencia del proyecto es excelente, porque muestra que ellos ven el proyecto como propio”.

Debido a que los colegios normalmente estaban ubicados en comunidades pobres, la inauguración de cada Laboratorio TAVEC era habitualmente bastante simple. Se colocaba una placa conmemorativa a la entrada del laboratorio de ciencia, se ponían por toda la sala varios posters con el logo de Coca-Cola y se distribuían bebidas Coca-Cola durante la ceremonia y más tarde a todos los alumnos del colegio. La prensa local e importantes autoridades gubernamentales, como el alcalde y miembros del Congreso, eran invitados y alguien de la planta embotelladora y de ORT estaba siem-

CUADRO XIII
RESUMEN DE COMENTARIOS RELACIONADOS CON LOS
LABORATORIOS TAVEC.

Cita Jorge E. Susperreguy, Rector del Colegio Jorge Alessandri Rodríguez, Victoria, IX Región de Chile.

“El impacto causado por el laboratorio ha trascendido los límites de nuestro colegio y nos ha permitido ubicarnos a la vanguardia de la educación en nuestra comuna. Nuestros alumnos, de una pasividad caracterizada por una enseñanza tradicional de las ciencias, se han transformado en jóvenes activos que requieren más y más información actualizada pertinente con una sociedad estimulante”.

Cita Arturo Zelada, profesor de física del Colegio José Victorino Lastarria de Santiago.

“La diferencia es que lo que hacían antes en el pizarrón o en el cuaderno, hoy lo hacen en computadores. Tienen contacto directo con la tecnología y aprenden más fácilmente. En 40 minutos dominan la materia, lo que antes lograban en tres clases”.

Cita José Subiabre, 2° Medio Colegio Purkuyén, comuna San Ramón, Santiago.

“TAVEC me ha enseñado cómo realizar experimentos y me ha ayudado a entender por qué las cosas son de la forma que son. También ha sido fundamental para comprender más las materias de química, física y biología, y he mejorado bastante mi rendimiento escolar”.

Cita Patricia Manríquez, profesora encargada del Laboratorio TAVEC del Colegio Fernando Lazcano de Curicó, VII Región.

“El proyecto TAVEC, sin lugar a duda, ha sido un regalo para nuestras niñas, las cuales por razones económicas siempre están en desventaja frente a otros jóvenes con diferentes realidades sociales”.

Fuente: Libro “Fundación Coca-Cola, Nuestros Primeros 10 Años”.

CUADRO XIV
LOGO FUNDACION COCA-COLA CHILE.



Fuente: Fundación Coca-Cola Chile.

pre presente. Eduardo Romo, Rodolfo Echeverría y otras importantes figuras públicas también asistían al evento.

Para el 2004, la FCCC había implementado 49 Laboratorios TAVEC, principalmente en colegios municipales y en algunos colegios privados subsidiados, en cerca de 30 ciudades a lo largo del país. De ellos, 19 fueron financiados en parte por Andina, 23 por Embonor y 7 por Polar. Estimaban que casi 600 mil estudiantes se habían beneficiado de esta infraestructura, junto con unos 280 profesores de física, química y biología. Para lograr estos resultados, la FCCC había invertido un total de US\$ 4,4 millones.

Respecto al impacto social de TAVEC, comentaba Marcelo Lewkow:

“Encuestamos estudiantes de colegios con TAVEC y estudiantes de colegios similares sin TAVEC. Nuestros estudios mostraron que el 61 por ciento de los alumnos sin TAVEC consideraba la calidad de la enseñanza en ciencias como pobre o muy pobre, mientras que el 76 por ciento de los estudiantes con TAVEC consideraba la calidad de la enseñanza en ciencias como buena o muy buena. Más aún, el 20 por ciento de los alumnos con TAVEC comentó que era muy probable que continuaran sus estudios en un área científica comparado con un 8 por ciento de los estudiantes sin TAVEC”.

Había consenso entre las plantas embotelladoras de que este tipo de donación tenía un impacto positivo en la comunidad. Un gerente de una de las plantas embotelladoras señalaba:

“Los colegios con TAVEC habitualmente se identifican con Coca-Cola de una manera intensa. Sienten que estamos ayudando y que realmente nos preocupan. Lo mismo pasa con las familias de los estudiantes que se benefician de una mejor educación. Están agradecidos por nuestros esfuerzos en ayudar a mejorar la educación (ver Cuadro XIII para un resumen de comentarios hechos por los profesores y alumnos en relación a los Laboratorios TAVEC)”.

Actuales Desafíos de la FCCC

Entre 1994 y el año 2003, la FCCC había recibido casi US\$ 5,65 millones en donaciones del Sistema Coca-Cola Chile⁶. Aproximadamente un 79 por

ciento de los fondos fue invertido en Laboratorios TAVEC, un 17 por ciento en becas y un 4 por ciento en Junior Achievement.

Aunque la FCCC no tenía una declaración de misión escrita, su actividad era descrita como "facilitar a la juventud de escasos recursos el acceso a mejores niveles de vida a través de la educación y la tecnología"⁷. El Sistema Coca-Cola completo vio el trabajo de la FCCC como una forma de canalizar su prestigio corporativo a través de la responsabilidad social. Los gerentes de las plantas embotelladoras admitieron que las donaciones a la FCCC proveían lazos de largo plazo con potenciales consumidores, clientes y la comunidad completa.

Sin embargo, uno de los actuales desafíos que enfrentaba la Fundación era cómo maximizar y expandir su impacto social. Hasta el 2002, año del décimo aniversario de la FCCC, el directorio no había puesto mucho énfasis en el impacto social, pero la importancia de hacerlo quedó clara cuando estaban elaborando el libro llamado "Fundación Coca-Cola Chile, nuestros primeros 10 años". Eduardo Romo explicaba lo sucedido:

“Cuando estábamos elaborando un resumen de nuestro trabajo de los pasados 10 años, nos dimos cuenta de que habíamos hecho muy poco en lo que se refería a tratar de medir el impacto social. Para comunicar nuestra responsabilidad social necesitábamos mostrar lo que ya habíamos hecho. Con respecto a los Laboratorios TAVEC, llevamos a cabo una evaluación que mostró muy buenos resultados debido a la calidad y comprensión de la educación dada por esta moderna metodología”.

Adicionalmente, fue desarrollado un logo de la FCCC y usado en el libro, aunque no había sido utilizado en otras ocasiones (ver Cuadro XIV para una copia del logo).

Los miembros del directorio estaban de acuerdo en que era tiempo de aumentar el impacto social de la FCCC. Además, recientemente el gobierno chileno había desafiado a la Fundación a tener un TAVEC en cada ciudad con más de 50 mil habitantes para el 2012. Eso significaba que 60 nuevos laboratorios tendrían que ser inaugurados dentro de los próximos ocho años.

Para hacer frente al desafío del gobierno y responder al deseo de la

⁶ Plan Estratégico Fundación Coca-Cola Chile, 2003-2005.

⁷ Libro "Fundación Coca-Cola, Nuestros Primeros 10 Años", Francisco Crespo, ex Presidente Fundación Coca-Cola Chile.

FCCC de aumentar su impacto social, Marcelo Lewkow propuso reducir el tamaño de cada laboratorio de ocho estaciones de trabajo a sólo una. Esto bajaría el costo de US\$ 60 mil por laboratorio a US\$ 10 mil, permitiendo donar 18 laboratorios por el precio de tres. Comentaba sobre su proposición:

“La Fundación Coca-Cola podría continuar instalando laboratorios como hasta ahora. Actualmente tiene una red de 49 laboratorios a través del país y aproximadamente 300 profesores entrenados, gente que puede enseñar a cualquier colega. Ahora, los colegios seleccionados reciben ocho estaciones de trabajo y los estudiantes trabajan en grupos de a cinco, realizando varios experimentos científicos. Con el cambio, los colegios recibirían una estación de trabajo en vez de ocho, la cual vendría con un escritorio especial y un proyector que permitiría a los profesores demostrar los distintos experimentos científicos. También, se podría seleccionar a los alumnos para pararse delante de la clase y repetir la demostración, e incluso podrían ser elegidos para enseñar un concepto científico a sus pares. No es lo mismo que tener ocho estaciones de trabajo y los estudiantes trabajando todos al mismo tiempo, pero los temas serían los mismos y los alumnos aprenderían casi de la misma manera. Asimismo, la simplificación de los laboratorios aumentaría la posibilidad de los colegios de invertir ellos mismos en esta tecnología. Me gustaría ver a todos los profesores de ciencias de Chile usando esta tecnología”.

No todos estaban de acuerdo con la proposición de Lewkow. Uno de los miembros del directorio opinaba:

“Siempre hemos escogido calidad por encima de cantidad y me pregunto si una expansión masiva de laboratorios podría potencialmente destruir el valor que hemos logrado. Esto podría perjudicar nuestra reputación al dañar nuestra capacidad para implementar laboratorios exitosos. Más aún, una de las cosas que hace notable a los laboratorios es su tamaño y monto de la inversión. Es el programa más importante de la FCCC y si lo hacemos muy simple, entonces ¿qué es lo tan especial de la Fundación? Siento que podemos encontrar otras opciones para lograr la misma meta”.

Otra sugerencia era aumentar el monto anual de donaciones. Al respecto, uno de los gerentes generales de una de las compañías embotelladoras expresaba su preocupación:

“La clave del desarrollo de la FCCC ha sido que no hemos sobrecargado nuestras operaciones con metas agresivas. Por ejemplo, cuando el negocio está bueno tenemos más dinero para donar a la Fundación. Sin embargo, en tiempos de baja, tenemos la flexibilidad de invertir menos. Voto por dejar las cosas como están y tratar de utilizar mejor las inversiones que ya hemos hecho. Por ejemplo, podríamos tratar de despertar conciencia sobre los actuales laboratorios y fortalecer su conexión con nuestras marcas. El trabajo de la Fundación no es bien conocido fuera de las comunidades locales y tenemos un logo especial para la Fundación que nunca usamos”.

A Eduardo aún le quedaban varias preguntas, entre ellas, si los colegios responderían a la proposición del nuevo TAVEC y si sería la forma más efectiva de aumentar el impacto social de la Fundación. Además, si iban a hacer cambios en el programa TAVEC, tal vez era necesario revisar los otros programas y reanalizar la estrategia total de la FCCC, o quizás era mejor sólo dejar las cosas tal como estaban. En cualquier caso, necesitarían tomar su decisión pronto, ya que la reunión con Rodolfo Echeverría se aproximaba.

Fuente: Fundación Coca-Cola Chile.