

# Francesc Cosano

DIRECTOR GENERAL  
**COCA-COLA EUROPEAN  
 PARTNERS IBERIA**

“Elaboramos trajes a medida para las necesidades de cada cliente y cada momento”

■ POR J. C. LOZANO

Francesc Cosano comienza la entrevista hablando de resiliencia, aquella palabra taumatúrgica heredada de la Gran Recesión de 2008. Doce años después vuelve a ser pronunciada por los directivos de las principales compañías del mundo: “Aunque nos hemos enfrentado a numerosas dificultades en los últimos meses, destaco la gran capacidad de resiliencia que hemos tenido, lo que nos ha permitido continuar con nuestra actividad protegiendo a nuestros empleados, atendiendo las necesidades de cada uno de nuestros clientes, afrontando con rapidez los cambios en los hábitos de consumo y colaborando con las comunidades, y todo ello con el objetivo final de proteger nuestro negocio a largo plazo”, explica el director general de Coca-Cola European Partners Iberia, para quien el trabajo en equipo “nos ha permitido tener una visión positiva de lo que, juntos, somos capaces de construir y lanzar una mirada optimista a lo que esté por venir”.

Tras recordar los momentos iniciales y más duros del confinamiento, el directivo barcelonés evoca el modelo organizacional y de relación que tiene Coca-Cola con sus clientes, que ha sido un elemento vital para que la compañía asegurase la continuidad de su negocio. “Atendiendo 230.000 puntos de venta locales en España, nuestra capilaridad nos ha permitido tener un contacto directo y personal con cada uno de ellos, incluso en las especiales circunstancias que todos hemos sufrido y en las que la tecnología nos ha facilitado estar a su lado, conocer sus necesidades y ofrecerles todo nuestro apoyo”, relata.

En Coca-Cola se establecieron unas prioridades muy diáfanas desde el inicio de la crisis sanitaria: salvaguardar la salud y seguridad de los empleados, continuar ofreciendo servicio a los clientes y preservar el negocio. “En todo ello, ha sido esencial la labor de nuestros equipos, especialmente del *front line*, que han manejado una gran cantidad de información sobre los cambios de hábitos de



## LAS CUATRO CLAVES

### COCA-COLA

■ PRINCIPAL APRENDIZAJE DE LA CRISIS SANITARIA

*“Los cambios pueden producirse en días y debemos reaccionar con rapidez”*

■ IMPORTANCIA DE LAS PERSONAS

*“Nos permiten tener una visión positiva de lo que, juntos, somos capaces de construir”*

■ PERSPECTIVAS PARA EL FUTURO INMEDIATO

*“Se debe impulsar una recuperación sostenible para no poner en peligro la vida”*

■ CÓMO SERÁ EL CONSUMIDOR POS-COVID

*“Dará más importancia al origen y el etiquetado, demandando más seguridad”*

consumo, lo que nos ha permitido planificar la actividad de *supply chain*, adaptándola a las necesidades detectadas en cuanto a referencias y formatos”, prosigue Cosano, cuantificando que “el nivel de servicio que hemos ofrecido ha sido del 98%”.

### No hay dos clientes iguales

Han sido meses en los que los consumidores han acudido a las tiendas de alimentación, pero los establecimientos de hostelería han estado cerrados. Sin embargo, eso no ha supuesto ningún impedimento para que Coca-Cola haya seguido en contacto telemático con sus clientes del canal horeca para trabajar pensando en la vuelta a la actividad que se ha producido con la desescalada. “Partimos de la base de que no hay dos clientes iguales ni todos tienen las mismas necesidades o viven la misma situación, por lo que es fundamental conocer cuál es su realidad, para elaborar un ‘traje a medida’ que se adecúa a lo que necesitan en cada momento”, subraya Francesc Cosano, al tiempo que destaca que esa estrategia ha supuesto que “hayamos podido dar una respuesta efectiva a los picos de demanda que se produjeron en las primeras semanas del confinamiento en los establecimientos de alimentación, mientras que ahora nos está permitiendo ayudar a los hosteleros en su vuelta a la actividad”. Y reconoce que son muchos los interrogantes que les están surgiendo estos días a los hosteleros (desde las medidas sanitarias en la cadena de suministro a la regulación de aperturas de las terrazas), pero “nuestra fuerza de ventas tiene las herramientas necesarias para ayudarles a resolver sus preguntas con agilidad”.

Llegados a este punto, a mitad de la entrevista, el director general realiza un inciso para “destacar, sobre cualquier otra cosa, el desempeño de todos nuestros empleados, quienes han mostrado su total disposición para, como siempre, dar lo mejor de cada uno de ellos, tanto en el desarrollo de sus actividades, como en la puesta en marcha de diversas acciones para apoyar a las comunidades en las que estamos presentes”. Y dentro de esas donaciones, destacan, entre otras, la realizada a Cruz Roja para ayudar a 1.000 familias vulnerables y la entrega de más de un millón de litros de bebida para hospitales, centros sociales, residencias y fuerzas de seguridad del Estado. “Sumando esfuerzos y recursos somos más eficaces y contribuimos de manera más efectiva al bienestar de nuestras comunidades, por lo que continuaremos trabajando para conseguir que nuestras comunidades sean mejores lugares en los que vivir y trabajar”.

### Idiosincrasia nacional

Francesc Cosano vaticina que modelos como el *take away*, el *delivery* y el *click & collect* se consolidarán en el futuro inmediato, pero “tenemos unas costumbres que forman parte de nuestra idiosincrasia social, por lo que recuperaremos el hábito de socializar y consumir un refresco en un bar en compañía de familiares y amigos o disfrutar de una terraza ahora que llega el buen tiempo”. No obstante, la sociedad se encuentra en constante cambio, lo que obliga a las empresas a reforzar su capacidad de



Gracias a su capilaridad y los avances tecnológicos, Coca-Cola ha podido atender 230.000 puntos de venta en España, incluso durante el confinamiento.

adaptación de una forma más rápida: “Esta crisis nos ha enseñado que los cambios pueden producirse en cuestión de días e, incluso, en horas y debemos ser capaces de reaccionar con rapidez”, reflexiona.

Y, a partir de ahora, ¿qué? Partiendo del principio de que la crisis originada por el coronavirus no es comparable a ninguna otra que la economía mundial haya podido sufrir en un marco temporal reciente, con unas consecuencias y una duración impredecibles, es necesario “contar con una gran flexibilidad y músculo empresarial y financiero, disponer de una gran capacidad de recogida y análisis de información para adaptarse a los cambios en la demanda y fundir la inteligencia artificial y la tecnología con el trato personal para ofrecer una respuesta rápida”.

Probablemente, el consumidor pos-Covid otorgará -a juicio de Cosano- mayor importancia al origen de los productos, exigirá mayor claridad en el etiquetado en cuanto a ingredientes e ingesta de calorías, demandará mayor seguridad en los envases e incrementará su interés por los productos locales.

Y si la conversación con el director general de Coca-Cola European Partners Iberia comenzaba con el concepto de resiliencia, se finiquita con la palabra sostenibilidad: “Estamos plenamente convencidos de que, a pesar de que el coronavirus ha provocado una crisis sin precedentes y ha causado daños irreparables, ha creado una corriente de opinión y acción para impulsar una recuperación sostenible”. Es el momento de actuar, porque si no se hace decididamente ahora, “corremos el riesgo de que pandemias y desastres naturales pongan en peligro nuestra actual forma de vida”.