

Coca-Cola y Nestlé: una historia de amor y odio

La *joint venture* entre Coca-Cola y Nestlé fracasó debido a problemas logísticos, salariales y estratégicos. A pesar de ello, en 2001 decidieron relanzarla como Beverage Partners Worldwide, enfocándose en bebidas emergentes.



10 de abril de 2003

En marzo de 1991, Coca-Cola y Nestlé crearon Coca-Cola Nestlé Refreshments Company

(CCNR), una *joint venture* que debía convertirse en una de las empresas con más éxito del momento. Tres años y medio después, la colaboración entre Coca-Cola y Nestlé finalizaba y la *joint venture* desaparecía. Sin embargo, los gigantes de los refrescos y la alimentación decidieron relanzar CCNR en 2001. ¿Qué pudo suceder para que la joint-venture se fuera al traste? ¿Por qué Coca-Cola y Nestlé decidieron volver a trabajar juntos? ¿Tendrá éxito la nueva colaboración?

La *joint venture* entre Coca-Cola y Nestlé

En marzo de 1991, dos de los consorcios multinacionales más grandes y con más éxito en [el mundo de los refrescos y la alimentación](#), The Coca-Cola Company y Nestlé, unieron sus fuerzas para crear Coca-Cola Nestlé Refreshments Company (CCNR). La *joint venture*, como sus fundadoras, debía estar entre las más exitosas de su tiempo.

El objetivo de la nueva compañía era la producción y distribución de preparados a base de café listos para tomar, tanto embotellados como en lata. Los preparados a base de té (Nestea) y las bebidas de chocolate (Nestlé) serían, según los planes iniciales de CCNR, los siguientes pasos en la expansión de la cartera de productos.

The Coca-Cola Company ofrecía acceso a su extensa red de embotelladores de todo el mundo, así como el uso de su marca. Por su parte, Nestlé debía aportar su marca, sus fórmulas de café, su tecnología y su *know-how* en el proceso de producción. CCNR estaba estructurada como una empresa filial al 50%, con repartición paritaria de beneficios y pérdidas.

La historia de amor y odio entre las multinacionales

Aunque en un principio las dos partes pusieron todo su empeño en hacer de la *joint venture* un éxito, pronto aparecieron problemas relacionados con los distribuidores y los canales de distribución, las diferentes políticas retributivas en las escalas salariales de los ejecutivos, o el cambio en la estrategia de Nestlé con relación a Nestea.

La situación empeoró y, en septiembre de 1994, los socios anunciaron la disolución de CCNR. En el acuerdo se establecía que The Coca-Cola Company continuaría desarrollando el té frío (con el permiso de Nestlé para usar la marca Nestea), mientras que Nestlé se dedicaría a los

productos fríos a base de café. En 2001, los gigantes de la alimentación y de los refrescos anunciaban que volvían a lanzar CCNR bajo el nombre de Beverage Partners Worldwide, que funcionaría como una unidad empresarial dedicada al segmento de bebidas emergentes, con especial énfasis en café listo para tomar, té y bebidas clasificadas como saludables.

¿Por qué la *joint venture* no funcionó en el periodo 1991-1994? ¿Será diferente esta vez? A través de una serie de cinco casos, titulados [Coca-Cola Nestlé Refreshments Company](#), la profesora del IESE [Africa Ariño](#) ofrece una guía para encontrar las respuestas a todas estas preguntas.

TAMBIÉN PUEDE INTERESARTE: [**¿Por qué tanta gente ha creído que un mero gesto de Cristiano Ronaldo hizo bajar el precio de las acciones de Coca-Cola?**](#) Este incidente revela la importancia del pensamiento crítico para los líderes empresariales.

www.iese.edu/es/insight