



2

ESTRATEGIA CORPORATIVA Y COMPETITIVA

Nuestra estrategia corporativa y competitiva

(102-6, 103-1, 103-2,103-3)

Contamos con un propósito superior que orienta nuestras acciones: donde quiera que un colombiano esté, allí estaremos para ser su opción de tomarse la vida.

Teniendo como base el propósito, orientamos nuestras acciones apalancados en una estrategia corporativa y competitiva regida por el criterio de generar valor para todos los grupos de interés de cara al crecimiento rentable y sostenible.

Por definición, somos desarrolladores de categorías y constructores de marcas. Nos interesa ser líderes en todos los segmentos, las categorías y los mercados en los que participamos, y soportamos esas capacidades en un gran fuerza de distribución masiva e intensiva.

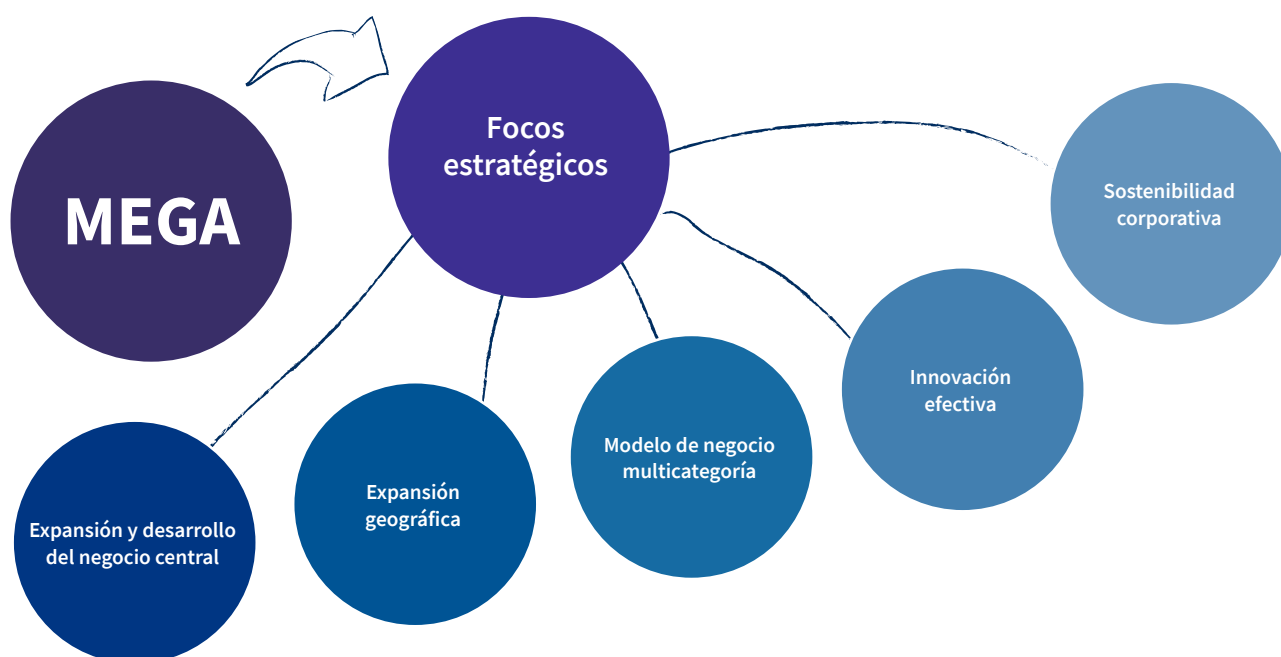
Nuestro negocio central –bebidas listas para beber– tiene crecimientos relevantes y constantes y se amplía a otras categorías en las que tenemos las capacidades para llegar en diversos canales, con el fin de expandirnos y generar valor en diferentes mercados. Actualmente, articulados con una serie de compañías relacionadas, participamos en otras categorías como cerveza, salsas, *snacks* y aderezos.

Utilizamos la innovación efectiva como un ejercicio intrínseco en nuestra gestión, hacemos de la sostenibilidad una ventaja competitiva, la productividad superior la alcanzamos gracias a las capacidades organizacionales con las que contamos y nos hemos propuesto operar con flexibilidad

y eficiencia para tomar decisiones, crear sinergias y marcar diferencias, así como buscar oportunidades mayores en mercados internacionales.

Desde 2014 avanzamos en la implementación de esta estrategia corporativa, construyendo una ruta de navegación consistente y vibrante de cara al crecimiento rentable y sostenible de la organización, que apunta a alcanzar una Meta Estratégica Grande y Ambiciosa (MEGA) a cumplir en 2024: cuadruplicar los ingresos de la organización.

Para alcanzar la MEGA nos orientamos por una serie de focos estratégicos que cuentan con indicadores relevantes a los que apuntamos de cara al cumplimiento de los planes operativos.



De acuerdo con lo anterior, nuestra visión estratégica se resume en el siguiente mapa de valor:



Avances en la estrategia corporativa y competitiva

FOCO ESTRATÉGICO	AVANCES
Expansión y desarrollo del negocio central	<ul style="list-style-type: none"> • Seguimos liderando la categoría de bebidas no alcohólicas listas para beber (<i>Ready-To-Drink</i>), tanto en valor como en volumen. • En 2019 tuvimos crecimientos significativos en todas las categorías en las que participamos. • Fuimos altamente dinámicos en lanzamientos de productos, estrategias de marca y acciones comerciales que generaron resultados muy positivos para todos los grupos y nos permitieron afianzar la posición de liderazgo que históricamente hemos tenido.
Modelo de negocio multicategoría	<ul style="list-style-type: none"> • 2019 fue un punto de inflexión para comenzar el crecimiento sostenido en la multicategoría. • La apuesta por ser un jugador relevante en el mercado de cerveza y maltas se fortaleció con hechos tangibles. Este negocio lo gestionamos desde Central Cervecera de Colombia, empresa resultado de la alianza estratégica que tenemos con CCU de Chile, que reportó en 2019 ingresos por \$414.644 millones. • La inauguración de la planta de Central Cervecera de Colombia, ubicada en Sesquilé, Cundinamarca, así como el lanzamiento de las marca Andina –primera marca de cerveza propia producida en dicha planta– y NatuMalta, nos permitieron empezar a competir con credenciales suficientes y relevantes en estos mercados de valor y de volumen. A finales de 2019, Andina presentó su propuesta <i>light</i> con el fin de ampliar cobertura en otro segmento del mercado cervecero de alta relevancia y dinamismo.

Modelo de negocio multicategoría

- La planta es una de las más modernas del continente. Cuenta con capacidad para producir tres millones de hectolitros al año y fue diseñada bajo criterios de sostenibilidad, abordando los desafíos del negocio en equilibrio con el desempeño económico, ambiental y social, y aplicando las mejores prácticas de la industria a nivel mundial. Además, fue diseñada y construida con tecnología avalada en mercados europeos, permitiendo la transferencia del conocimiento y el mejoramiento de los estándares de producción de cerveza existentes en Colombia. Esto se traduce en aspectos como la optimización y la reducción en consumo de energía e insumos, la disminución de generación de residuos, el uso de energías alternativas como la fotovoltaica y la implementación de un modelo integral de gestión del agua, entre otros.
- Durante el tiempo de obra –aproximadamente cuatro años– se generaron cerca de 7.000 oportunidades de trabajo. Más de 50% de la mano de obra estuvo constituido por habitantes de los municipios de influencia de la planta (Sesquilé, Gachancipá, Suesca, Chocontá, Manta y Guatavita).
- Durante 2020, la planta avanzará con la producción local de las marcas que hacen parte del portafolio de Central Cervecería, constituido hoy en día por Andina, Heineken, Tecate, Miller Lite, Miller Genuine Draft, Sol y la artesanal 3 Cordilleras, así como NatuMalta.
- Nuestra configuración organizacional dio vida a Nutrium S. A. S., empresa con la que avanzamos en el sector de alimentos, en el que queremos ser una de las compañías más importantes del país con la marca Bary y otras por desarrollar, y una oferta de salsas, aderezos, sazoadores, *snacks* y mermeladas, entre otros.
- Algunas de las marcas de nuestro portafolio comenzaron a diversificar con productos asociados a la multicategoría. Es el caso de Hatsu que, fiel a su creencia de inspirar un estilo de vida donde prima el bienestar, creó extensiones de marca en las que incluyó barras de cereal y paquetes de frutos secos (maní y mezclas con *superfoods* como la chía y la quinua). También entró en la categoría de infusiones con las referencias de té chai, manzanilla y regaliz e hibiscos y rooibos, en presentaciones de tisana piramidal, que garantiza una mayor infusión de la bebida. Además, cerró el año con el lanzamiento de sodas Hatsu, bebidas ligeramente gasificadas con combinaciones frutales y herbales, contenido de frutas, sin azúcar añadida, endulzadas naturalmente, sin colorantes ni sabores artificiales y bajas en calorías provenientes del jugo de fruta.
- La marca Tutti Frutti lanzó su presentación en sobre con los sabores limonada, salpicón y naranja, para comenzar a competir en el segmento de bebidas listas para mezclar.

Innovación efectiva

- En cuanto a innovación como condición para crecer, destacamos la transformación que venimos adelantando en nuestro portafolio, canales y modelos de negocios.
- Desde 2017 hemos aumentado en 32% la variedad de fórmulas de nuestro portafolio. Adicional a esto, vale la pena destacar que a finales de 2019, 53% del volumen de ventas provino de bebidas distintas a las gaseosas y que 85% de las bebidas del portafolio son bajas, reducidas o libres de calorías.
- Punto y aparte merece la incorporación de componentes asociados a la transformación digital, que han permitido innovar en los canales y los modelos de negocio, gracias a la gestión de la data, pensando siempre en el consumidor como centro de las decisiones.

Expansión geográfica

- Seguimos en la búsqueda de mayores oportunidades de negocios internacionales que permitan crecimientos orgánicos de las exportaciones y nuevos modelos de negocio. Estas se darán de acuerdo con condiciones de mercado idóneas que se presenten.
- Llegamos a 22 países en cuatro regiones estratégicas del mundo y hemos tenido crecimientos relevantes en Suramérica y Centroamérica y el Caribe.
- A través del relacionamiento con los distribuidores mejoramos las activaciones de marca y ejecución en puntos de venta, logrando, incluso, pasar del nicho de bebidas de mercado étnico o regional a bebidas de talla internacional.
- A finales de 2019 iniciamos exportaciones de la marca Hatsu a México, uno de los mercados de té más grandes de Latinoamérica. También alcanzamos tres nuevos países de Centroamérica y el Caribe con la marca Speed Max.

Sostenibilidad corporativa

- Con la finalidad de cumplir el objetivo estratégico de ser una empresa sostenible, avanzamos en el cumplimiento de las metas de sostenibilidad, que son transversales a toda la organización y están basadas en los asuntos materiales de mayor relevancia para los grupos de interés.
- Las metas han generado una consciencia superior sobre el concepto de sostenibilidad, fortaleciendo así el pensamiento colectivo de la organización.

Planta de producción Central Cervecera de Colombia

Hemos hecho una apuesta por ser jugadores relevantes en el mercado de cerveza y malta. Este negocio lo gestionamos desde Central Cervecera de Colombia, empresa resultado de la alianza estratégica con CCU, de Chile. En 2019, inauguramos la planta de Central Cervecera de Colombia, ubicada en Sesquilé, Cundinamarca, donde comenzó la producción de la primera cerveza nacional de nuestro portafolio (Andina) y la primera malta (NatuMalta), las cuales entraron a dinamizar el mercado y darnos un posicionamiento relevante.

La planta cuenta con capacidad para producir tres millones de hectolitros al año y fue diseñada bajo criterios de sostenibilidad, abordando los desafíos del negocio en equilibrio con el desempeño económico, ambiental y social, y aplicando las mejores prácticas de la industria a nivel mundial. Durante el tiempo de obra –aproximadamente cuatro años– se generaron cerca de 7.000 oportunidades de trabajo, de las cuales, más de 50% de la mano de obra se originó en los municipios de Sesquilé, Gachancipá, Suesca, Chocontá, Manta y Guatavita, aledaños a la planta.

En 2020 y los años subsiguientes, se comenzará la producción local de las marcas que hacen parte del portafolio de Central Cervecera.

