



Universidad Autónoma de San Luis Potosí

Facultad de Contaduría y Administración
División de Posgrado

Tesis

En la modalidad de análisis del caso:

“Soda La Victoria”

Que presenta:

Ariel Díaz García

Para obtener el grado de Maestro en Administración

Jurado:

M.A. Raúl Díaz de León (Director de tesis)
DR. Carlos González López (Asesor)
M.R.I. Ma. Asunción López Chávez (Asesor)

San Luis Potosí, S.L.P.
Diciembre de 2006

ACA 1400

Num Reg 100 1475
Procedencia 1000000
Proveedor 1
Fact Num _____
Precio _____
Fondo 100 1475
Revisado por 100 1475
Fecha 100 1475
Categoría 100 1475
Fecha _____



Universidad Autónoma de San Luis Potosí

Facultad de Contaduría y Administración
División de Posgrado

Tesis

En la modalidad de análisis del caso:

“Soda La Victoria”

Que presenta:

Ariel Díaz García

Para obtener el grado de Maestro en Administración

Jurado:

M.A. Raúl Díaz de León (Director de tesis)
DR. Carlos González López (Asesor)
M.R.I. Ma. Asunción López Chávez (Asesor)

San Luis Potosí, S.L.P.
Diciembre de 2006

ACA 1400

DEDICATORIAS:

Esta tesis es una parte de mi vida y comienzo de otras etapas por esto y más, la dedico a Dios y a la santísima Virgen María...

A mi amada esposa Martha Idalia, por permitirme soñar y crecer con su imaginación; y quien con entusiasmo y decidido apoyo hace que juntos logremos las más anheladas visiones en nuestras vidas.

A mis hijas Karina Lissette y la pequeña Michelle Marie-Sophie con amor.

A mis padres, Juanita y Miguel, quienes con su incondicional afecto y motivación han sembrado en nosotros, sus hijos las simientes de la perseverancia y la dedicación, que nos han permitido salir adelante en todos aquellos retos y oportunidades que nos ofrece la vida, siempre con un alto grado de ética y responsabilidad.

AGRADECIMIENTOS:

Mi agradecimiento a la ilustre Universidad Autónoma de San Luis Potosí, por que nos brinda la oportunidad de superarnos y descubrir nuestras capacidades intelectuales, humanas y profesionales para que una vez pulidas las pongamos al servicio de nuestra comunidad, a la que nos debemos.

A mis asesores de Tesis: M.R.I. Ma. Asunción López Chávez, M.A. Raúl Díaz de León y DR. Carlos González López por sus consejos e invaluable apoyo, dirección y colaboración para la realización de esta investigación.

“.....Lo que hoy es utópico mañana es real. Mundos Posibles.

La utopía es lo que ha conducido a que seamos posibles...”

Jerome Seymour Bruner.


Caso “Soda La Victoria”

Para la defensa en el examen que presenta:

Ariel Díaz García


Aprobación

M.A. Raúl Díaz de León (Director de tesis)



Raúl Díaz de León

M.R.I. Ma. Asunción López Chávez (Asesor)



Ma. Asunción López Chávez

DR. Carlos González López (Asesor)

C

INDICE

1. INTRODUCCIÓN	4
2 - PRESENTACION DEL CASO SODA VICTORIA	5
2.1.- ANTECEDENTES DE LA COMPAÑIA	5
2.2.- FUNCIONES DE LA ADMINISTRACION	6
2.3.- EL PRODUCTO Y SU IDENTIFICACION	6
2.4.- CONSIDERACIONES ESPECIALES	6
2.5.- PROCESO INTERNO DE ELABORACION DE REFRESCOS	6
2.6.- MERCADO	7
2.6.1.- LA INDUSTRIA EMBOTELLADORA	7
2.6.2.- CARACTERISTICAS DEL MERCADO	8
2.6.3.- CANALES DE DISTRIBUCION	9
2.6.4.- INVESTIGACION DE MERCADO	10
2.6.4.1.- ENCUESTA A DISTRIBUIDORES MAYORISTAS	10
2.6.4.2.- ENCUESTA A MINORISTAS	10
2.6.4.3.- ENCUESTA A CONSUMIDORES	11
2.7.- PROGRAMA PROMOCIONAL PROPUESTO	12
2.7.1.- PROMOCION DE VENTAS	12
2.7.2.- CAMPAÑA PUBLICITARIA	13
2.7.2.1.- PROGRAMA INMEDIATO	13
2.7.2.2.- PROGRAMA MEDIATO	13
2.7.3.- PRESUPUESTO DEL PLAN PROMCCIONAL	13
2.8.- ANEXOS	15
3.- MARCO TEORICO	17
3.1. CONCEPTOS BASICOS A EMPLEARSE	20
3.2. ANTECEDENTES HISTORICOS DE LA INDUSTRIA REFRESQUERA	23
3.2.1. ARCA	25
3.2.2. CONTINENTAL	26
3.2.3. PEPSI GEMEX	27

3.2.4	PASCUAL	29
3.2.5	JUGOS Y NECTARES	30
3.3	APORTACION DE LA INDUSTRIA DE BEBIDAS AL PIB	30
3.4	COMPORTAMIENTO DEL INDICE DE PRECIOS AL CONSUMIDOR EN LA IND. EMBOTELLADORA	31
3.5	COMPARATIVO DE CRECIMIENTOS DE INDICADORES ECONOMICOS	36
3.6	LA GUERRA DE LOS REFRESCOS DE COLA	34
3.7	LOS CANALES DE DISTRIBUCION DE LA INDUSTRIA REFRESQUERA	35
3.8	FACTORES DE RIESGO DE LA INDUSTRIA EMBOTELLADORA	35
3.9	LA INDUSTRIA AZUCARERA	36
3.10	IMPACTO DEL TLC EN MEXICO	36
3.11	REFRESCOS DE EMBOTELLADORAS COCA COLA Y PEPSI COLA (1 LITRO)	37
3.12	PRINCIPALES PRODUCTOS SUSTITUTOS DE LA INDUSTRIA REFRESQUERA	37
3.13	CLASIFICACION DE LA INDUSTRIA ALIMENTARIA	38
3.14	LOS REFRESCOS Y EL EMPLEO	39
3.15	PROCESO DE ELABORACION DEL REFRESCO	41
3.16	PROCESO ESQUEMATIZADO DE LA ELABORACION DEL REFRESCO	44
3.17	DEFINICIONES	45
3.18	EJEMPLO DE LA CADENA DE VALOR DE COMPAÑIA EMBOTELLADORA	48
3.19	CINCO FUERZAS COMPETITIVAS DE MICHAEL PORTER INDUSTRIA REFRESQUERA	49
4.-	EL METODO DE CASOS	50
1.-	ANALISIS DE LA SITUACION	51
A.	MEDICION DE LA DEMANDA DEL MERCADO	54
B.	NATURALEZA DE LA DEMANDA	55
B.1	– SEGMENTACION	59
B.2	- COMPORTAMIENTO DEL CONSUMIDOR	62
C.	ANALISIS DE LA ESTRATEGIA	62
C.1	- DE PRODUCTO	65
C.2	- DE DISTRIBUCION	66
C.3	- DE PRECIO	68

C 4 - DE COMUNICACION	70
D ETAPA DEL CICLO DE VIDA	71
E TENDENCIAS DEL MICROENTORNO	72
E 1 - SOCIOCULTURALES	73
E 2 - DEMOGRAFICAS	75
E 3 - POLITICAS Y LEGALES	76
E 4 - TECNOLOGICAS	77
E 5 - ECONOMICAS	86
E 6 - COMPETITIVAS	90
F ASPECTOS INTERNACIONALES	93
G FORTALEZAS Y DEBILIDADES	95
G 1 - EN MERCADEO	97
G 2 - EN PRODUCCION	103
G 3 - EN LA GERENCIA	108
G 4 - FINANCIERAS	110
G 5 - EN INVESTIGACION Y DESARROLLO	110
G 6 - EN RECURSOS HUMANOS	111
H. NATURALEZA DE LA COMPETENCIA	111
II - PROBLEMAS, OPORTUNIDADES Y AMENAZAS	116
A. PROBLEMAS	116
B OPORTUNIDADES	116
C AMENAZAS	117
III - OBJETIVOS	119
IV - ALTERNATIVAS	121
V - DECISION	139
A - RECOMENDACION	139
B - IMPLEMENTACION Y CONTROL	146
5.- ANEXOS DEL CASO	149
6- BIBLIOGRAFIA	167

1.- INTRODUCCION

El presente trabajo de grado, pretende analizar bajo la perspectiva de un Gerente los retos que debe enfrentar una pequeña Empresa regional elaboradora de refrescos, para evitar la creciente disminución en sus ventas y la potencial desaparición de la misma en un mercado que se ha vuelto altamente competido, irrumpido por importantes Empresas trasnacionales en los años recientes, las cuales por medio del empleo de magnos capitales y prácticas monopólicas encubiertas, pretenden controlar todo el mercado local de bebidas en el cual distribuyen sus productos.

El caso que originalmente me fue propuesto para su análisis, se denomina "Caso Kola Chinchana", el cual plantea el desarrollo de la situación descrita en el párrafo anterior, en la nación Peruana, específicamente en el Departamento de Chincha. Empero he considerado, para hacer más cercana y comprensible la circunstancia que se esboza, el cambiar parcialmente algunas condiciones del escenario en el cual se despliega la situación objeto del estudio, con el permiso de mi Director y asesores de tesis.

El traslado de la situación nos lleva a presuponer la localización de la Empresa refresquera en el municipio de Victoria, Guanajuato; y el área de influencia comercial en algunas ciudades de la región de la Sierra Gorda (Noreste de Guanajuato) que comprende la propia ciudad de Victoria, San Luis de la Paz, Xichú, Atarjea, Santa Catarina, Tierra Blanca, Doctor Mora y San José Iturbide principalmente.

La particularidad de la ubicación reside en que esta región es un ramal de la Cordillera de la Sierra Madre Oriental (que corre paralela a todo el Golfo de Mexico), y que en esta zona colinda por su lado Este con amplio territorio de la zona media y huasteca; muy significativa esta comarca por sus vastas riquezas naturales y de vital importancia para la industria refresquera por ser productora de importantes insumos naturales como lo es el azúcar y diversa variedad de especies frutales.

La serranía crea una barrera natural que frena el paso de la humedad que viene de la zona del Golfo, produciendo el efecto conocido como "sombra de montaña", por lo cual el sector oriental es favorecido por la humedad y el occidental sufre de sequía; aquí se ubica el Municipio de Victoria. De ser reconocida la oportunidad que el mencionado lugar presenta, ofrecería ampliamente la posibilidad de dar un giro total a la situación de crisis que afronta "La Invencible", como se denomina la compañía en cuestión, al aprovechar su indiscutible posición geográfica estratégica.

La conveniencia en el manejo de los datos básicos suministrados en el caso original, se ha dado para definir un entorno conocido para cualquier amable lector del presente documento, manejando cifras equivalentes y unidades conocidas. Aparte de la localización geográfica, unidades monetarias y momento histórico, el caso conserva en esencia la problemática substancial.

Mi principal intención al abordar el caso en adelante denominado "Soda La Victoria", es hacer un ejercicio académico e intelectual que permita plantear escenarios posibles tendientes a encontrar una solución definitiva a la problemática que se traza; empleando ente otras, la importante herramienta del Método de Casos de la Universidad de Harvard, que favorablemente nos permite un amplio grado de libertad creativa y nos faculta para incorporar elementos valiosos de modernas teorías de la administración, la mercadotecnia y la Ingeniería por un lado y por otro, de la propia experiencia personal adquirida en la complejidad de la Industria moderna como profesional de la Ingeniería Industrial, área en la que he tenido la oportunidad de desempeñarme, colaborar y aportar en diversas Empresas de la localidad.

Mucho agradezco la comprensión anticipada de la libertad literaria, que justifico ha sido necesario tomar, en aras de llevar a efecto este importante ejercicio académico, sobre las bases de los conocimientos transmitidos al autor, por parte de los catedráticos que fueron mis tutores y asesores de tesis en la prestigiada División de Estudios de Posgrado de la Facultad de Contaduría y Administración. Al final del presente trabajo se adjunta el caso original como me fue proporcionado.

* http://es.wikipedia.org/wiki/Guanajuato#El_Baj_C3_Ado

** <http://www.gestiopolis.com/canales2/rhh/1/metcasos.htm>

2.- PRESENTACION DEL CASO SODA VICTORIA

En noviembre de 2006 la familia Paredes, dueña de la Empresa familiar "La Invencible", se reunió para discutir el programa de promoción y ventas propuesto por el Gerente José Paredes para la campaña del próximo verano de la "Soda Victoria", agua gaseosa que producían. José elaboró el programa con el objeto de mejorar las ventas de la firma. La declinación de las ventas en los últimos dos años era constante, aproximadamente un 15% anual. Además la competencia de marcas conocidas, como Coca Cola o PEPSI por ejemplo crecía constantemente.

El programa requería una inversión mayor que campañas anteriores y por la cercanía del verano ellos estaban obligados a tomar una decisión inmediata.

2.1.- ANTECEDENTES DE LA COMPAÑÍA:

"La Invencible" se formó en 1978 en la Ciudad de Victoria¹, con el objeto de elaborar y distribuir sodas o refrescos como se les conoce en dicha parte del País. El padre de José iba a la Ciudad Capital de Guanajuato a comprar bebidas que luego vendía en Victoria y alrededores. En 1978 al darse cuenta del mercado existente decidió establecer una planta de producción en Victoria, Guanajuato.

En esa época las vías de acceso a Victoria estaban en mal estado lo cual encarecía las bebidas procedentes de Guanajuato o de Querétaro, favoreciendo el consumo de bebidas locales a precios más bajos.

El señor Paredes compró un equipo de producción usado y lo instaló en un local de reducido espacio. La primera bebida, que era de color rojo se llamó Victoria Cola tuvo gran aceptación en los primeros años de su introducción al mercado. En la década de los setenta Victoria Cola era un producto malteado muy popular que se agregaba a la leche. En aquellos primeros años de operaciones debió hacer frente a la dificultad de conseguir materias primas importadas como esencias, ácidos y tapón corona.

En 1982 adquirió un equipo nuevo, de fabricación nacional para elaborar los jarabes así como camiones de reparto. Continuando su expansión, en 1990 compró un equipo embotellador de manufactura norteamericana que presta servicios hasta la fecha. Estos equipos se instalaron en un moderno local.

En 1988 "La Invencible" contaba con ocho obreros en la fábrica, tres empleados de oficina y veinte en el reparto y además de diez camiones propios para la distribución.

En la década de 1990 al 2000 las ventas bajaron de un nivel de 100 mil a 82 mil docenas por año. Otro problema que tuvo que afrontar, en la misma época, fue el ingreso competitivo al mercado victorenses de las bebidas procedentes de Querétaro, San Luis Potosí y la misma ciudad capital Guanajuato al bajar los fletes por el mejoramiento de las carreteras en la zona.

A fines de 1996 José Paredes obtuvo el título de Ingeniero Industrial en la Universidad de Guanajuato e inmediatamente regresó a Victoria, su ciudad natal a trabajar en "La Invencible" haciéndose cargo de la producción. Al morir su padre en 1998, José se hizo cargo de la firma.

Al año siguiente, le pidió a su hermana que trabajara con él, en aquel entonces ella ocupaba el cargo de contador en una Empresa de San José Iturbide, Guanajuato. Ella aceptó trabajar con su hermano y es así que se repartieron las funciones de la firma de la siguiente manera: José se hizo cargo de la Gerencia, producción, ventas y publicidad y su hermana se encargó de la contabilidad. Ambos ejercían funciones de apoderados legales de "La Invencible".

El control de las ventas llevaba una serie de registros independientes, uno para los distribuidores mayoristas, uno más para los vendedores, un tercero para los repartidores y el último de estos para los vendedores al detalle o minoristas.

En 2000 José revisó las ventas de los últimos años y las comparó con las ventas de 1980-1990 vendían menos que los primeros años. Para subsanar esta situación planeó para el año 2001 una campaña promocional consistente en sellar un determinado número de botellas con tapas marcadas con NO-PAGO. Las ventas pasaron el nivel de las 100 mil docenas anuales. Una segunda campaña regalando relojes aumentó las ventas en el año de 2002. En 2003 no realizaron campaña alguna y las ventas disminuyeron. En mayo de 2004 se cambió el sistema de distribución pero las ventas continuaron disminuyendo (anexo 4^{*)}.

¹ Victoria es una ciudad del Estado de Guanajuato a 140.0 Km de la Ciudad de Querétaro, Querétaro a 173.3 Km de San Luis Potosí, San Luis Potosí, y 141.7 km de Guanajuato, Guanajuato.

2.2.- FUNCIONES DE LA ADMINISTRACION

En esa época las funciones del Gerente eran las siguientes: compra de materia prima, ordenar reparaciones y mantenimiento de maquinaria y vehículos, inspección en las rutas de venta y atención de clientes al por mayor, planear las campañas de promoción de ventas. La hermana de José realizaba las funciones propias de un contador, además de llevar la contabilidad. Tenía a su cargo el control de cuentas y deudas por pagar, de las cuentas por cobrar, así como de la presupuestación a corto y mediano plazo y de la capacidad financiera de la firma.

En 1985 José Paredes decidió ingresar a la escuela de Administración, para optar el título "Master en Administración", al mismo tiempo que realiza sus estudios aprovecha para analizar los problemas de "La Invencible", utilizando los conocimientos adquiridos y su experiencia. Como parte del trabajo académico lleva a cabo con un grupo de compañeros un estudio de mercado basado en una encuesta realizada en la ciudad de Victoria, Guanajuato. Con los resultados de tal estudio establece los lineamientos de un programa de ventas y prepara también un informe para futuros cambios.

"La Invencible" elabora refrescos de cuatro sabores y colores diferentes, bajo el mismo nombre genérico de Soda-Victoria. Los sabores y colores se indican a continuación así como las ventas de cada uno.

SODA VICTORIA - SABORES Y COLORES DE IDENTIFICACION --

2.3.- EL PRODUCTO Y SU IDENTIFICACION:

SABOR	COLOR	PORCENTAJE
Tutti Frutti	Rojo	70
Vainilla	Amarillo Claro	15
Naranja	Naranja Turbio	10
Soda Limón	Incoloro	5

2.4.- CONSIDERACIONES ESPECIALES:

José Paredes mantenía el sabor de Soda Limón aunque solo representaba el 5 % de las ventas debido a que un fabricante de la ciudad de Queretaro tenía un producto similar y pensaba que con él podría ingresar en el mercado de Victoria.

Los envases eran botellas de vidrio blanco de 500 ml de capacidad. La industria usaba generalmente botellas de 600 ml, la diferencia de 100 ml resultaba imperceptible lo cual representaba una ventaja para "La Invencible" respecto a las otras bebidas.

Las etiquetas eran pirograbadas y las tapas impresas con una inscripción común para todos los sabores. En 1995 José fue a Guanajuato a renovar el registro de marca de su producto Soda -Victoria. En la oficina de Guanajuato le comunicaron que una regulación del gobierno prohibía registrar nombres que indiquen el lugar de origen Victoria. José tuvo que decidir entre cambiar la marca o no registrarla. Si no la registraba otro fabricante podría usarla a pesar de esto se decidió por no registrarla.

2.5.- PROCESO INTERNO DE ELABORACION DE REFRESCOS:

Comprende las etapas siguientes:

1. **-Preparado de jarabe.** Consiste en la disolución de azúcar blanca refinada con agua y se le agregan aditivos para evitar la formación de vida microbiana.
2. **- Jarabe terminado.** Agregan las esencias correspondientes a cada sabor y una solución acuosa de ácido cítrico.
3. **El Embotellado** se lleva a cabo en los pasos siguientes:
 - a) **Recepción y selección de envases:** descartan los envases rotos o los que contengan residuos extraños.
 - b) **Lavado de botellas.**
 - c) **Saturación:** mezcla con gas carbonico.
 - d) **Llenado y tapado.**
4. **- Control de calidad.** Se efectúa en cada una de las etapas anteriores.

2.6 - MERCADO

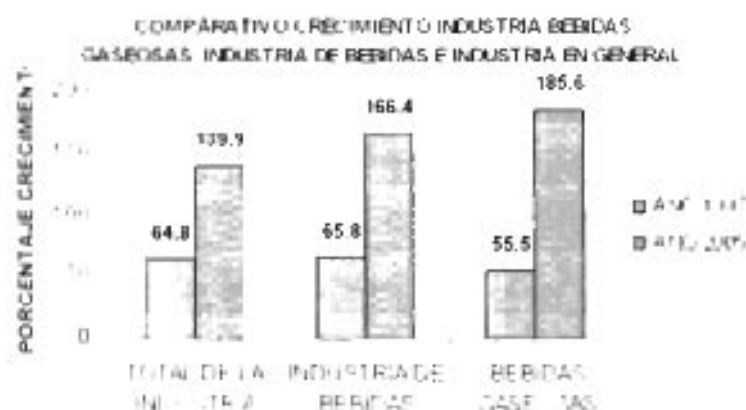
2.6.1. La industria embotelladora

Las bebidas refrescantes se encuentran entre las actividades que durante los años 1997-2005 tuvieron la tasa de crecimiento promedio anual más alta de la industria en la zona. Como puede verse en el siguiente cuadro:

Total de la Industria de bebidas Bebidas gaseosas

	AÑO 1997	AÑO 2005
TOTAL DE LA INDUSTRIA	54.8	139.9
INDUSTRIA DE BEBIDAS	55.8	166.4
BEBIDAS GASEOSAS	55.5	185.6

BASE: 2000=100



La industria de bebidas refrescantes, aguas refrescantes y aguas minerales tuvieron un crecimiento anual medio del 16.3% en el periodo 1997-2005. El grupo de aguas refrescantes que representan en la actualidad el 94.4% de las bebidas calificadas creció a una tasa anual media del 11.1%.

El crecimiento se debe al aumento de la demanda a causa de aumento poblacional de la población y al aumento de la demanda primaria debido a nuevas áreas de producción y a más y mejores campañas promocionales, así como a que mientras en 1997 se consumían 11.4 litros por persona en 2005 llegó a 20.4

litros.

La venta de refrescos estaba ampliamente imbuida con la publicidad. Así, en el abastecimiento de los primeros artículos que recibieron mayor publicidad en 2005 en la zona del Bajío (empaque y distribución) se hizo una inversión de casi 90 millones de pesos. Los gastos en publicidad en 2000 de los fabricantes de las unidades marcas nacionales variaban entre \$ 8.76 a \$ 14.82 pesos por tasa de 24 botellas.

COMPETENCIA

UBICACION	CANTIDAD
San Luis Potosí	3
Querétaro	6
Guanajuato	4

territo de la Zona del Bajío (área que también comprende la región de la Sierra Gorda de Guanajuato, en donde tiene influencia comercial. La inversión mediante arreglos con los Empresarios embotelladores de refrescos de la localidad.

Estos últimos aprovecharán los medios publicitarios masivos de comunicación tales como radio, diarios, televisión, etc. que tienen gran cobertura en la zona del Bajío, particularmente algunos diarios, revistas de suya conocidos y estaciones televisivas repetidoras, con programación localista una estimación del volumen de bebidas refrescantes producidas en el área en donde operaría. La inversión para el objetivo consistió de los estimados de los propios fabricantes.

Las fábricas que tenían almacenes en Victoria Guanajuato o en zonas aledañas eran: Coca Cola y Frito. Coca Cola tenía una fábrica en San Luis Potosí, a solo 140 km de aquí. Pepsi en Querétaro a 120 km de distancia, y de otras marcas había fábricas en Guanajuato y San Miguel de Allende principalmente a 140 y 120 km respectivamente. La intención de las fábricas españolas en esas ciudades, era introducir sus productos en el total de

Productores y Distribuidores		Volumen (Litros)
1	Embotelladora COCA COLA San Luis	6,000,000
2	Embotelladora PEPSI del Centro	6,000,000
3	Embotelladora Bajío	1,000,000
4	Embotelladora Potosina	1,000,000
5	Embotelladora del Noroeste de San Luis	1,000,000
6	Embotelladora La Invernadero	400,000
7	Embotelladora Principal de Guanajuato	300,000
8	Embotelladora de Merit SA de CV	80,000
9	Embotelladora Aguascalientes de Querétaro	40,000
TOTAL		17,000,000

Volumen estimado de la producción anual 2006 Volumen (Litros)

A base de un promedio de 7.2 lts por docena, se obtenía un consumo de 1,738 889 docenas que representaban 20,866,667 unidades, una parte provenía del Estado de Guanajuato, otra del estado de Querétaro y el resto del Estado de San Luis Potosí. En dichos estados, las firmas productoras tenían flotas de vehículos repartidores propios. En los municipios existían comerciantes mayoristas que trabajaban con un surtido completo de bebidas, cervezas y licores. Estos comerciantes tenían unidades repartidoras propias y ofrecían al minorista gran variedad de marcas nacionales y locales.

PARTICIPACION EN EL MERCADO DE "LA INVENCIBLE"

Soda Victoria	20%
Otras marcas	80%

2.6.2.- Características del mercado

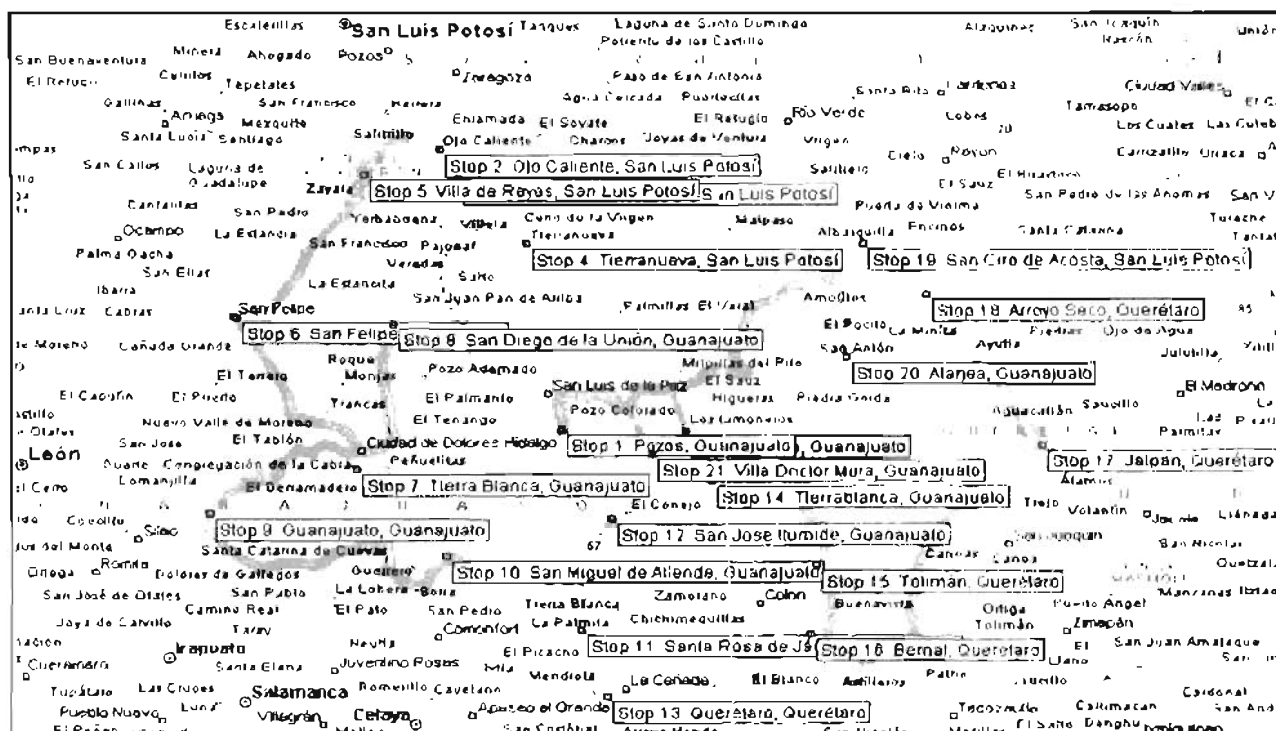
Victoria, es uno de los municipios de la zona del Noreste del Estado de Guanajuato, con una población total estimada en 2006 de 87,607 habitantes. La cabecera municipal de ciudad Victoria, Guanajuato está a 141.7 kilómetros al Este de la Ciudad Capital Guanajuato y tiene una población de 15,000 habitantes aproximadamente.

Distancias			
Guanajuato - San Luis Potosí	205.7 kms	Queretaro- Victoria	140.6 km
Guanajuato - Victoria	141.7 kms	Queretaro - San Miguel Allende	80 kms
Guanajuato - Queretaro	158.2 kms	Queretaro - San Luis Potosí	204.7 kms
Guanajuato - San Miguel de	80 kms		

'La Invencible' mantenía clientes en todos los municipios del estado de Guanajuato (invecinos al Municipio de Victoria (Xichu, Tierra Blanca, Alameda, Santa Catarina, Dr. Mora, San José Iturbide, San Diego de la Unión, San Luis de la Paz, Pozos). Dichos municipios aledaños de Victoria, Guanajuato absorbían el 65% del total de sus ventas.

Los fabricantes Guanajuatenses de Soda estimaban su participación en el mercado que abarcaba la zona Noreste de Guanajuato en la siguiente:

De las otras marcas, un 75% procedían de las ciudades de San Luis Potosí, Queretaro y Guanajuato y un 5% de la misma Zona Noreste del estado de Guanajuato. En dicha zona, existían dos fabricas más (Ubicadas en Santa Catarina y San José Iturbide), la producción de estas fabricas representaban el 30% de lo producido por 'La Invencible'. El cuadro siguiente indica la producción de los ultimos años de Soda Victoria. Durante esos años la planta trabajo alrededor del 30% de su capacidad instalada.

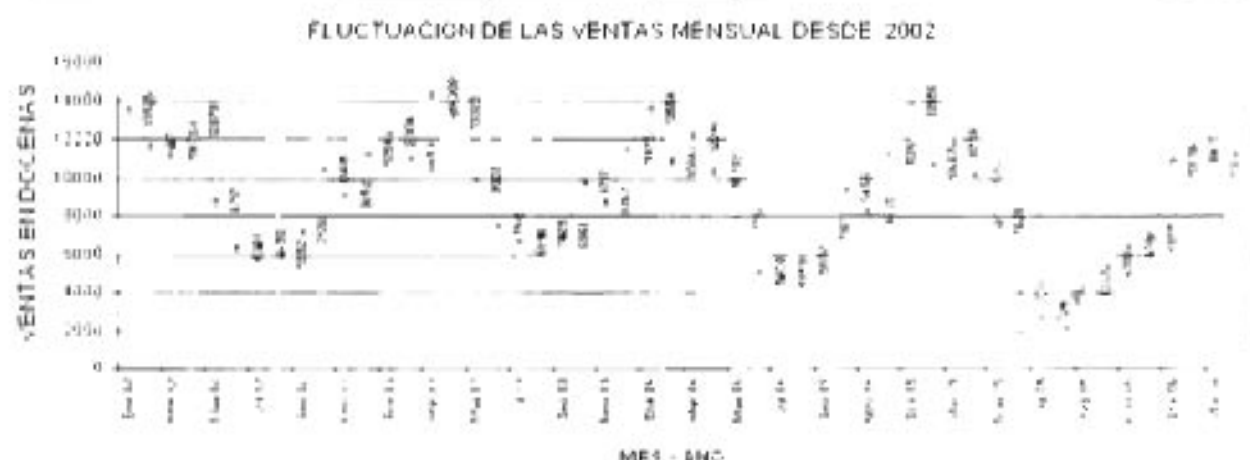


LA INVENCIBLE - VENTAS DE LOS AÑOS 2001 - 2006 EXPRESADOS EN DOCENAS

	ANO 2002	ANO 2003	ANO 2004	ANO 2005	ANO 2006
ENERO	13525	12304	13554	13956	10878
FEBRERO	11617	11053	10883	10667	11474
MARZO	11620	14308	12240	11788	10842
ABRIL	12878	13323	10300	10082	
MAYO	8717	9907	7761	7528	
JUNIO	6320	7519	5059	4916	
JULIO	6455	6640	4841	2724	
AGOSTO	5952	7028	5652	3351	
SEPTIEMBRE	7178	6961	7181	4368	
OCTUBRE	10415	9717	9458	5341	
NOVIEMBRE	9052	8767	8225	6391	
DICIEMBRE	11254	11476	11341	6805	
TOTAL	115011	119003	106498	87062	

NOTA. La producción promedio para los años 1996-2001 fue de 82.901 docenas.

LA FLUCTUACIÓN DE VENTAS MES A MES PUEDE VERSE EN EL SIGUIENTE ANEXO 4 (docenas).



En 2005 José Paredes al perder gran parte del mercado urbano de Victoria (Guanajuato) - donde también vendía en otras zonas como San Miguel Allende, Dolores Hidalgo, San Diego de la Unión, Santa María del Río, etc. - y Jaragoza (C.P. Reemplazó las viejas unidades de reparto y compra (3 camionetas de 100 cajas de capacidad) por una una. También a vender en establecimientos situados al costado de la carretera a 42 km de Guanajuato, incluso tenía en mente vender en ciertas zonas de Guanajuato, especialmente donde vivían los bñenses (San Bartolomé de la Cruz y San José Turbide) Zonas Comerciales e Industriales.

2.6.3 - Canales de distribución

Durante sus años 2001 - 2005 el producto llegaba a los minoristas exclusivamente a través de distribuidores mayoristas. En las altas de precio al consumidor que se había registrado, el margen de utilidad bruta apenas cubría también el flete. Así a principios de 2002 un 20% de precio pagado por los minoristas era para los distribuidores mayoristas.

La Dirección de "La Invencible" necesitó financiar la compra de dos camionetas nuevas, cambiando a los distribuidores mayoristas y absorbiendo así el margen bruto de ellos, y vendiendo las unidades antiguas (3) en un lote de 2005 la firma atendió directamente a los minoristas. Los distribuidores mayoristas desplazados, con el apoyo de periodistas a "La Invencible" según manifestó José Paredes, se organizaron para comprar varias unidades de victoria y las cambiaron por marcas de la competencia. Así el minorista no tenía botellas para cambiar cuando llegaba el camion

repartidor de "La Invencible". Esta situación obligaba a la firma a realizar una mayor inversión en botellas, que no pudo afrontar.

En noviembre de 2005 "La Invencible" negoció un nuevo arreglo con los mayoristas reduciendo su margen a 9.5% del precio del minorista y manteniendo el producto paralelamente su distribución directa a minoristas. Los distribuidores contaban con movilidad propia y trabajaban con varias marcas de refrescos de Guanajuato y de Victoria (Guanajuato así como también cervezas y licores). Esta modalidad permitía a los minoristas a surtirlos en forma completa por este canal.

Los minoristas obtenían el precio de \$ 108.00 por caja de 24 botellas por cualquier canal, mientras que las bebidas procedentes de Guanajuato eran de \$ 7.00 y \$ 12.00 más caras por la misma cantidad. El consumidor pagaba \$ 6.00 por botella, este precio era el mismo para las bebidas procedentes de Guanajuato o Querétaro. En algunos casos los minoristas vendían a \$ 5.50 la Soda Victoria, en las zonas marginales de la ciudad.

Con respecto a las cuentas por cobrar con los minoristas "La Invencible" mantuvo un sistema de "pedir flotante". Cada vez que atendía un pedido le cancelaban el anterior.

2.6.4.- Investigación de Mercado

A fin de avanzar los diferentes problemas con los distribuidores mayoristas, minoristas y consumidores, José Paredes decidió obtener información de ellos a través de encuestas. En el primer semestre de curso de la Universidad de Guanajuato en 2006, cumpliendo con el requisito de tesis, el autor obtuvo se indica a continuación:

2.6.4.1. Encuesta a Distribuidores Mayoristas

Efectué entrevistas personales pues el número de distribuidores era solamente 8. En la conferencia de cuestionario traté de cubrir los siguientes puntos:

- Facilidad de crédito otorgado por "La Invencible".
- Atención a pedidos.
- Opinión del distribuido por mayoristas del margen de utilidad del producto.
- Causas de la menor demanda de los productos de "La Invencible" en los últimos años.

Las respuestas de la encuesta aparecen en el cuadro siguiente:

CUADRO 5

LA INVENCIBLE - RESULTADOS TABULADOS DE LA ENCUESTA A MAYORISTAS:

Factores que afectan la distribución

CENSO n=8

Procedencia	Dan créditos		Prestan envases		Atención a pedidos		Falta de inventario	
	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO
GUANAJUATO	1	7	1	7	6	2	-	8
VICTORIA	1	7		8	4	4	1	7

José Paredes manifestó que los documentos del Estado de Guanajuato no permitían otorgar crédito y prestarle de envases a todos los intermedios.

2.6.4.2. Encuesta a Minoristas

El objetivo de esta encuesta era de obtener respuesta a las siguientes interrogantes:

- Importancia del tamaño de la botella; y
- Cobertura del mercado por el producto.

En la zona minorista, existe un 7% de esta población también una muestra de 90. En esta encuesta se aplicó con la total empleó el método probabilístico aleatorio simple al azar utilizando una lista de nombres de minoristas.

Efectué la encuesta personalmente con los resultados que aparecen tabulados en el siguiente cuadro:

" LA INVENCIBLE " RESULTADOS TABULADOS DE LA ENCUESTA A MINORISTAS

Tamaño preferido

PROCEDENCIA	FAMILIAR		MEDIANO		CHICO		TOTAL	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
GUANAJUATO	1	2.80%	27	75%	8	22%	36	100%
VICTORIA	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO

Cobertura del mercado por Soda Victoria

ZONAS	VENDE		NO VENDE		TOTAL	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%
CENTRAL	23	63.80%	2	5.50%	25	69.30%
MARGINAL	10	27.90%	1	2.8%	11	30.70%
TOTAL	33	91.70%	3	8.30%	36	100%

2.6.4.3.- Encuesta a Consumidores

Se efectuó un muestreo no - probabilístico estratificado de 95 personas. Por razones de costo y tiempo, además y porque no fue posible conseguir una relación de casas por manzanas. Las encuestas fueron practicadas en la zona urbana de la Ciudad de Victoria, Guanajuato y lugares marginales vecinos.

El objetivo de la encuesta era investigar los siguientes puntos:

- a) Reacción del consumidor al precio.
- b) Defectos del producto.
- c) Frecuencia en el consumo de la marca que declara preferir

Los resultados se muestran en el cuadro

Reacción al precio

RESULTADOS TABULADOS DE LA ENCUESTA A CONSUMIDORES

PROCEDENCIA	NORMAL		BARATO		INDIFERENTE	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%
CENTRAL	30	31.50%	1	1.10%	10	10.60%
MARGINAL	10	10.60%	6	6.30%	3	3.20%

Defectos del producto.

PROCEDENCIA	NINGUNO	MUY DULCE	MUCHO GAS	POCO GAS	BOTELLA	BOTELLA	OTROS
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº
CENTRAL	23	92.0%	0	0%	0	0%	2
MARGINAL	10	100%	0	0%	0	0%	0
TOTAL	33	92.0%	0	0%	0	0%	2

Preferencia de consumo

PROCEDENCIA	PREFERENCIA		SI	
	Nº	%	Nº	%
GUANAJUATO	89	93.70%	69	72.50%
VICTORIA	4	4.20%	4	4.20%
INDIFERENTE	2	2.1%	0	0%
TOTAL	95	100.00%	73	76.70%

José Paredes analizó los resultados de la encuesta y obtuvo las siguientes conclusiones.

1. El 75% de la población prefería el tamaño mediano
2. El 91.7% de los minoristas vendía SODA VICTORIA.
3. El precio de SODA VICTORIA era caro.
4. El contenido de gas carbonico era insuficiente, con relación a otras marcas.
5. El 93.7% prefería consumir bebidas de Guanajuato. Sin embargo, el 23.3% no tenía constancia en el consumo. La clientela leal a SODA VICTORIA alcanzaba solo el 4.2% y parte del 23.3% de la clientela irregular.

Para José, el 23% significaba un mercado potencial pues no habían evidenciado su preferencia por un determinado producto. Su interrogante era como conquistar ese mercado. Tenía varias ideas en mente. Introducir un nuevo sabor, introducir un nuevo tamaño, chico o grande, aumentar las ventas en zonas rurales, sobre todo en pueblos de la Sierra, instalar una planta embotelladora en la zona comercial de San Luis de la Paz o la nueva zona industrial de San José Iturbide, Guanajuato e intensificar las ventas en las áreas colindantes de San Luis Potosí, como son Villa de Reyes, Santa María del río y Zaragoza, del San Luis Potosí y Querétaro. Aumentar el contenido de gas carbonico.

Paralelamente se enfrentaba a los problemas de control sobre precio al consumidor y el problema de distribución. Finalmente pensó en una nueva campaña de promoción de ventas, experiencia que anteriormente le había dado buenos resultados.

2.7.- PROGRAMA PROMOCIONAL PROPUESTO

Los objetivos de ese programa eran los siguientes

- Desarrollar la imagen de marca de la bebida gaseosa SODA VICTORIA en la localidad.
- Participar de una mayor proporción en el mercado, ya que mientras el potencial de ventas para la firma se estimaba en 150,000 docenas por año, actualmente se vendían solamente 87,067 docenas en 2005.
- Incrementar el margen de utilidades del negocio como consecuencia de los objetivos anteriores.

Estrategia promocional

La campaña se dirigía a las zonas de Victoria, Xichu, Santa Catarina, Atarjea, Tierra Blanca y Dr. Mora, San Luis de la Paz, San Diego de la Unión y San José Iturbide, Gto. ya que los costos de distribución son más bajos por la cercanía de estas ciudades. Además, se podría controlar mejor la distribución y aprovechar el sentimiento regionalista.

La estrategia promocional integral se expresaba en los programas específicos elaborados tanto para promoción de ventas como para publicidad.

2.7.1.- Promoción de Ventas:

Por la proximidad del verano, la firma se veía obligada a iniciar una campaña que tendría los siguientes lineamientos:

1. **Programa Inmediato:** Introducir tapas marcadas con las palabras NO PAGO durante los meses de enero, febrero y marzo. El minorista recibiría una botella adicional por cada tapa premiada que canjearía al fabricante.

José Paredes pensaba lograr dos objetivos con esta campaña. Primero motivar y beneficiar al consumidor como segundo objetivo despertar el interés por la venta de SODA VICTORIA en el minorista.

2. **Programa Mediano:** Se cumpliría durante todo el año y consistiría en:

- visitas escolares a la planta 4 veces al mes. El número de escolares sería 30 cada vez y se les explicaría el proceso de fabricación. Además se les obsequiaría una gaseosa y un lápiz con inscripciones del producto.
- Invitar a los minoristas, agasajarlos y repartirles comunicados impresos que explicaban la campaña.

Este sería un programa de beneficios a mediano plazo, con los siguientes objetivos:

- 1 - Crear protección, asegurando la aceptación y el reconocimiento del público hacia los productos
- 2 - Crear confianza en la calidad, y
- 3 - Reducir las fluctuaciones estacionales aumentando las ventas en los meses de invierno

2.7.2.- Campaña Publicitaria

Para complementar la campaña promocional, José desarrolló un programa publicitario en dos etapas

2.7.2.1.- Programa Inmediato

1 - Campaña radial: Programación radial constante durante 4 meses (enero - febrero) en emisoras de Victoria, San Luis de la Paz, Xichu, San José Iturbide y Queretaro. Los textos serían alusivos a la oferta de tapas marcadas y características de la bebida. (Ver Anexo 5)

2 - Anuncios en el semanario "La puerta del Noreste" Periódico regional. A los periódicos locales no los tome en cuenta por su reducido tiraje

2.7.2.2.- Programa Mediato.

A) Afiches de "motivación constante" en el interior de los puntos de venta. Serán confeccionados en cartulina y cambiados a los 2 años. (Ver Anexo 6).

B) Anuncios en la vía pública. Los bastidores serían confeccionados de madera y "bordex" impresos en el sistema "silk screen" que permita la renovación de motivos.

C) Programación radial constante. El texto de los mensajes se muestra en el anexo 5

2.7.3.- Presupuesto del plan promocional

Campaña Inmediata

PRESUPUESTO DEL PLAN PROMOCIONAL			
PROMOCION NO- PAGO			
PRODUCCION ESTIMADA EN MESES	40000	DOZENAS	
PREMIOS A LOS CONSUMIDORES	2000	DOZENAS	
BONIFICACION AL MINORISTA	2000	DOZENAS	
TOTAL DOZENAS NO COBRADAS	4000	DOZENAS	
IMPORTE EN BEBIDAS: 4000 x \$ 36.00			\$144,000.00
afiches de 30 x 80 cms de 4 colores	2000 x \$ 14.40		\$28,800.00
RADIO 5 SPOT DIARIOS DE 20 SEGUNDOS CADA UNO DE DURACION DURANTE 4 MESES:			
RADIO SAN JOSE	SAN JOSE ITURBIDE	\$4,320.00 x 4	\$17,280.00
RADIO XEXSL	SAN LUIS DE LA PAZ	\$4,320.00 x 4	\$17,280.00
RADIO RADIO XEXIC	XICHU	\$4,320.00 x 4	\$17,280.00
RADIO W QUERETARO	QUERETARO	\$4,320.00 x 4	\$17,280.00
RADIO CENTRO	VICTORIA	\$4,320.00 x 4	\$17,280.00
			\$66,400.00
COMUNICADOS IMPRESOS	2 MILLARES x \$ 1,440.00		\$2,880.00
ANUNCIOS	5/3000 x \$ 14.40		\$7,200.00
COSTO TOTAL			\$266,400.00
<i>Campaña mediata</i>			
	Cuatro visitas mensuales de escuelas:		\$1,140.00
	Visitas de minoristas:		\$21,600.00
	Afiches de motivación (2,000 x \$ 16.27)		\$32,540.00
	Afiches colgados de postes (500 x \$ 141.75)		\$70,875.00
	Paneles en la vía pública (30 x \$ 3,037.50)		\$91,125.00
	Programas radiales publicitarios 10,000		\$30,000.00
	Arbitros: \$ 380.00 por metro ² /semestre.		\$69,984.00
	COSTO TOTAL		\$325,424.00

Campaña mediata:

Presupuesto general		
<i>Presupuesto de la Campaña:</i>		
Programa inmediato	S29,400.00	
Programa mediato	S35,424.00	
TOTAL GASTOS	S64,824.00	
<i>Presupuesto de ventas:</i>		
Ventas al terminar 2005	100,000	docenas
Ventas al terminar 2006	130,000	docenas
Incremento en las ventas	30,000	docenas
Utilidad neta 30,000 x 25%	S7,500.00	
<i>Rendimiento de la inversión:</i>		
Gastos de la Campaña	S64,824.00	
Incremento en las utilidades	S7,500.00	
Deficit para el primer año	S57,324.00	

NOTAS

*Visitas de escolares representar aproximadamente un gasto de 60.8 docenas de refrescos anuales

*El incremento en las ventas esperado es un 30% y en los años sucesivos 10%. El informe de Jose Paredez indicaba que el rendimiento negativo del plan promocional se justificaba porque era una inversión a mediano plazo. Además el incremento en las ventas (30,000) docenas ayudaría a diluir los costos fijos y aumentar las utilidades. Asimismo los gastos en los próximos años se reducirían, pues los afiches en el punto de venta durarían un año, los afiches en postes cinco años y en los paneles sólo se renovarían los motivos en papel.

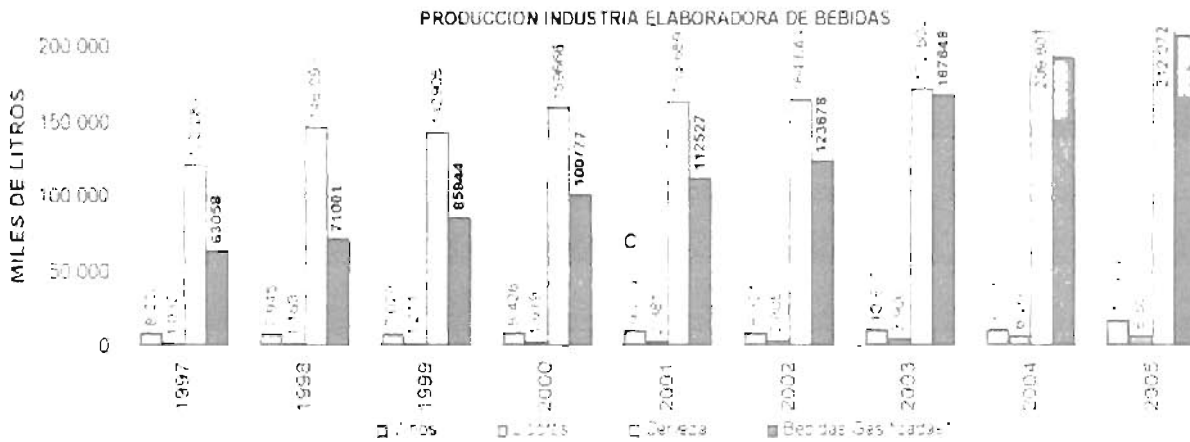
2.8.- ANEXOS

NUMERO 1

PRODUCCIÓN ANUAL DE LAS INDUSTRIAS ELABORADORAS DE BEBIDAS

	Vinos	Licores	Cerveza	Bebidas Gasificadas*
1997	4%	1%	62%	33%
1998	4%	1%	65%	31%
1999	3%	1%	60%	36%
2000	3%	1%	59%	37%
2001	3%	1%	57%	39%
2002	3%	1%	55%	41%
2003	3%	1%	49%	47%
2004	3%	1%	50%	46%
2005	4%	1%	48%	47%

GRÁFICO.



Fuente: Elaboración Propia

NUMERO 2

INVERSION ANUAL PUBLICITARIA EN GUANAJUATO
EN 2005 POR RAMO COMERCIAL

Bebidas gaseosas	\$5,168,309.30
Almacenes	\$5,044,279.60
Lineas Aereas	\$2,157,570.60
Automoviles	\$1,803,769.40
Cigarrillos	\$1,477,404.50
Analgesicos	\$1,241,150.10
Detergentes	\$1,210,913.00
Digestivos	\$1,156,058.10
Productos de Belleza	\$1,229,417.20
Cremas Dentales	\$1,028,756.40

Fuente: Elaboración propia.

“ LA INVENCIBLE ”

Textos Radiales

Campaña a corto plazo

¡Haga su Agosto en Verano!

¡Pida “Soda La Victoria”, refrésquese con su rico sabor y no pague,... !Si no pague, si bajo el corcho de la tapa encuentra las palabras NO PAGO!

Hay miles de tapitas marcadas que “ SODA LA VICTORIA ” paga por Ud! ¡Esta es una oferta de tiempo limitado; ¡Esta es una oferta de tiempo limitado;

¡Tome Ud. Soda La Victoria y NO PAGUE!

Campaña anual

1.- ¡Para Ud. Que prefiere lo mejor, “Soda La Victoria”, frescura y tradición en cada gota!

2.- ¡Con sed o sin sed, “Soda La Victoria”, frescura y tradición en cada gota!

3.- ¡Distíngase! ¡Sea diferente!... Pida “Soda La Victoria”, frescura y tradición en cada gota.



MERCADOTECNIA

ANEXO 4-A

ANEXO 4-B

TEMAS USADOS POR “ LA INVENCIBLE ”

ANEXO 5-A

TEMAS USADOS POR LA COMPETENCIA.

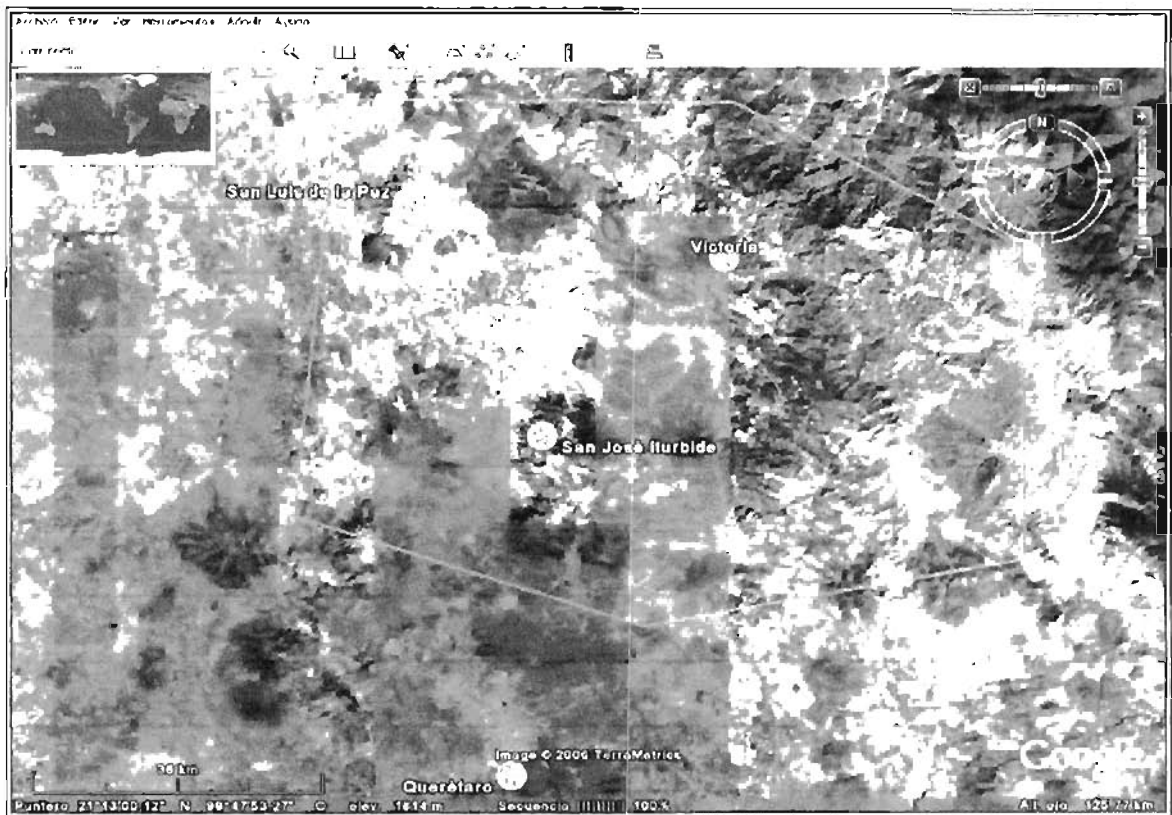


ANEXO 5-B

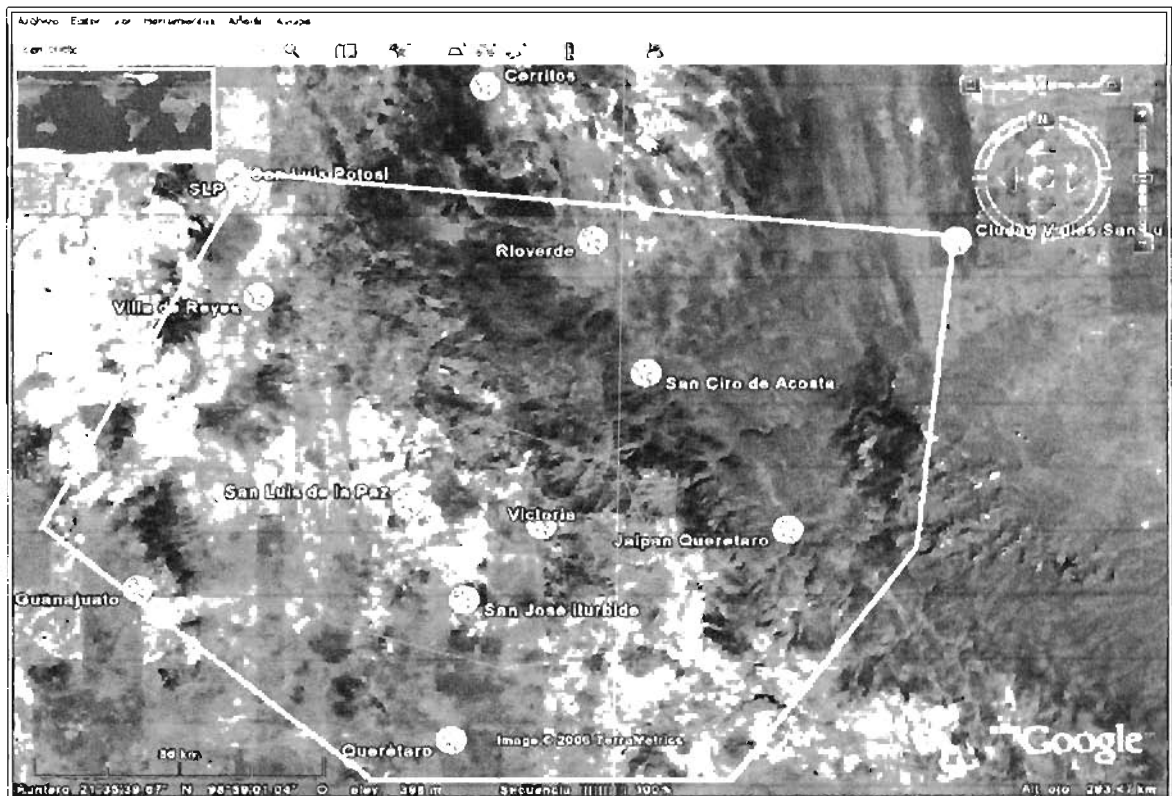
TEMAS USADOS POR LA COMPETENCIA



"LA REGION DE LA SIERRA GORDA (NORESTE DE GUANAJUATO) Y ZONA DE INFLUENCIA DE "LA INVENCIBLE."



LA POSIBLE ZONA DE EXPANSION



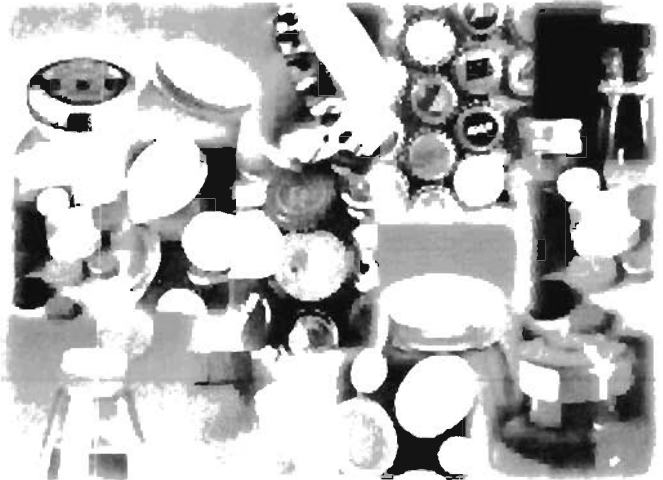
3.- MARCO TEÓRICO

Un caso es una herramienta didáctica, elaborada para servir como base de discusión e ilustración de la gestión adecuada referente a una situación determinada de la vida real.

Como es fácil de suponer la narración original del caso es el punto de vista de uno o varios observadores y por tanto se admite que, en parte, el caso es la expresión de una serie de percepciones que tiene de la realidad el observador.

Estas percepciones vienen condicionadas por las experiencias previas, suposiciones y sentimientos del observador que escribe el caso. Puede argüirse que éste es un inconveniente para el método, ahora bien, habitualmente, cuando se está frente a una toma de decisiones, la mayor parte de la información de la que se dispone nos llega por medio de terceros y por tanto con las características que hemos anotado anteriormente.

De esta manera el caso lleva un aspecto muy importante de simulación de la realidad que enfrenta un ejecutivo diariamente. Es entonces para fines prácticos, el expositor quien redacta este caso un supuesto asesor de la Empresa "La Invencible" ubicada en Cd. Victoria, Gto. Bajo dicho supuesto y como tal habiendo recibido el caso, la posibilidad de analizar las circunstancias y el desarrollo su contenido para que se evalúe la propuesta que se presentara a la Compañía en cuestión del caso que se aborda.



La valoración de alternativas puede hacerse de varias formas, una de ellas es tratar de prever los nuevos acontecimientos consecuentes a la puesta en marcha de cada alternativa y de acuerdo con esto escoger la que nos parece óptima. Algunos casos están diseñados para finalizar en la Etapa de análisis, otros llegan hasta la toma de decisión, mientras que algunos casos secuenciales dan varias vueltas al ciclo. En el caso que se aborda se hará el proceso de análisis y se presentaran algunas alternativas de solución que servirán de base para la toma de decisiones.

La Industria de las bebidas refrescos embotellados pertenece al sector industrial de Alimentos y Bebidas. El impacto económico, financiero y cultural que tiene el consumo de una de las bebidas más importantes más conocidas en todo el mundo como lo es el refresco, permite identificar los factores de influencia en el comportamiento del consumidor. Proporciona además, el conocimiento del proceso de producción, las influencias que determinan dichas demandas y comportamientos, así como los niveles de respuestas existentes según el grado de participación en la compra. También permite adquirir herramientas para la clasificación y medición de los distintos aspectos de análisis de la industria, mismos que nos ayudaran a determinar los factores de riesgo del sector embotellador de bebidas gasificadas, su rentabilidad, así como comprender el comportamiento que existen entre los indicadores económicos en el desarrollo de la industria refresquera.

Se analizaran varios conceptos administrativos, tales como administración estratégica, mercadotecnia, así como referencias bibliográficas del método de casos. La competencia entre compañías en la Industria Embotelladora mismas que luchan día a día por la preferencia en el consumo de bebidas y como esta conducta es orientada a favor del marketing, que fundamenta sus estrategias a través de analizar el comportamiento de compra de los consumidores de un determinado sector, hábitos de consumo, etc. como un proceso de resolución racional de un problema.

Se desarrolla esta propuesta describiendo el proceso de elección de los consumidores en situaciones de complejidad y opciones variadas.

- El proceso que se ha observar sera el siguiente en el comportamiento del consumidor
- Necesidad de movilidad (necesidad de tomar una bebida)
- Elección de una marca y modelo determinada (deseo)
- Analisis de recursos económicos para adquirir dicho bien

- Selección de una bebida en la industria embotelladora disponible en el mercado, de acuerdo a los recursos disponibles (búsqueda de información)
- Dada la inexistencia de la bebida de nuestro deseo y acorde a nuestro poder adquisitivo se busca información sobre productos sustitutos para comprar
- Se efectúa la compra

Se podrá conocer los factores que influyen en el comportamiento de compra, muy importantes para poder realizar predicciones sobre respuesta del mercado a determinados productos nuevos o para evaluar el posicionamiento o percepción de productos existentes

3.1.- CONCEPTOS BASICOS A EMPLEARSE.

La industria es la transformación de materias primas en productos elaborados. Por extensión, el conjunto de instalaciones en las que se realizan dichas transformaciones

Grupo social en el que, a través de la administración del capital y el trabajo se producen bienes y/o servicios tendientes a la satisfacción de las necesidades de la comunidad. Una Empresa es una organización que se estructura con fines comerciales, es decir, con el fin de producir un bien o un servicio, y luego venderlo para generar ganancias. El objetivo de las Empresas es generar ingresos

Son organizaciones en donde cada una se comportara en una forma maximizadora de las utilidades y que cada una supondrá que la otra Empresa mantendrá constante su producción al nivel existente cuando cambie su propia producción, tal es el caso de Coca-Cola y Pepsi-Cola

Bebida fría o atemperada que se toma para quitar la sed. Refrigerio, alimento moderado y ligero que se suele dar en un descanso del trabajo. Pequeña fiesta o agasajo en que se toman cosas apetitosas de comer y beber

Es el estudio de diversas industrias que permite determinar cual de ellas es más rentable, y por lo tanto, más atractiva para incursionar o permanecer en ella. Conjunto de herramientas, conceptos y técnicas para lograr una evaluación clara sobre las características clave de la industria, la intensidad de la competencia, impulsores de cambio, estrategias de compañías rivales, etc

Determinar las condiciones de la industria, así como la esencia del ambiente externo de una compañía para determinar las capacidades competitivas, las fortalezas y debilidades internas que muestra una compañía en el sector industrial para tomar las mejores decisiones que benefician a la Empresa. El Analisis de la Industria intenta determinar la atraktividad

El marketing es una ciencia que obtiene sus resultados combinando una disciplina que revaloriza la percepción subjetiva (mediante la satisfacción de deseos y necesidades) y un conjunto de técnicas de las que se vale para conseguir o dirigir comportamientos deseados cuyo campo de aplicación abarca potencialmente casi toda actividad social, siendo a nivel Empresarial con la que se encuentra más íntimamente vinculada por su capacidad para potenciar las transacciones

El marketing moldea la oferta, agregando valor para los clientes y consumidores, como medio para lograr valor para los dueños de la Empresa (socios o accionistas), convirtiéndose en pilar inherente de la estrategia de negocios de la organización

MARKETING

Los principios básicos de la lucha de mercadotecnia a la defensiva son tres:

- **Principio defensivo No. 1.** solo el líder del mercado tiene la opción de jugar a la defensiva. Los consumidores crean a los líderes y uno tiene que convencerse a sí mismo de ser el líder, antes de salir a convencer a los demás. Un mercadólogo eficiente debe tener una visión clara de la visión real de manera que puede conducirse según la verdad, ya que hay que engañar al enemigo, nunca a uno mismo.
- **Principio defensivo No. 2.** la mejor estrategia defensiva es el coraje para atacarse a uno mismo. La mejor manera de reforzar uno su posición es atacándola constantemente. Es decir, uno fortalece su posición al introducir nuevos productos o servicios que hagan obsoletos a los existentes. La competencia lucha sin parar tratando de ponerse al día. Un blanco en movimiento es más difícil de acertar que uno mismo. El ataque a uno mismo, quizá signifique sacrificar las ganancias a corto plazo, sin embargo, esto tiene un beneficio fundamental: proteger la acción en el mercado, el arma esencial en cualquier batalla de mercadotecnia. Lo opuesto también es verdad, cualquier compañía que vacila en atacarse a sí misma casi siempre pierde su participación en el mercado, y, al final, su liderato en el mismo.
- **Principio defensivo No. 3.** los movimientos energéticos de la competencia siempre deberán ser bloqueados. La mayoría de las compañías tienen solo una oportunidad de triunfar, pero los líderes tienen 2: si un líder pierde la oportunidad de atacarse a sí mismo, la compañía casi siempre se recupera al copiar el movimiento de la competencia, pero el líder debe contraatacar de forma rápida, antes de que el atacante consiga establecerse. El bloqueo es adecuado para un líder, debido a la naturaleza del campo de batalla, a un atacante, le lleva tiempo plasmar una impresión en la mente, y casi siempre el líder tiene tiempo suficiente para protegerse.

El flanqueo es la forma más novedosa de pelear una guerra de mercadotecnia, aunque es un movimiento atrevido, requiere de una planeación detallada de cada hora, de cada día. Es la forma en que se va a lanzar un producto, en otras palabras. Existen principios de flanqueo:

- **Principio de flanqueo No. 1.** Un movimiento de flanqueo adecuado debe efectuarse dentro de un área disputada. Se debe de segmentar el mercado y dirigir a un nicho o segmento bien específico, para poder ganar primero que nadie a ese mercado, y ocupar tácticas de defensiva. Así, tal vez, dando una nueva idea de un producto, pero dirigiéndote a un sector específico podrás estar arriba de tu competencia.
- **Principio de flanqueo No. 2.** La sorpresa táctica tiene que ser un elemento importante del plan. Cuanto más grande es la sorpresa, más tiempo le lleva al líder reaccionar y tratar de recuperarse. Lo malo del flanqueo es que tienes que estar con los dedos cruzados esperando y orando porque la competencia no descubra tus planes. Esto va en contra de un principio cardinal de la planeación militar, basa la estrategia en lo que el enemigo es capaz de hacer y no en lo que tal vez podría ser.
- **Principio de flanqueo No. 3.** La persecución es tan crítica como el ataque mismo. Cuando haces un movimiento de flanqueo es mejor que te enfoques a tus productos "estrella" y no perder el tiempo poniendo atención a "los perros", ya que eso le daría ventaja a tu contrincante de crear y mejorar sus mejores productos.

Un canal de mercadotecnia (también llamado canal de distribución) es una estructura de negocios de organizaciones interdependientes que va desde el punto del origen del producto hasta el consumidor. Los productores se mueven a través de los canales de mercadotecnia por medio de la distribución física.

La estadística económica proporciona una fuente de información sistemática y objetiva. Los gobiernos encuestan periódicamente a los hogares y a las Empresas para obtener información sobre su actividad económica. Así obtienen los indicadores económicos que son empleados por los economistas para estudiar la economía y por los responsables de la política económica para vigilar las tendencias económicas y formular las medidas oportunas. Esta información debe ser utilizada activamente por los administradores de negocios, para estar preparado ante cambios en el entorno.

Los indicadores más usados para medir la actividad económica se detallan a continuación:

- **EL PRODUCTO BRUTO INTERNO (PBI)** El PBI es el valor total de la producción corriente de bienes y servicios finales dentro del territorio nacional por un cierto periodo.
- **PRODUCTO NACIONAL BRUTO (PNB)** El producto nacional bruto es el valor total del ingreso que perciben los residentes nacionales en un periodo determinado de tiempo. En una economía cerrada en la que no se establecen flujos comerciales y de capital con el resto del mundo, el PBI y PNB son iguales. Pero en todas las economías reales ambas medidas son distintas, es decir en toda economía algunos de los factores de producción son propiedad de extranjeros. Por tanto una parte del ingreso pertenece a extranjeros, el PBI mide el ingreso a los factores de producción dentro de las fronteras de la nación. El PNB mide el ingreso de los residentes de la economía sin importar si se refiere a producción externa o interna.

Para obtener el PNB sumamos el PBI y el SNF (Saldo Neto de Factores) que son ingresos por venta de factores (salario, beneficio, alquileres) procedentes del resto del mundo y restamos los pagos a los factores del resto del mundo.

- **PRODUCTO NACIONAL NETO (PNN)** Para obtener el producto nacional neto restamos la depreciación del capital, es decir el stock de plantas, equipos y estructuras residenciales de la economía que se desgastan durante el año.
- **INGRESO NACIONAL (YN)** Debido a que los impuestos establecen una diferencia porcentual entre el precio que pagan los consumidores por un bien y el que percibe las Empresas. Como estas nunca reciben esa diferencia no forma parte de su venta. Por ello, una vez que restamos los impuestos indirectos del PNN obtenemos el ingreso nacional que indica cuanto han ganado los miembros de una economía. A esto hay que añadirles los subsidios o aportes del estado a las familias, que representan una ayuda para su ingreso.
- **INGRESO PERSONAL (YP)** Es la cantidad de renta que reciben las personas físicas (familias) y las Empresas no constituidas en sociedades anónimas, es decir las familias asalariadas o las familias que son propietarias de negocios como persona natural, en este sentido las rentas del negocio son directamente del dueño. En el caso de Empresas societarias o jurídicas, estas se quedan con parte de la utilidad, pero distribuyen lo que se llama dividendos a las familias propietarias.
- **INGRESO PERSONAL DISPONIBLE (YPD)** Es la cantidad de que disponen los hogares y las Empresas no constituidas en sociedades anónimas para gastar una vez que cumplieron sus obligaciones fiscales con el estado.

Los indicadores tienen un rol importante en la medición de la actividad económica del país, en el caso del PBI, su crecimiento indica una expansión productiva y por tanto expansión de las inversiones, del empleo y del ingreso.

En el caso del YN, su crecimiento indica mayores ingresos de la población, pero depende de los grupos sociales, si el crecimiento se da sólo en algunos grupos, indica desigualdad social en la distribución del ingreso y concentración económica del ingreso.

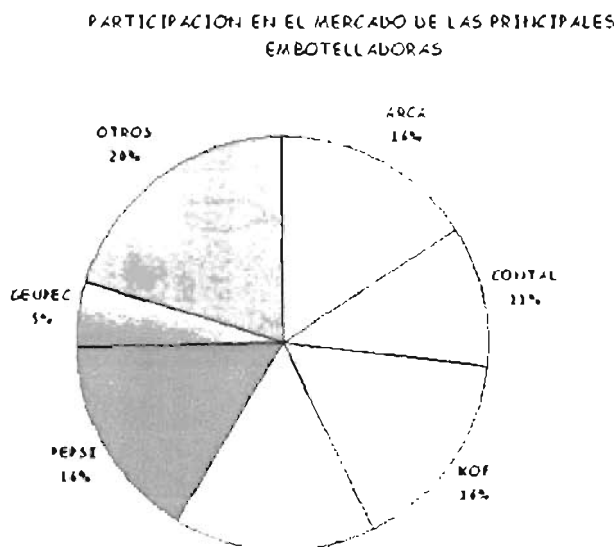
En el caso del YPD, este indica la capacidad de consumo de la economía, es decir la demanda que pueden proveer las Empresas, asimismo indica la capacidad de tener recursos para el ahorro nacional, dependiendo de los grupos sociales.

Publico numero 26 Lic. Rafael Oliveros Delgado, para dar origen a la Asociación de Productores de Aguas Refrescos A.C. actualmente conocida como Asociación Nacional de Productores de Refrescos y Aguas Carbonatadas

El antecedente más antiguo del que se tiene registro y que es considerado como una de las primeras Empresas de la industria refresquera fue "La Montañesa", fundada en 1886. Después de varias fusiones esta corporación pasó a formar parte de la Compañía Topo Chico, SA, la cual comenzó a embotellar agua mineral desde 1895.

Otras compañías fueron fundadas a principios del siglo XX como "Electropura" que se dedico a la producción de agua purificada y limonadas. De esa misma época son también las Empresas "El Gallo", "La Higiencia", "Benjamin Puente" y "Mundet", que envasaban las llamadas limonadas o refrescos en las clásicas botellas de cerámica. Dos nombres son representativos de esta etapa: Arturo Mundet, productor desde 1916 del popular "Bridal Mundet", quien empezó a producir corcholatas en México casi tan pronto como apareció este invento en Estados Unidos y Antonio Rivera, quien instaló fábricas de corcholatas y plantas embotelladoras en diferentes partes del país.

El 5 de Febrero de 1945 se aprobaron los estatutos y se ordeno la protocolización ante el Notario Publico número 26, para dar origen a la Asociación de Productores de Aguas Refrescos A.C., actualmente conocida como Asociación Nacional de Productores de Refrescos y Aguas Carbonatadas. Actualmente existen más de 230 plantas embotelladoras en el territorio nacional para atender a casi un millón de puntos de venta que favorecen la posibilidad de adquirir en cualquier lugar de México un refresco embotellado y frío.



Los principales grupos en este sector en México del Sistema Coca-Cola son Coca Cola FEMSA (KOF), Grupo Azteca (Pananco), Grupo Continental (CONTAL), Sistema Argos (ARGOS), Procor, Grupo Ponce y Grupo Tampico (Fleishman). Embotelladora ARCA.

Con relación a embotelladores de Pepsi-Cola, los grupos más importantes son Grupo Embotellador de México (PEPSIGX), Grupo Embotelladoras Unidas (GEUPEC) y Embotelladores del Valle de Anahuac (EMVASA).

Otros grupos importantes en la industria de refrescos en México que producen marcas regionales son Agua Mundet y Barrilitos.

LOS REFRESCOS DE COLA EN MEXICO

En México existen básicamente 3 compañías importantes que producen el refresco de Cola: estas son Coca Cola, Pepsi Cola, Big Cola, aunque existen más marcas producidas como las denominadas *marca propia* elaboradas y distribuidas por plantas maquiladoras a los grandes almacenes de venta al menudeo (casi siempre con el nombre del negocio que lo comercializa) y algunas otras más de tipo regional (de hecho solo las tres primeras tienen una participación significativa en el mercado, el cual es de tipo oligárquico (ya que no existen muchos productores para satisfacer una demanda extremadamente grande), donde cada vez es más desigual la competencia ya que los porcentajes de participación de unas compañías se está reduciendo y para otras está aumentando de manera extraordinaria).

En el transcurso de este año el porcentaje dominado por Coca Cola llegó a la cifra del 70% del mercado nacional, mientras el otro 30% se lo reparten entre las otras dos compañías Pepsi y Big Cola. Este aumento en el porcentaje dominado por Coca Cola tiende a volver a esta competencia un monopolio ya que la supremacía de esta compañía influye de manera notable en el control de precios y volúmenes de producción.

En México se notaba una preferencia significativa por Pepsi, por encima de Coca Cola ya que esta era mucho más dulce y gustaba más entre la población mexicana, poco a poco esta tendencia fue disminuyendo hasta convertirse en el mercado que conocemos actualmente, donde la Coca Cola a sobrepasado casi por completo a las demás compañías, únicamente la compañía que hace una notable competencia a Coca Cola es Big Cola ya que su precio al consumidor es mucho más accesible y por esta razón tiene una demanda creciente.

Por lo tanto este mercado ha sufrido una gran transformación ya que antes era un mercado duopolio ya que existían únicamente dos productores significativos esta situación se transformó con la entrada de Big Cola que con

sus bajos precios amenaza con adquirir una presencia notable en el mercado mientras que Pepsi ha perdido notablemente su fuerza.

En este mercado las entradas y salidas están limitadas por la gran inversión que se necesita para poder establecer una industria para producir estos productos. Por otra parte es un mercado transparente y fácil de monitorear ya que los consumidores pueden tener completa información acerca de los precios y productos que compran y finalmente el producto con el que se comercia es homogéneo ya que todos son refrescos de Cola.

Este mercado cumple con todos los supuestos de un mercado competitivo ya que permite que los consumidores tengan una información amplia de lo que compran con puntos de comparación. El producto es homogéneo lo que permite una competencia igualitaria, no tiene posibles externalidades, solo los posibles daños a la salud que puede ocasionar como obesidad, diabetes, etc. y permite los derechos de propiedad, solamente la entrada y salida de productores está restringida por la tecnología y por el volumen de producción; si se quiere ser de las Empresas que controlan el mercado nacional, mientras que los compradores pueden entrar y salir con libertad completa.

Para que este mercado fuera más competitivo tendrían que haber sin duda más compañías oferentes de productos para que de esta manera el control del mercado de los refrescos de Cola este en las manos de muchas compañías evitando problemas como el aumento de precios sin justificación alguna o la poca calidad del producto. Estos son unos de los problemas que se podrían corregir si existieran más productores para satisfacer la demanda.

3.2.1 ARCA: Es una Empresa dedicada a la producción, distribución y venta de bebidas refrescantes.

ARCA

principalmente de las marcas propiedad de The Coca-Cola Company además de marcas propias y de terceros.



ARCA se formó en el año 2001 mediante la integración de tres de los grupos embotelladores más antiguos de México y se constituyó en el segundo embotellador de productos Coca-Cola en México y América Latina.

La Empresa distribuye sus productos en la región norte de la República Mexicana principalmente en los estados de Tamaulipas, Nuevo León, Coahuila, Chihuahua, Sonora, Sinaloa, Baja California y Baja California Sur. Sus operaciones están ubicadas en el norte del país, región con uno de los niveles de consumo de Coca-Cola per cápita más altos del mundo. Esta Empresa nace con el compromiso de crear y multiplicar valor, al proporcionar a sus consumidores el mejor servicio para acceder a un completo portafolio de productos con óptimos niveles de calidad, conveniencia y reconocimiento de marca, alcanzando así altos niveles de productividad, con objeto de brindar una rentabilidad atractiva a sus accionistas e impulsar el desarrollo de la comunidad.

Marcas que distribuye y produce ARCA:

Es actualmente líder en su mercado con una participación de 80.8%.

3.2.2.- GRUPO CONTINENTAL

Grupo Continental (GC) Empresa que inició actividades en 1964 bajo el liderazgo de su fundador Burton E. Grossman

Produce distribuye y vende bebidas no alcohólicas listas para tomar únicamente de marcas propiedad de The Coca-Cola Company, tales como Coca-Cola, Coca-Cola Light, Fanta, Sprite, Sprite Light, Fresca, Lift, Delaware Punch, Senzao, Ciel agua purificada y Ciel agua mineralizada

La compañía cuenta con 17 plantas embotelladoras y 73 sucursales que están ubicadas en los centros urbanos más importantes de los estados de Durango, Coahuila, Zacatecas, Aguascalientes, San Luis Potosí, Jalisco y Colima. El territorio de la franquicia de GC abarca 285 mil kilómetros cuadrados, equivalentes al 14.5% del país, donde atiende a un mercado de más de 12 millones de consumidores potenciales y abastece a una red de más de 645 mil clientes de productos de The Coca-Cola Company. El Grupo da empleo a más de 14 mil Colaboradores

HISTORIA

1964

Inician Operaciones con cuatro plantas embotelladoras y dos Empresas de servicios

Embotelladora de Coahuila S.A. de C.V., en Torreón, Coahuila

Embotelladora Guadiana S.A. de C.V. en Durango, Durango

Embotelladora San Luis S.A. de C.V., en San Luis Potosí, S.L.P.

Embotelladora Aguascalientes S.A. de C.V. en Aguascalientes

En un inicio, para la distribución y venta de sus productos contaba con 15 sucursales y 175 vehículos para atender a sus 12,650 clientes, quienes a su vez hacían llegar nuestros productos a más de 2.5 millones de consumidores siendo en este tiempo fuente de empleo para 400 Colaboradores

1965

En la ciudad de Río Verde, San Luis Potosí, surge Embotelladora Río Verde S.A. de C.V.

1975

Se termina la construcción de Embotelladora Tangamanga S.A. de C.V. en San Luis Potosí, usa como la planta de tratamiento de aguas residuales de Embotelladora La Bufa S.A. de C.V. en Zacatecas

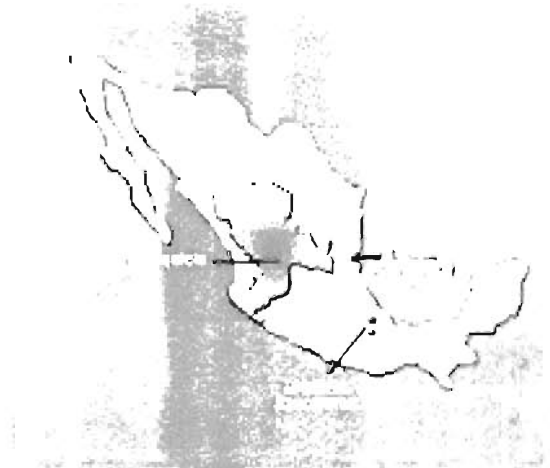
2002

Comienzan los productos de las nuevas marcas de The Coca-Cola Company Best, Nexta, Power, de un litro y Moke, Aventuras

2005

Para la comercialización, construcción y desarrollo de marcas de creciente segmento de bebidas no carbonatadas inició operaciones la Empresa Salesko, que es una sociedad creada por los Embotelladores del Sistema Coca-Cola en México y The Coca-Cola Company. Su operación es exclusiva del canal de autoservicios, farmacias y tiendas de conveniencia

Para la comercialización, construcción y desarrollo de marcas de creciente segmento de bebidas no carbonatadas, inició operaciones la Empresa Salesko, que es una sociedad creada por los Embotelladores del Sistema Coca-Cola en México y The Coca-Cola Company. Su operación es exclusiva del canal de autoservicios, farmacias y tiendas de conveniencia



Dentro de productos sustitutos Coca-Cola hace varios años lanzo su marca de agua purificada Ciel, lo cual a través de mercadotecnia y publicidad logró posicionarse por encima de electropura, hoy renombrada como E-pura propiedad de Pepsi Cola

Ahora Coca-Cola pretende posicionarse en el mercado de los jugos y néctares con su marca MINUTE MAID, un producto que desde hace varios años ha tratado de introducir al mercado. Coca-Cola comercializara sus productos en empaques tetrapack de 200 mlts y un litro, en botellas de vidrio de 250 mlts, lata de 340 mlts y presentación de medio litro. con la excepción de la última, las restantes son las que ya tienen Jumex, Jugos del Valle y Pascual Boing en el mercado.

3.2.3.- PEPSI GX:



Pepsi fue manufacturada por primera vez en New Bern (Carolina del Norte) a principios de 1890, por el farmacéutico Caleb Bradham y con el nombre de "Brad's drink" (La bebida de Brad). Mezclaba agua carbonatada, azúcar, vainilla, extraños aceites, pepsina y granos de Cola.

El nombre se registró como marca comercial el 16 de junio de 1903.

En 1931, la compañía de dulces "Loft Candy" compró Pepsi Cola. El presidente de Loft, Charles G. Guth, reformuló los ingredientes de la popular bebida.

En 1940 hizo historia cuando se transmitió a nivel nacional el primer "jingle" de publicidad. Su título "Nickel Nickel" publicidad con relación a su precio. "Nickel Nickel" fue todo un acontecimiento, traducido hasta en 55 idiomas distintos.

Consagración:

Pepsi Cola obtuvo su primer éxito vendiendo su bebida en botellas de cerveza recicladas, permitiendo vender botellas más grandes por menor costo que Coca-Cola. De esta manera, Pepsi se acreditaba como la bebida de las clases bajas. En los años 70, Pepsi inició la estrategia mercadotécnica conocida como "La generación Pepsi". Esta estrategia era repetitivamente aplicada y dirigida a gente joven.

En 1964, se introdujo Pepsi de dieta. Por una temporada, en la década de los 90's, Pepsi introdujo un "experimento" Pepsi Clear, un refresco de Cola de color transparente, recientemente en 2005 volvió a lanzar el producto.

La marca de las estrellas

A principios de la década de los años 80, empezó una serie de comerciales llamada "El reto Pepsi", "El desafío Pepsi" o el "Pepsi Challenge" (según el país) que comparaba su producto con el de Coca-Cola, mostrando que la gente prefería su producto sobre el de la competencia.

Con motivo de su primer centenario en 1986, Coca-Cola decidió cambiar la fórmula de su producto -- llamada Nueva Coca o New Coke-- probablemente como respuesta a la agresividad de su rival. El público recibió mal el cambio, lo que hizo que por primera y única vez en su historia, Pepsi lograra venderse en mayor cantidad que su competidor, aunque solo fuera por unas semanas.

Estos años de fuerte competencia entre ambas se conoce como 'la guerra de las Colas'.

Pepsi es generalmente la bebida más común en eventos deportivos, como el béisbol, o en grandes conciertos. Durante el otoño de 1998, se introdujo "Pepsi ONE" con una ambiciosa campaña publicitaria con la coetilla principal de "Solo una caloría". La bebida introdujo el uso de "sunett" o ácido sulfato de potasio y aspartamo para obtener una sola caloría.

La compañía

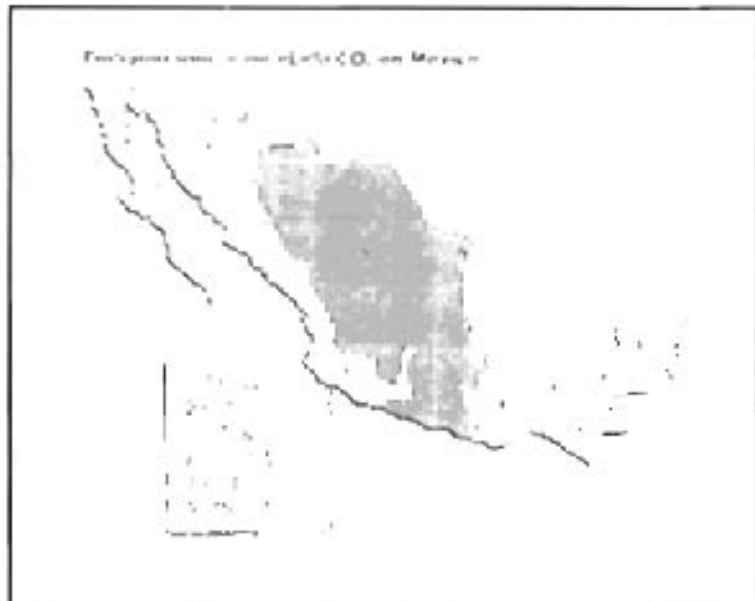
Hasta 1960 la compañía proveedora de Pepsi-Cola en México fue la Compañía Mexicana de Alimentos y Bebidas (CMA) y la principal Pepsi-Cola en el país. El capital era de los mexicanos, pero la empresa de Pepsi-Cola en México, donde la firma nunca ha tenido mayores ventas en toda América Latina, pertenecía a extranjeros.

Dos acciones simbólicas en la compra de valores de Nueva York, con el símbolo PEP. La compra se hizo para la distribución y embotellamiento de la Pepsi-Cola en México. Los embotelladores locales utilizaban con el símbolo PEP.

Hasta 1960, Pepsi-Cola en México continuó embotellándose en la Compañía Mexicana de Alimentos y Bebidas, pero en la estructura fue de un modo rápido fueron separados en la compañía de la Coca-Cola Restaurants, afilia a la Coca-Cola de México.

Una de las cosas más interesantes del mundo es que la Pepsi-Cola tiene ventas mayores que la Coca-Cola en la ciudad de la Ciudad de México y en Bogotá, Colombia. También Venezuela entre 1964-1980 hasta el cambio de embotellador local a Coca-Cola.

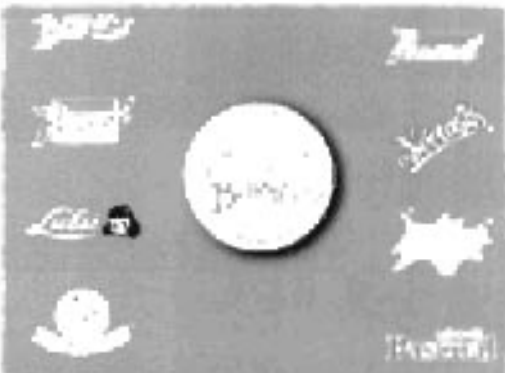
La empresa que más crece en México es la Pepsi-Cola de México, que es la Pepsi-Cola de México.



Pepsi-Cola de la Ciudad de México, es la segunda empresa más grande en el mundo de Pepsi-Cola en México. Es la segunda empresa más grande de Pepsi-Cola en México, después de la Coca-Cola de México. La Pepsi-Cola de México es la segunda empresa más grande de Pepsi-Cola en México, después de la Coca-Cola de México. La Pepsi-Cola de México es la segunda empresa más grande de Pepsi-Cola en México, después de la Coca-Cola de México.

El refresco de Coca-Cola es el que más crece en México. El refresco de Coca-Cola es el que más crece en México. El refresco de Coca-Cola es el que más crece en México. El refresco de Coca-Cola es el que más crece en México. El refresco de Coca-Cola es el que más crece en México.

3.2.4 PASCUAL, LA TERCERA REFRESQUERA EN MÉXICO



Después de las refresqueras Pepsi-Cola y Coca-Cola, la tercera refresquera en México es la Pepsi-Cola. La Pepsi-Cola es la tercera refresquera en México. La Pepsi-Cola es la tercera refresquera en México. La Pepsi-Cola es la tercera refresquera en México. La Pepsi-Cola es la tercera refresquera en México.

La Pepsi-Cola es la tercera refresquera en México. La Pepsi-Cola es la tercera refresquera en México. La Pepsi-Cola es la tercera refresquera en México. La Pepsi-Cola es la tercera refresquera en México. La Pepsi-Cola es la tercera refresquera en México.

Las refresqueras en México son Pepsi-Cola, Coca-Cola y Fanta.

con alta fructosa importada de Estados Unidos, que es de alto riesgo para la salud, porque proviene del maíz amarillo transgénico”

Para Pascual Boinq la publicidad tiene un costo muy elevado. Lo que han hecho es vitaminar sus Boinqs y el DIF y los niños en general los prefieren por sus vitaminas C y B, y de esta manera logran refrescos de mucha más calidad.

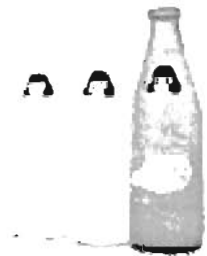
Hablar de Pascual es remontarnos a la historia de la industria refresquera y de bebidas en nuestro país y en el mundo entero.



Pionera de la industria del agua purificada en garratón allá en los cuarenta, pronto incurrió en el mercado de las habebelas y refrescos y el eslogan "fruta en su refresco" fue el león de varias generaciones.



El celebre Pato Pascual y la coqueta Lulu, dieron una batalla abierta contra las transnacionales productoras de refrescos de cola a quienes el Sr. Rafael Jimenez, accionista mayoritario de la Sociedad Anónima de Bebidas Las Aguas Negras del imperio yanqui, y durante una época les quitó el primer lugar nacional en ventas. El arribo de la moderna tecnología de la Empresa Tetrapax, innovadora de envases, dio nacimiento al celere trianquilito Boinq, que desde su arribo al tuerca adri nacional, ha estado presente entre nuestros niños y jóvenes, brindándoles una bebida sana, natural y a un precio realmente accesible. Presencia en 19 estados. "Se puede comprar un refresco de Pascual en 19 estados de la República."



Todavía no cubren todo el país, porque se requiere de mucho capital, pero pretenden abarcar toda la República para que Pascual sea nacional. En los 19 estados tienen distribuidoras. En la actualidad llegan hasta Monterrey, pero el norte está descubierto. Chihuahua, Sonora, Durango. En el Bajío faltan varias distribuidoras. No están en Chiapas, ni en Tabasco, en el sureste, pero sí en Veracruz."



A principios de la década de los ochenta, y como resultado de las difíciles condiciones económicas imperantes, el Gobierno de la República emitió la Ley de readecuación de incremento de emergencia a los salarios de los trabajadores, consistente en el 10%, 20% y 30% de acuerdo con el monto de las remuneraciones.

Un acto de justicia y reconocimiento a la base trabajadora, normalmente la víctima más afectada por las devaluaciones, fue ignorado por la Empresa, generándose así un movimiento que duró más de tres años y en el cual los trabajadores agrupados en el movimiento sindicalista no oficial enfrentaron las más adversas condiciones.

La solidaridad de una Sociedad Civil que en todo momento apoyó este movimiento y el espíritu inquebrantable de los trabajadores y por supuesto la inmensa fortuna de contar con la asesoría directa de uno de los más grandes luchadores sociales del siglo XX, Don Demetrio Vallejo, dio finalmente los frutos y el movimiento alcanzó un triunfo relativo.



La primera fase de la lucha, la primera gran batalla había sido ganada por los trabajadores independientes de Pascual en 1984. Pero se presentaba un otro problema, siempre aferrada a su posición, la Empresa no pagó el pago de las indemnizaciones ganadas a tan alto precio por la base trabajadora. Proyectó un remate y la sensación de una La victoria pírrica estaba en las mentes y los corazones de todos.

En medio de la duda y el desaliento, las autoridades laborales de ese entonces los alentaron para formar una Cooperativa. "Había que recuperar el mercado prácticamente cerrado para las marcas de la Empresa por tres años".



Múltiples problemas se dieron, pero la voluntad firme y el deseo de no volver a la triste situación de asalariados sin esperanza generó la creación de una cooperativa. Y así en una celebre asamblea realizada en las Cajas de Pasquero, fue constituida LA SOCIEDAD COOPERATIVA TRABAJADORES DE PASQUAL S.C.L.

Frente a la embestida de las grandes transnacionales, Pascual tierra sus filas y prepara ya las estrategias que le permitan permanecer en el gusto de los consumidores. El mercado extranjero ha aceptado sin reservas nuestros productos que día con día endulzan el paladar de los mexicanos y proyectos alternos, como es el de la leche y la venta masiva de pulpa a los mercados extranjeros, principalmente el europeo.



Iniciando con un poco mas de un centenar cooperativistas en la actualidad la Cooperativa proporciona empleos a casi cuatro mil personas, y da margen a otros cincuenta mil empleos indirectos. El sector campesino no es ajeno al proyecto social de la Empresa, y se tiene la satisfacción de integrar una Empresa agroindustrial favoreciendo así a la sociedad con productos de la mas alta calidad y con alto valor alimenticio.

IncurSIONAR dentro de una nueva gama de productos funcionales con la misma calidad, así como la construcción de mas plantas productivas en el interior de la República es un ejemplo de Empresa que puede servir como base de analisis para nuestro caso. La invencible es una Empresa que requiere aceptar un reto como el de esta cooperativa nacional.

3.2.5.- JUGOS Y NECTARES

Dentro de la industria de bebidas no alcohólicas, el segmento de jugos de fruta es uno de los mas dinamicos y ha demostrado ser una atractiva opcion. Los jugos y nectares, con ventas anuales cercanas a \$580 millones de dólares, representan un millonario negocio controlado hasta el momento por Jumex, Jugos del Valle y la Cooperativa Pascual Boing. Cálculos realizados por Grains México, muestran que en 2005 las ventas de jugos y nectares sumaron cerca de \$ 6 350,000 00. En México el consumo per capita en jugos es ligeramente superior a los 9.7 litros al año, mientras que en refrescos asciende a casi 154 litros.

La participacion en el mercado mexicano la disputan las compañías de Jumex con una participacion de 29.2%, seguido de jugos del valle con 23.2%, Pascual Boing que ha captado el 11.2%, mientras que la Empresa lechera Lala registro un 8.7%, según datos de la mediadora de mercados AC Nielsen. Estas cuatro compañías atendieron el 72.3% de la demanda de esos productos.

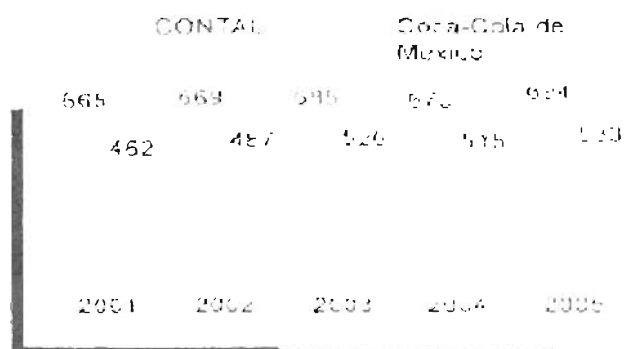
3.3.- APORTACION DE LA INDUSTRIA DE BEBIDAS AL PIB.

Uno de los indicadores de mayor importancia es el Producto Interno Bruto (PIB) que determinara la comprensión de la informacion en la industria embotelladora.

El PIB es el valor monetario de los bienes y servicios finales producidos por una economía en un periodo determinado. Producto se refiere a valor agregado interno se refiere a que es la producción dentro de las fronteras de una economía, y bruto se refiere a que no se contabilizan la variación de inventarios.

El PIB se calcula por el Metodo del Ingreso sumando de los ingresos de los asalariados, las ganancias de las Empresas y los impuestos menos las subvenciones.

Consumo per cápita



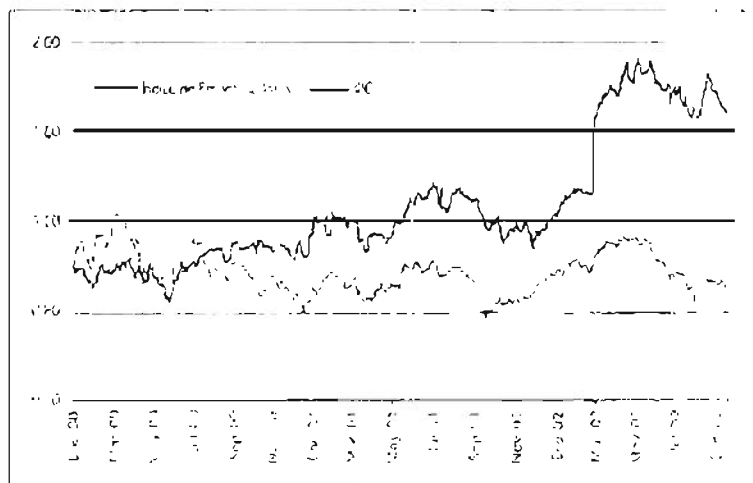
Fuente: The Coca-Cola Company Annual Report 2005 e Informe Anual 2005 de Grupo Carlsberg S.A. El consumo per cápita está expresado en litros de 9 onzas por persona por año.

La diferencia entre el valor de la producción de una Empresa y el de los bienes intermedios tiene uno de los tres destinos siguientes: los trabajadores en forma de renta del trabajo, las Empresas en forma de beneficios o el Estado en forma de impuestos indirectos, como el IVA.

Además del PIB, otro indicador es el IPC que determinara los precios que existen en los diferentes productos y servicios de una canasta básica. Índice Nacional de Precios al Consumidor (IPC). Se define como el promedio de los bienes en un conjunto específico de bienes y servicios consumidos por las familias, conocido como la canasta básica o de mercado, el cual es convertido a una serie de tiempo que relaciona los precios de un periodo con los precios

Streckland recomienda hacer diversos analisis para determinar las condiciones de la industria, así como la esencia del ambiente externo de una compañía para determinar las capacidades competitivas, las fortalezas y debilidades internas que muestra una compañía en el sector industrial para tomar las mejores decisiones que beneficien a la Empresa, se puede evaluar cada una de ellas es a través del comportamiento de los índices de Precios al Consumidor.

3.4.- COMPORTAMIENTO DEL INDICE DE PRECIOS AL CONSUMIDOR EN LA INDUSTRIA EMBOTELLADORA



Cobertura completa Empresas con estimación de Resultados, Precio Objetivo y Recomendación por parte de Scotia Inverlat Casa de Bolsa Cobertura Parcial Empresas bajo seguimiento, sin estimaciones ni recomendación de inversión. SEPTIEMBRE 18, 2002

En esta gráfica podemos observar que el índice de precios al consumidor se mantuvo constante sin significantes cambios desde el año 2000 hasta enero del 2002 donde hubo un aumento considerable manteniéndose en el rango del 0.80% al 1.20% provocado por una desaceleración económica lo que provoca que los precios de los productos de una canasta básica aumenten.

Es por eso que el entorno de precios en la industria refresquera nacional ha sido favorable al menos durante los últimos 5 años. Anteriormente existían controles de precios por parte del gobierno, con lo que se anunciaban de manera oficial los incrementos en precio de los refrescos.

Actualmente la mayoría de las embotelladoras aplica incrementos a los precios de sus productos de manera selectiva haciendo que el producto se encareciera siguiendo las siguientes reglas de precios y consumos:

Los cambios en los precios siguen generalmente una ley muy sencilla 'ley de oferta y demanda' que básicamente establece que la interacción de estas fuerzas del mercado, es la que establece el precio de mercado en una economía:

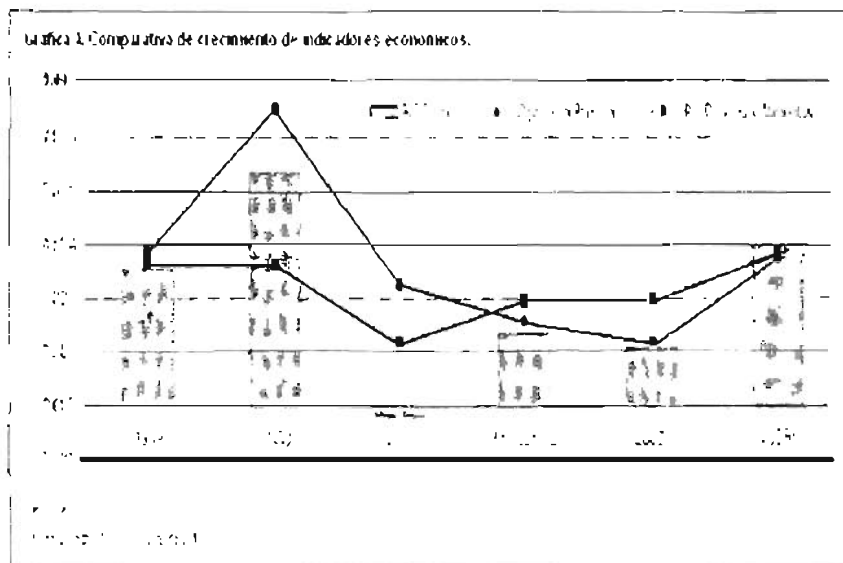
- A mayor oferta, menor precio;
- a mayor demanda, mayor precio;
- a menor oferta, mayor precio;
- a menor demanda, menor precio;

El índice de precios sirve de referencia a la industria embotelladora ya que pertenece al sector alimenticio. Esta industria establece un índice que muestra que a principios del año 2002 aumentó en su rango estándar que era

de 0.80% a 1.20% superándolo y alcanzando niveles de hasta 1.90% con lo que podemos concluir que la industria embotelladora es rentable debido principalmente a la inflación de precios que la misma industria provoca por vender un producto parte de la canasta básica de nuestro país.

3.5.- COMPARATIVO DE CRECIMIENTOS DE INDICADORES ECONÓMICOS

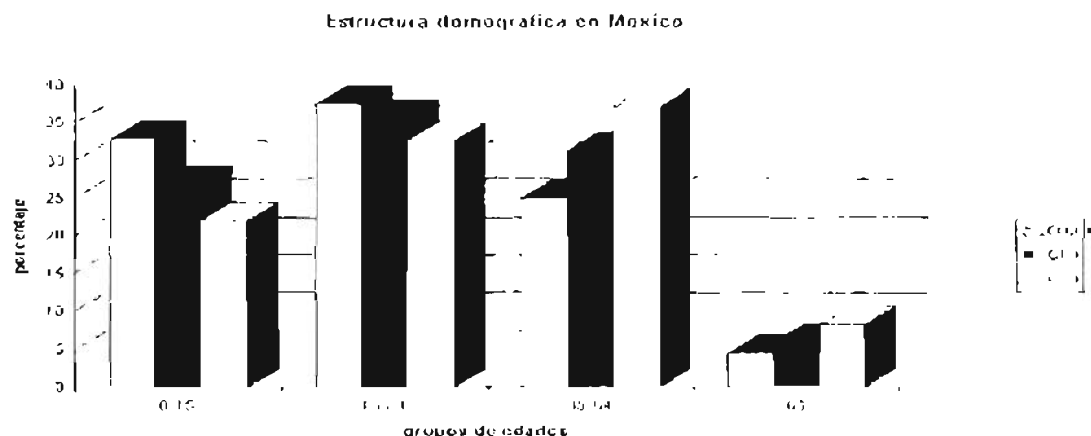
Para ubicarla en el contexto nacional, podemos mencionar que el Producto Interno Bruto (PIB) de la industria de refrescos y aguas carbonatadas representa el 10.5% del PIB de la división de alimentos, bebidas y tabaco así como el 2.7% del PIB de la industria manufacturera y el 0.6% del PIB nacional.



En esta gráfica se muestra que el consumo básico de refrescos en nuestro país ha aumentado debido a que este tipo de bebidas forma parte de los hábitos alimenticios. Nos muestra una demanda elástica unitaria ya que en el año 2001 el PIB total, el consumo privado y el PIB en Alimentos y Bebidas tuvieron una baja considerable debido a una desaceleración económica (pausa en el crecimiento) haciendo que los ingresos per capita disminuyeran en un alto porcentaje, sin embargo el Consumo Privado siempre se mantuvo muy por arriba del 7.80% mientras el PIB total y el Alimentos y Bebidas de 0.20% y 4% respectivamente.

Esta disminución importante en el año 2001 de 05.50% en el Crecimiento del PIB de Alimentos y Bebidas se mantuvo muy por arriba de este indicador provocado por un consumo privado de 3.02%. Señalamos también que el PIB de Alimentos y Bebidas es el más alto dentro del PIB total con un crecimiento del 4.6% de Enero a Junio 2002.

Normalmente se entiende por canasta básica un conjunto de bienes y servicios indispensables y necesarios para que una familia satisfaga sus necesidades básicas de consumo. Este concepto se ha aplicado al análisis de la estructura de ingresos y gastos de los hogares como una referencia para medir la pobreza.



Fuente: Elaboración propia con datos del Consejo Nacional de Población, La situación demográfica de México (CONAPO, México, 2002)

3.6.- LA GUERRA DE LOS REFRESCOS DE COLA: (UNA EXPERIENCIA DIGNA DE ANALISIS)

La Pepsi esta ganando este conflicto a su archirival, a Coca. La razon principal es que esta no utiliza efectivamente sus ventajas estratégicas

COCAÍNA Y CAFÉINA. La Coca-Cola fue creada hace 100 años, y al principio fue todo menos refresco, se introdujo como una medicina exótica que contenía Cocaína de las hojas de la Coca y cafeína de las nueces de Cola. En 1915 se diseñó una nueva presentación de 6.5 onzas, lo cual dio originalidad a la Coca-Cola. En los años veinte, no tenían una verdadera competencia. La única preocupación de la compañía era incrementar el consumo de bebidas refrescos.

HASTA LO DOBLE POR UN NÍQUEL, TAMBIÉN. La depresion de los treinta ayudo al arranque de la competencia de la Coca-Cola, sobre todo la Pepsi-Cola y la Royal Crown. El concepto clave fue la botella de 12 onzas que se vendía por el mismo precio que la presentación de Coca-Cola de 6.5 onzas. La Coca-Cola se halló en aprietos, ya que no podía aumentar la cantidad a menos que estuviera dispuesta a desechiar mil millones de envases de 6.5 onzas. La Pepsi-Cola había lanzado un clásico ataque de flanqueo en el extremo inferior. Pero fue mas alla de eso, convirtió un exitoso movimiento de flanqueo a un ataque ofensivo contra el corazón de la fuerza de la Coca-Cola. Principio ofensivo N° 2: hallar una debilidad en la fuerza del líder y atacar en ese punto. Los magnates de Atlanta obviamente pensaron que la botella de Coca era su mayor fuerza, por lo que la emplearon en cada anuncio e incluso la patentaron. La Pepsi convirtió esa fuerza en debilidad. Esa botella de 6.5 onzas, de diseño perfecto que se adaptaba a la mano no podía llevarse a una escala de 12 onzas, ya que para sostenerla se necesitaria tener la mano de un jugador de basketball.

LO QUE LA COCA-COLA PODRÍA HABER HECHO. Principio defensivo N° 2: La mejor estrategia defensiva es tener el coraje para atacarse uno mismo. La Coca debería haberse atacado con una segunda marca mucho antes que la Pepsi lo hiciera, y el momento ideal, con un bajo costo tipo la Pepsi, pudo ser a principios de los treinta cuando la depresion apenas comenzaba. (Doble Cola, una marca en el mercado actual, podría haber sido un nombre eficaz. Para 1955 la Coca lanzó las presentaciones de 10, 12 y 26 onzas, lo cual la comprometió a una extension de línea.

LA GENERACIÓN DE LA PEPSI. El propósito de la nueva estrategia de la Pepsi fue hacer ver a la competencia discordes, alejada y anticuada, lo cual logro, aunque también tuvo otro beneficio psicologico de igual valor: aprovechó la rivalidad natural de los hermanos. Ya que más gente tomaba Coca-Cola que Pepsi, también los hermanos mayores solian hacerlo. Los hermanos menores podian entonces manifestar su rebeldia tomando Pepsi. Esta estrategia funciono en toda la escala de edades. Mientras la Coca-Cola entrena a sus consumidores, los nuevos clientes de Pepsi apenas están naciendo. Pepsi también empleo sabiamente la música, una forma tradicional de la rebelion de los adolescentes, como un componente clave de su estrategia. No obstante, al igual que casi todas las compañías, Pepsi tiende a perder a menudo la ruta estratégica. En las últimas dos décadas, la Pepsi ha empleado la idea de generacion aproximadamente solo una tercera parte del tiempo. Al ofrecer un producto al consumidor, la publicidad es el arma estratégica más importante de la marca. Es un error cambiar la direccion estratégica sobre una base anual, quizá nunca deba cambiarse hasta trasladar el producto de una forma de lucha de mercadotecnica a otra. Por supuesto, desde un punto de vista táctico, las palabras, las imágenes y la música pueden cambiarse tan seguido como sea necesario, la estrategia no.

INTENTOS DE REHABILITACIÓN DE LA COCA-COLA. Con los años, la Coca perdió la oportunidad de bloquear a la Pepsi al no introducir una segunda marca en una botella más grande. Mientras la Coca vendía refrescos, la Pepsi vendía Pepsi. No obstante, en 1970 la Coca halló al fin la mejor estrategia defensiva para un líder. Es decir, el liderato mismo. "La auténtica". Por deducción, todo lo demás era una imitación de la Coca, en cual, por supuesto, es exactamente lo que las otras Colas son.

ROYAL CROWN: DEMASIADO PEQUEÑA, DEMASIADO TARDE. Royal Crown, la Cola N° 3, intento regresar al juego en 1969 con la contratación de la agencia publicitaria mas famosa ese año, y el lanzamiento de un importante programa publicitario. La publicidad de Royal no tiene importancia, ya que no se considera un factor. No puede avanzar a la par de dos grandes marcas con la esperanza de ganar.

Año tras año, la participación de la Royal en el mercado de los refrescos de Cola disminuye. ¿Que puede hacer una distante marca N° 3? La respuesta, es cambiar su estilo de lucha y su estrategia de mercadotecnica. La eleccion logica para Royal es convertirse en guerrillera. El primer principio de la lucha de guerrilla es hallar un segmento del mercado lo suficientemente pequeño de defender.

LA BATALLA DEL DESPLOME. La Royal inició la década de los sesentas con un poderoso movimiento de flanqueo. Cola Rite Dietetica, que sorprendió a la competencia. Pasaron tres años antes que la Coca respondiera con la Tab y la Pepsi con la Pepsi dietetica. Principio de Flanqueo N° 3: la persecucion es tan importante como el ataque mismo. Rite dietetica alcanzo el éxito con un atrevido movimiento de flanqueo que la Coca y la Pepsi lo fomentaron retrasándose tres años.

La Cola Rite Dietetica se deslizó hacia la oscuridad ya que las dos Empresas grandes emplearon las utilidades obtenidas de la Pepsi y la Coca para financiar sus marcas de Cola dietetica. Royal empleo las ganancias de

su Rite dietética para financiar sus vanos ataques contra las marcas Coca y Pepsi en la línea principal "Mantener las fuerzas concentradas" La batalla del desplome demuestra una vez más la importancia de esta máxima militar clave

FLANQUEO CON LA NO-COLA. Otro jugador que inicialmente participó en el juego de los refrescos de Cola fue la Seven-Up. En 1968, la compañía posicionó su bebida de lima-limón como la no-Cola. La estrategia era hacer del 7-Up la alternativa frente a la Coca y la Pepsi. Las ventas ascendieron el primer año hasta el 15%. Lo que la Seven Up hizo fue crear una posición de "alternativa" separada. Al hacerlo arrebató el negocio del Ginger Ale, las bebidas de naranja y las otras opciones ante los refrescos de Cola

Era el momento de cambiar a una lucha ofensiva, dar a los consumidores de Coca y Pepsi una razón para "continuar". Principio ofensivo Nº 1 la principal consideración es la fuerza de la posición del líder. ¿Dónde reside la fuerza de los refrescos de Cola? En el sabor la nuez de Cola. Principio Ofensivo Nº 2 hallar una debilidad en la fuerza del líder y atacar en ese punto.

El sabor la nuez de Cola. La estrategia de sin cafeína dio a la Seven un gran impulso en el ramo de las ventas. Pero no paso mucho tiempo sin que perdiera su concentración. La estrategia sin cafeína accedió a incluir "sin colores artificiales". Logrando con esto una confusión en el consumidor. El objetivo de una guerra de mercadotecnia es crear confusión en los mandos enemigos, no en los de uno. Pasará algún tiempo antes de que la Seven-Up logre enderezarse

CAOS Y CONFUSIÓN EN LAS BEBIDAS DE COLA; De hecho, la campaña "sin cafeína" logró exactamente lo que un ataque ofensivo, crear caos y confusión en los mandos de la Coca y la Pepsi. Hasta el fabricante de Pepsi declaró que estaba "firmemente comprobado" que la cafeína no representaba un riesgo para la salud. Parece ser que la campaña tuvo éxito. Antes de que pasaran seis meses, Pepsi Co introdujo Pepsi Free en versiones regular y dietética. Los competidores se concientizaron de la cafeína

Las marcas que nunca la emplearon fueron lo primero que mencionaron. RC100 fue la primera bebida de Cola descafeinada introducida por la Royal, este producto despegó con rapidez. Pero como una repetición de la situación de la Cola Rite Dietética. RC100 se extinguió a causa de productos con cafeína de la Coca y la Pepsi. No basta con ser el primero, hay que serlo con lo que más se pueda

LA BATALLA DEL DESPLOME; ROUND 2; en 1982 la Coca lanzó su Coca Dietética, con lo que Tab se hundió. Las ganancias de la Coca dietética casi se han visto alcanzadas por las pérdidas de Tab y la Coca Cola misma

EL RETO DE LA PEPSI. Uno de los movimientos estratégicos de la Pepsi, efectuado a mediados de los sesentas, merece comentarse. Llamado el reto Pepsi. ¿Buena estrategia? Quizá, ya que explota un punto débil en el producto competitivo. Pero no es una buena estrategia como un segundo frente del principal esfuerzo de la Pepsi. Un producto Nº 2 no puede permitirse dos campañas. Principio Ofensivo Nº 3 lanzar el ataque en un frente lo más estrecho posible. Sin embargo la Coca procedió de manera en que un líder nunca debe hacerlo

Después de soportar años el reto Pepsi, repentina y públicamente cambió su fórmula hasta hacerla tan dulce como la Pepsi. De pronto, la auténtica dejó de ser para siempre eso. En un arrebato debilitó su propia posición

EL RETORNO DE LA AUTÉNTICA. Menos de tres meses después de la introducción de la Nueva Coca Cola anunció que la "auténtica" volvía con un nuevo nombre. Coca Cola Clásica. La percepción es más fuerte que la realidad. A pesar de que las pruebas demuestran que la Nueva Coca sabe mejor que la anterior, los consumidores piensan de otra manera

La percepción afecta el sabor igual que afecta a todo juicio humano, la batalla ocurre en la mente. Allí no hay hechos, solo percepciones. Esto es la realidad. Regresar a lo anterior fue reconocer públicamente que la compañía había cometido un error

Por primera vez en su historia el liderazgo de la Coca estaba en peligro. La Pepsi tenía la oportunidad de ocupar el sitio principal en la categoría de los refrescos de Cola

EL RETO DE LA CAFEÍNA; La capacidad de la Coca de mantenerse a distancia del reto de la Pepsi se ha visto afectada por un desarrollo en otro frente. En un esfuerzo para protegerse de los ataques "sin cafeína" del 7-Up la Coca lanzó versiones descafeinadas de sus tres marcas de Cola, de manera que ahora la Coca tenía seis productos de Cola e infinidad de caos y confusión

Con el tiempo la gente no tomará Coca por contener cafeína y no ingerirá Coca sin cafeína por no ser la "auténtica". Incluso el consumidor que apoya a la Coca en su crisis, tendrá problemas al ordenar el producto, como la demuestra esta conversación en una fuente de sodas. "Dame una Coca", --"¿Prefiere una Coca clásica o una Coca dietética?" --"Prefiero una Coca dietética" --"¿Prefiere una Coca Dietética Regular o una Coca Dietética sin cafeína?" --"Al diablo con ella. Dame un 7-Up"

3.7.- LOS CANALES DE DISTRIBUCIÓN DE LA INDUSTRIA REFRESQUERA

Los canales de distribución son parte de la ventaja sustantiva de la industria refresquera, para que tenga mejor distribución es la que penetra más competitivamente en la industria. En los inicios de la industria la distribución se realizaba en unos pequeños carritos de mano hechos de madera, los cuales se hicieron muy populares en las calles de México de principios de siglo. Posteriormente se incorporaron los carros tirados por mulas o caballos.

Los canales de comercialización de esta industria son principalmente abarrotes, miscelaneas y lugares con ventas en donde se concentra el 75% de las ventas. Los restaurantes, escuelas, clubes, hoteles y lugares de entretenimiento representan el 24% de las ventas, y los supermercados sólo el 1%. Como ha venido sucediendo en toda la década, la tendencia hacia los envases no retornables ha crecido con fuerza.

Tan solo en 1999 la venta en envases retornables (vidrio) se redujo a 54.9% del total de litros vendidos, en tanto que en 1998 su participación fue de 63.5%. Mientras que los no retornables aumentaron su participación en la mezcla vendida de 36.5% a 45.1%, es decir 8.6 puntos porcentuales más que en 1998.

En el mercado mexicano compiten aproximadamente 100 marcas, teniendo una mezcla de refrescos del 66% en Cols y 34% en sabores. La preferencia por los refrescos de sabor es por los de manzana, toronja y lima-limon. Los refrescos dietéticos representan sólo el 2% de las ventas totales de la industria.

El sistema de embotelladoras de Coca-Cola tiene más del 60% del mercado mexicano con ventas que superan los 7 mil millones de litros. México tiene la población, la juventud, la infraestructura, el clima, la energía y una gran preferencia por el consumo de refrescos, por lo que esta industria es un gran negocio. Con ventas anuales de 14 486 millones de litros de refrescos, México es el segundo mercado más grande en el mundo, después del de Estados Unidos.

3.8.- FACTORES DE RIESGO DE LA INDUSTRIA EMBOTELLADORA

Actualmente numerosas entidades civiles, académicas, y sociales, que enfocan su quehacer a la investigación y análisis de la industria alimentaria cuestionan el valor nutricional de los refrescos, al grado de restarles cualquier valor o aporte de importancia, salvo el energético por las calorías que contiene.

En algunas Escuelas privadas del País, se ha llegado a prohibir el consumo de refrescos por parte de los estudiantes en sus instalaciones, y se han sustituido estos en las máquinas expendedoras, por bebidas que aportan más nutrimentos o son reconstituyentes como pudieran ser los jugos naturales o las bebidas isotónicas.

Por otro lado numerosos grupos enfocados al cuidado de la salud manifiestan que el uso de edulcorantes o conservadores artificiales son aceleradores de enfermedades congénitas o que dañan irreversiblemente al organismo al propiciar el desencadenamiento de enfermedades por su consumo excesivo.

Esto ha afectado enormemente la imagen de los refrescos entre los consumidores, sobre todo de las clases sociales más altas quienes han estado volteando hacia el consumo de productos dietéticos o con base a extractos de origen natural como sean pulpas o jugos, así como a aguas emvasadas de tipo natural.

Adicionalmente tenemos las tasas impositivas que se cobran para algunas de estas bebidas, que ahogan a esta industria y reducen sus márgenes de maniobra en el mercado.

Por otro lado la denominada guerra de los refrescos, que no es otra cosa que una guerra de precios entre las Empresas que compiten en un mismo mercado, ofreciendo productos muy similares. En la industria embotelladora a pesar de lo anterior, los mayores no están solo en las ventas, producción o mercadotecnia, existen también dificultades con las materias primas.

La suma de lo anterior provoca que las compañías dedicadas a elaborar refrescos, se enfrenten cada vez más por alcanzar un liderazgo contra un sinnúmero de adversidades.

Tal es el caso de la problemática que se vive con la industria azucarera en donde la producción es superior al consumo pero su precio se encuentra regulado por organismos gubernamentales, lo cual hace que su precio no esté sujeto a las leyes de la oferta y la demanda factor que impacta en su encarecimiento respecto a otras alternativas, lo que se refleja en los costos de la industria refresquera, ya que los azúcares son uno de los principales insumos y se han empezado a utilizar edulcorantes de origen diverso como son el gita fructuosa proveniente principalmente de los Estados Unidos, lo que ha propiciado una guerra frontal contra una de las organizaciones más poderosas en el país. El sindicato azucarero.

3.9.- LA INDUSTRIA AZUCARERA

La producción nacional de azúcar en el 2001 fue de 4.0 millones de toneladas, mientras que el consumo nacional ascendió a más de 4.5 millones, resultando un excedente de 400 mil toneladas al año.

¿Cuáles son algunos de los factores que influyen para que haya un excedente entre producción y consumo?

1. Los factores que influyen para que haya un excedente entre producción y consumo son
2. Las restricciones de las cuotas de importación del azúcar mexicana en EU.
3. Los problemas de rentabilidad que enfrenta la industria azucarera.
4. La nacionalización de 27 Ingenios Azucareros, los cuales son los proveedores del 47% de la producción nacional.
5. El clima, ya que el exceso de lluvias produce inundaciones, las cuales disminuyen el consumo y por lo tanto se eleva el precio.

Estos factores generan un efecto negativo en los costos de las embotelladoras, debido a que el azúcar es uno de sus principales insumos.

3.10.- IMPACTO DEL TLC EN MEXICO

Fuentes de la industria estadounidense de endulzante aclararon que aun no existe un acuerdo que permita regularizar el comercio de fructuosa y azúcar entre México y EU, sino únicamente una propuesta que discuten miembros del sector privado de los dos países para someterla a consideración de sus gobiernos. Los estadounidenses afirman que en vez de una liberalización total lo que discuten las partes es una solución comercial negociada, que vincule la cantidad de fructuosa y azúcar que se permitirá comercializar en uno y otro país.

La industria azucarera en México se ha caracterizado por ser superavitaria, toda vez que la capacidad de producción excede el consumo nacional. En EUA, las cuotas de importación de azúcar mexicana están restringidas a pesar del TLC y ambos países están inmersos en una controversia cuyo final se desconoce, tanto en tiempo como en resultado. La industria refresquera mexicana utiliza entre sus principales insumos azúcar y/o jarabe de alta fructuosa (arabe de maíz); éste último importado desde EUA en su mayoría y a su vez gravado como parte de los acuerdos del TLC (estos contemplan la paulatina reducción de dicho gravamen hasta eliminarse en el 2003).

La controversia cuestiona la postura de EUA que mantiene restricciones a la importación de azúcar mientras defiende la libre entrada del jarabe de alta fructuosa a México a partir del 2003. No obstante, y en respuesta quizá a la desigualdad de condiciones, el Congreso Mexicano aprobó a principios del 2002 la aplicación de un impuesto especial (IEPS) en México a la venta de bebidas producidas con endulzantes distintos del azúcar (jarabe de alta fructuosa), lo que desincentiva el uso de éste insumo en la producción nacional en favor de la utilización de azúcar.

Por otra parte, la industria azucarera mexicana enfrenta problemas severos de eficiencia y rentabilidad. Durante el último trimestre del año 2001, el Gobierno Federal nacionalizó 27 ingenios, proveedores del 47% de la producción de azúcar nacional, mismos que a la fecha distan en gran medida de una operación óptima. Se espera que dentro de algunos meses se anuncie la reprivatización de algunos ingenios azucareros.

Otro factor de riesgo es la expansión del mercado del agua en México que ha beneficiado a aquellas embotelladoras que tienen una baja participación de mercado en el segmento de refresco.

PEPSI ha estado incrementando sus ventas de refrescos y aguas de mesa en su presentación individual con 500,000 cajas por unidad para el 2002, y es el líder en la venta de agua de garrafón con su Marca Electropura.

Por otro lado, la industria refresquera tiene una estrategia de diferenciación ya que los atributos de sus productos satisfacen plenamente a sus competidores. Además, de que debido a su exitosa diferenciación puede tener ciertas características que algunos de sus productos sustitutos no podrían tener, como por ejemplo tener precios altos, incrementar sus ventas y ganarse la lealtad de sus competidores hacia la marca. Las propiedades principales de los productos de las embotelladoras son:

3.11.- REFRESCOS DE EMBOTELLADORAS COCA COLA Y PEPSI COLA (1 Litro)

Ingredientes: Agua Carbonatada, Azúcares y Concentrados

Caloría (energética) (1 porción) (kcal)	100
Porción por Envase (litro)	1000 ml (33.8 fl. oz.)
Contenido Energético	100 kcal (418 kJ)
Sodio	44 mg
Carbónhidrato	10 g
Lípidos (Grasa)	0 g
Proteínas	0 g

Fuente: Revista de Precios al Consumidor, Guía de Empresas y Consenso, Volumen XXIV, Año 2002, México, D.F.
Pag. 32

3.12.- PRINCIPALES PRODUCTOS SUSTITUTOS DE LA INDUSTRIA REFRESQUERA

LECHE (1 Litro) Ingredientes: Leche, Vitamina A y vitamina D

INFORMACIÓN NUTRIMENTAL			
Tamaño de Porción			
Porción por Envase	1 vaso de 240 ml 4.2		
Contenido Energético	618 kJ (146 kcal)	Calcio	249 mg
Hidrato de Carbono	11.2 g	Sodio	1.0 mg
Lípidos (Grasa)	7.9 g	Vitamina A	160 µg
Proteínas	7.5 g	Vitamina D	1.2 µg

Fuente: Revista de Precios al Consumidor, Guía de Empresas y Consenso, Volumen XXIV, Año 2002, México, D.F.
Pag. 32

JUGO (1 Litro) Ingredientes: Jugo de Fruta Concentrado Rehidratado, azúcar y/o fructulosa, ácido málico y ácido ascórbico

INFORMACIÓN NUTRIMENTAL			
Tamaño de Porción	240 ml		
Porción por Envase	4.2		
Contenido Energético	425 (125 Kcal)	Vitamina C	30%
Grasa Totales	11.2 g	Vitamina	14%
Sodio	7.9 g	Calcio	2%
Carbohidratos Totales	11.2 g	Azúcares	20%
Fibra Dietética	7.9 g	Proteínas	2.4 g

Fuente: Revista de Precios al Consumidor, Guía de Empresas y Consenso, Volumen XXIV, Año 2002, México, D.F., Pag. 33

AGUA BONAFONT (1 Litro)

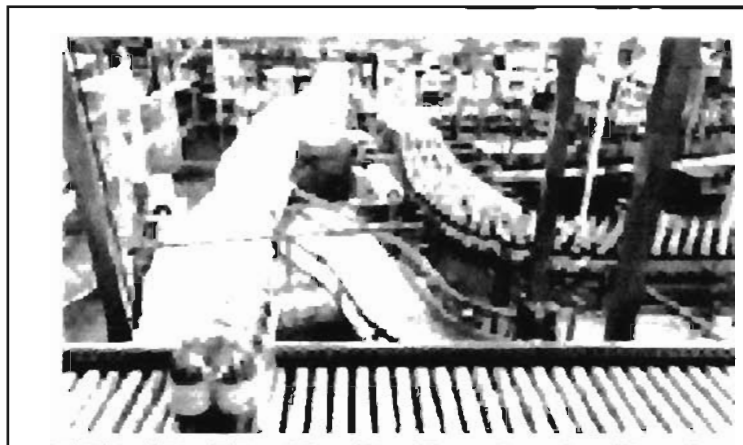
Valores Nutrientales Por Porción (100 ml)	
Sodio	5 mg
Carbohidratos	0 g
Energía	0 Kcal (0 kcal)
Lipidos (Grasas)	0 g
Proteínas	0 g

Fuente: Revista de Precios al Consumidor, Guía de Empresas y Consenso, Volumen XXIV, Año 2002, México, D.F., Pag. 33

Como pudo observarse, existe una gran variedad de *Productos Sustitutos* en donde la industria embotelladora muestra gran desventaja debido al aspecto nutricional que los refrescos ofrecen en comparación de los productos sustitutos como lo son la leche, jugos, agua natural, etc.

3.13.- CLASIFICACIÓN DE LA INDUSTRIA ALIMENTARIA

De acuerdo a la CLASIFICACIÓN INDUSTRIAL INTERNACIONAL UNIFORME en REVISIÓN 3 (CIIU REV 3) que es de validez universal



La industria manufacturera de elaboración de alimentos y bebidas se compone de las divisiones que se consignan a continuación

CLASIFICACIÓN CIIU REVISIÓN 3

Elaboración de ALIMENTOS y BEBIDAS

Bebidas

- 15511 Destilación de alcohol etílico
- 15519 Destilación, rectificación y mezcla de bebidas espirituosas
- 15521 Elaboración de vinos
- 15528 Fraccionamiento de vinos
- 15529 Elaboración de sidra y otras bebidas alcohólicas fermentadas y no destiladas
- 15530 Elaboración de cerveza, bebidas malteadas y de malta
- 15541 Elaboración de agua y soda
- 15542 Elaboración de bebidas refrescos excepto agua y soda
- 15549 Elaboración de hielo, jugos de fruta envasados y otras bebidas no alcohólicas

El presente estudio aborda el análisis de la industria refresquera, definida en el código 15542 de elaboración de bebidas refrescos.

3.14.- LOS REFRESCOS Y EL EMPLEO

La industria embotelladora es un importante motor de la economía mexicana, y ha tenido desde hace más de un siglo una participación significativa en la economía mexicana contribuyendo como una importante generadora de empleo y creadora de bases de desarrollo a lo largo de la República Mexicana.

Según datos del Instituto Nacional de Geografía, Estadística e Informática (INEGI), en el año 2004 la industria de refrescos representó el 10.5% del PIB de la división de alimentos, bebidas y tabaco, el 2.7 del PIB de la industria manufacturera y el 0.6% del PIB Nacional.

La industria refresquera del país genera 440 mil empleos directos cada año, más dos millones de empleos indirectos. Tan sólo considerando a los repartidores, la industria se consolida como una importante fuente de empleos al contar con 42 mil camiones para entregar sus productos a los 960 mil puntos de venta dentro del territorio nacional y cada uno de ellos incluye a tres repartidores.

Ante este panorama, trabajadores de la industria han alertado sobre los menores ingresos que percibirán los pequeños expendios del país de aplicarse los nuevos impuestos sobre bebidas embotelladas.

El valor de los activos fijos de la industria fue de \$51 mil millones de pesos durante el 2004, y en los últimos seis años, las inversiones en capital fijo alcanzaron más de \$3 mil millones de dólares.



Fuentes:
http://www.portaldesarrollo.org/negocios/?idseccion=28&art_id=93
<http://www.esmas.com/emprendedores/novedades/553397.html>

En ese sentido, el Sindicato de Trabajadores de la Industria Embotelladora (SIET) señala que del 40 al 80% de los ingresos obtenidos por los miles de expendios en el país, provienen de la venta de refrescos. Por otra parte, el SIET indica que el 87% de la producción de refrescos es consumida por las familias mexicanas de bajos ingresos quienes destinan más del 7% de sus ingresos para la compra de este bien.

En tanto, el 35% de la producción de azúcar nacional es consumida por la industria embotelladora (situación que ha alarmado a la Cámara Nacional de la Industria Azucarera y Alcohólica desde la emisión de las modificaciones tributarias).

Existen más de 200 plantas embotelladoras en todo el país, la industria de refrescos y aguas carbonatadas es una importante generadora de polos de desarrollo en todos los estados de la República Mexicana. En el año 2000 generó 137 mil 458 empleos directos. Adicionalmente generó 728 mil 527 empleos indirectos.



El producto interno bruto (PIB) de la industria refresquera representa el 10.5 por ciento del PIB de la división de Alimentos, Bebidas y Tabaco, el 2.7 por ciento de la Industria Manufacturera y el 0.6 por ciento del PIB nacional.

En los últimos cinco años destinó 2 mil 966 millones de dólares a la inversión fija. Demanda más de 50 mil millones de pesos a las diferentes industrias proveedoras de sus principales insumos productivos, tales como el azúcar, gas carbonico, envases de vidrios

y plástico, taparoscas y corcholatas, jarabes y concentrados, etcétera.

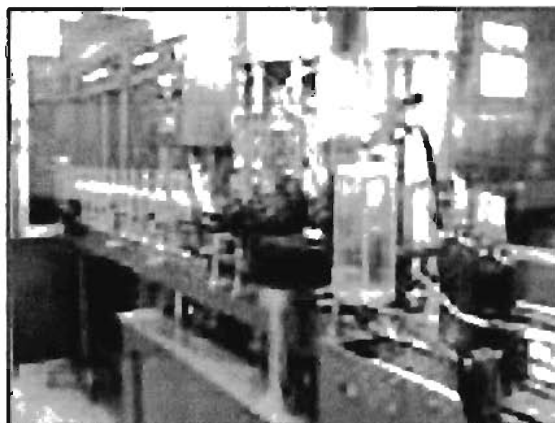
Destaca la importancia que significa la industria de refrescos para la rama azucarera, de la que demanda 1 millón 400 mil toneladas anualmente, es decir, la tercera parte del consumo nacional.

Generó 16 mil 147 millones de pesos por concepto de márgenes de los detallistas. Por sus repercusiones directas e indirectas, tanto en la producción como en la distribución y venta de sus productos, la industria de refrescos genera 1.7 pesos adicionales por cada peso de producción y 5.3 empleos indirectos adicionales por cada empleo directo.

Para un importante sector de la población, estos productos representan la única fuente higiénica y de calidad con la que cuenta para consumir líquidos de forma accesible y económica. El patrón de consumo popular de estos productos no difiere del de otros de la canasta básica, como el arroz, Chile, tortillas, etcétera.

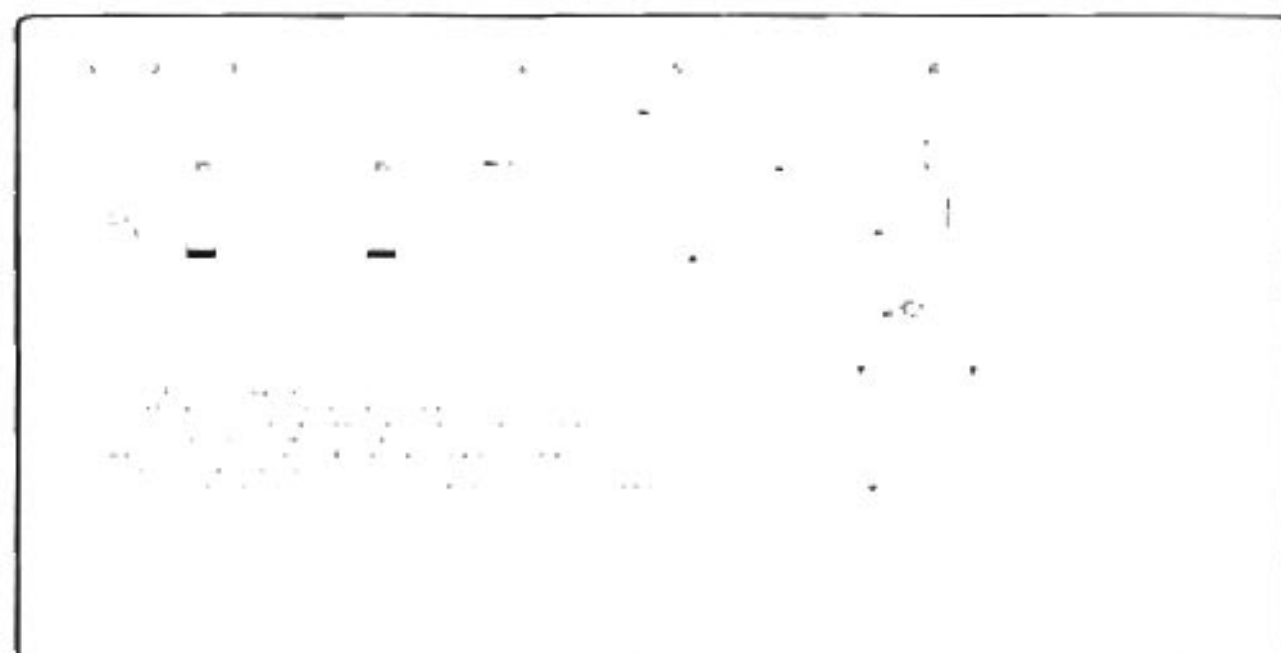
De acuerdo con estudios de la industria embotelladora, el 61 por ciento del volumen de refrescos y aguas carbonatadas se consume por las familias de los niveles socioeconómicos más bajos, el 26 por ciento por las de niveles medio-bajo y medio, y tan sólo el 13 por ciento del volumen, por las familias de niveles medio-alto y alto.

Con base en la Encuesta Nacional de Ingresos y Gastos de los Hogares que realiza el INEGI, las familias con los ingresos más bajos destinan el 7.3 por ciento de sus gastos totales al consumo de refrescos y aguas carbonatadas, mientras que las familias de mayores ingresos destinan sólo el 1.1 por ciento de sus gastos totales a estos productos.



Los refrescos y aguas carbonatadas se comercializan en México a través de 550 mil detallistas, de los cuales 700 mil son micro y pequeños comercios (misceláneas, abarrotes y hogares) que son operados por familias de escasos recursos, para quienes la venta de refrescos representa una importante fuente de ingresos (se estima entre un 40 y 90 por ciento de sus ingresos totales, dependiendo de su tamaño).

Fuente: <http://www.radioformula.com.mx/rf2001.asp?ID2=6174>



El proceso de producción comienza cuando se extrae el agua de la red de distribución de la ciudad y se filtra en la planta. El tratamiento se lleva a cabo en una línea de sistemas de filtración, desinfección y fluoración.

Posteriormente el agua tratada pasa a la casa de jarabe y se mezcla con el azúcar y los sabores. El agua mezclada pasa por un tanque de almacenamiento y luego por un tanque de enfriamiento. Finalmente, el agua fría pasa por un tanque de almacenamiento y luego por un tanque de embotellado.

La preparación de un agua carbonatada no lleva a cabo un proceso de filtración y desinfección. Una vez terminado el jarabe este se bombea a los embotelladores de bebida para hacer la mezcla del refresco de acuerdo con las normas que cada empresa refresquera nos muestra para el emvasado.



El proceso de producción continúa en el embotellado. El agua carbonatada se mezcla con los sabores y se embotella en botellas de plástico o vidrio. El agua carbonatada se embotella en botellas de plástico o vidrio.

El siguiente paso es por el calentador donde el producto es calentado a temperatura ambiente, por medio de transportadores las latas pasan por un detector de nivel de llenado en donde las que están bajas de contenido son rechazadas.

El envase del refresco es su imagen ante los consumidores. En un espacio reducido se han de incluir todos los datos propios del fabricante así como ingredientes, información nutricional, denominación o publicidad, entre muchos otros.

Pero estos datos siendo interesantes, no son suficientes. El consumidor demanda cada vez más información clara y concreta que le permita decidir si el alimento adquiere es el que realmente desea. Además pide conocer la rastreabilidad del producto y todos los datos que puedan estar relacionados con la seguridad del alimento.

El envase es un instrumento de Marketing de primera magnitud que en última instancia, se convierte en un autentico intermediario entre el productor y el consumidor de la mercancía.



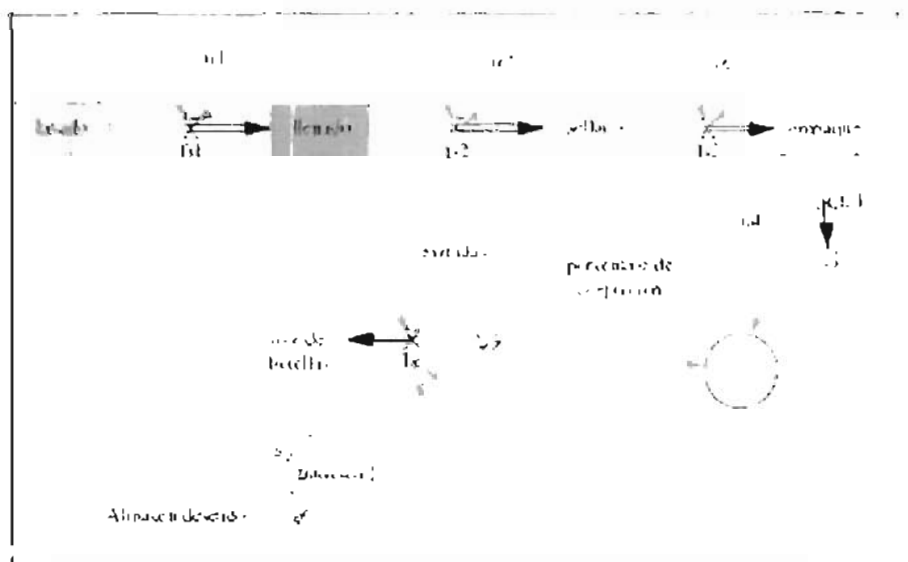
La palabra envase ha sido aborrida y se a reemplazado por una palabra mas moderna "packaging" aunque nosotros lo conocemos como envase, esta palabra es analizada en el Marketing abarcando lo que es el diseño y todas las acciones que interactuan en la emotividad del consumidor que contiene y mantener su fidelidad ante la marca impresa en el.

Es importante saber que en la mayoría de los productos envasados el consumidor no ve el producto, pero se hace una idea y asocia el envase con su contenido, el envase se puede decir que es el vendedor del producto.

El envase es un atributo del producto que el consumidor valora al momento de adquirirlos, el envase es el seno de una Empresa porque de el depende que vaya con la forma de ser o con una expectativa que espera el consumidor que este sea según su estilo de vida a la época, es decir así como avanza el tiempo los envases deben de volverse más

practicos, desechables sin perder la belleza estetica de la presentación depende que un producto sea bien aceptado en el mercado tiene que ser en colores brillantes, colores que motiven al consumidor sin perder la sobriedad y distinción que a este producto lo caracterice.

El envase también puede ser utilizado como instrumento de acción promocional, el envase puede ser por si mismo el diseño de este envase según el producto debe ser muy representativo también el envase puede ser un objeto útil es decir lo podemos volver reutilizar en lo que queramos haciendo más practica y decorativa.



Nuestra vida el envase también puede ser portador de incentivos, así lleve este un producto diferente a que contiene el envase.

Los cambios en la manera en la que las bebidas como las sodas o refrescos se producen, distribuyen, almacenan y se venden, reflejan el continuo incremento en las demandas de los consumidores en términos de calidad y prolongación de vida comercial. Entre los diferentes sistemas que garantizan estas expectativas hay que destacar de forma especialmente significativa al envasado.

Actualmente existe una gran variedad de materiales con diferentes permeabilidades a los gases, con resistencias variables y «permisividad» a la luz distinta (transparentes, traslucidos, opacos). Pero además, existen elementos que permiten conocer si la temperatura ha sido constante durante el almacenamiento o si ha habido, por tanto, roturas de la cadena del frío, así como la concentración y la composición del gas en el interior.

Los consumidores quieren estar seguros de que el envase está cumpliendo su misión y cada vez que obtiene nueva información la asume de forma rápida, exigiéndola al resto de los fabricantes.

La siguiente etapa del proceso es el empaque. Las diferentes presentaciones que se trabajan pasan al paletizador, en donde se acomodan en una tarima la cual está formada por 104 cajas de 24 latas cada una que son puestas en el área de producto terminado y listas para salir a la venta.



El empaque sirve para tres funciones principales: Protección, promoción y conveniencia del usuario. La principal consideración para el mercadólogo internacional es garantizar que el producto llegue al usuario final en la forma proyectada.

El empaque varará en función del medio de transporte, condiciones de tránsito y duración del tiempo en tránsito, debido a que los productos pasan más tiempos en los canales de distribución, las compañías en el mercado internacional, en especial las que exportan productos alimenticios, han tenido que usar materiales de empaque y los medios de transportes más caros, la solución de los procesadores de los alimentos ha sido utilizar contenedores herméticos que pueden abrirse y cerrarse y que rechacen la humedad a los contaminantes.

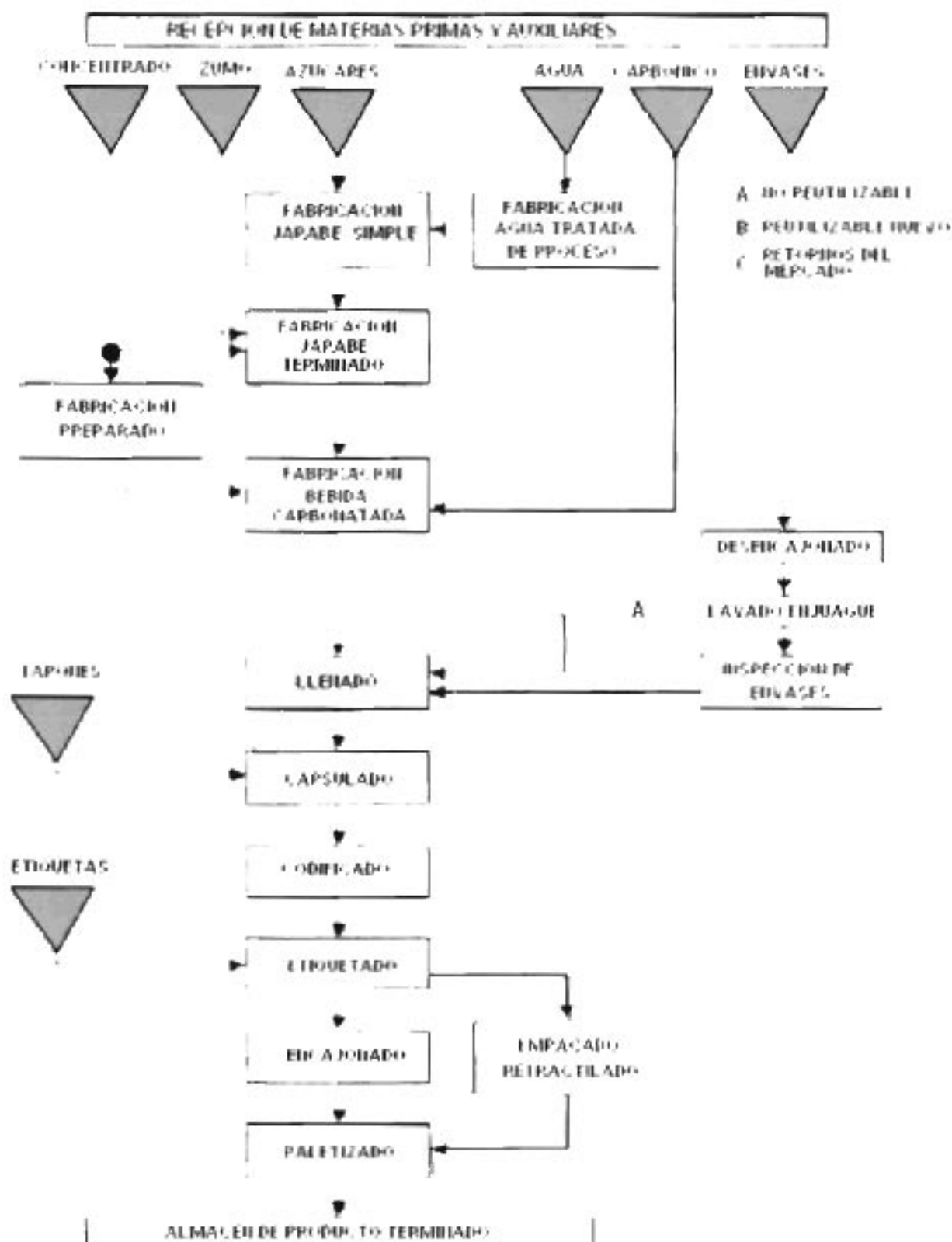
El aspecto promocional del empaque se relaciona principalmente con la etiquetación, los principales ajustes se dan cuando legalmente se necesita cumplir con algunos requerimientos gubernamentales incluyen una etiquetación más informativa en los productos, la identificación inadecuada, el no usar los idiomas necesarios o descripciones inadecuadas o incorrectas. Empresas en las etiquetas ocasionan problemas.

La estética del empaque debe ser una consideración en términos del papel promocional del empaque que implica principalmente la elección prudente de colores y formas del empaque.

Fuentes

- http://www.sig.ch/files/SH&LFive_0105_ES.pdf
- http://www.consumaseguridad.com/web/es/sociedad_y_consumo/2004/04/28/12053.php
- http://www.gestopolis.com/recursos/documentos/fulldocs.mar_caracprodhernando.htm
- http://www.gestopolis.com/recursos/documentos/fulldocs.mar_caracprodhernando.htm

3.16 - PROCESO ESQUEMATIZADO DE LA ELABORACION DEL REFRESCO



3.17.- DEFINICIONES

Se toman todas las precauciones para garantizar el perfecto estado de los envases del concentrado al llegar a la Planta Embotelladora. Sin embargo, es necesario tomar precauciones adicionales para conservar los flon entrados en perfecto estado durante su almacenaje en la fábrica. Los Concentrados deberán ser almacenados en un lugar cerrado y seco, con una temperatura que no debe de exceder de 32.2 C°, ni bajar de 0 C°. Además, los envases deben protegerse a la exposición de la luz solar directa y debe tener la debida rotación, es decir, el primero en entrar será el primero en salir.

En la planta Embotelladora se tienen tres diferentes tipos y calidades de agua. Desde el pozo se lleva a una cisterna general en donde se le agrega cloro a 2 ppm, y de ahí a través de un equipo de bombeo se lleva por unas tuberías para distribuirla en tres circuitos diferentes de acuerdo al uso que se le vaya a dar. De esta forma se tienen Agua para servicios generales, Agua suavizada que es pasada por una columna de zeolita para quitarle la dureza del agua de calcio y magnesio. Esta agua es destinada para el uso de enjuagues en las maquinas lavadoras de botellas y cajas para calderas, compresores de refrigeración, de aire, condensadores, etc. Agua Tratada es usada solamente para el embotellado y preparación de jarabes.

Para la preparación de jarabe terminado se utilizan mezclas de jarabe simple de azúcar granulada y fructuosa en proporciones que varían de acuerdo al producto y a la carta de preparación del tranquilador. Estas proporciones se trabajan en kilogramos y se miden mediante un medidor de flujo masico. Por regla general, no deben pasar más de 4 horas entre el momento en que se agrega el azúcar al tanque de mezcla y el momento en que se agregan los concentrados. En el caso de preparar jarabe terminado de Pepsi Cola, éste se deberá almacenar un mínimo de 24 horas, antes de utilizarse para el embotellado. Esta medida es para permitir la mezcla adecuada de los aceites esenciales y sabonizantes del concentrado. Los tanques de jarabe terminado deberán ser de acero inoxidable.

Se obtiene agregando una cierta cantidad de agua tratada en un tanque de acero inoxidable, en donde se le vierte el azúcar granulada y para conseguir mayor disolución se dispone de un agitador que lleva en su parte inferior el mismo tanque. Posteriormente, el jarabe es bombeado hacia un filtro prensa o de platos horizontales en donde a través de medios filtrantes y auxiliar filtrante de tierra de diatomáceas se elimina del azúcar la hilaza de sacos, polvo o cualquier materia extraña que haya podido entrar en contacto con el azúcar o el envase.

El azúcar granulado que se recibe llega de diferentes ingenios y se recibe en sacos de 50kg c/u. Se tiene destinada en cada planta un área como bodega de azúcar en donde es almacenada en tamias de mader. La fructuosa-50 (77% de sólidos) se recibe en pipas de 20 toneladas promedio, y se almacena en tanques aislados para mantener la temperatura entre 2° y 32.5°. Los tanques están equipados con un sistema de recirculación de aire estéril a través de lamparas de luz ultravioleta para mantener una atmósfera estéril y evitar la condensación.

Se almacena en tanques de aislamiento y es necesario que tengan sus propios sistemas de refrigeración para controlar el CO₂ líquido a una presión de 21 kg/cm² y por otra parte en el momento de enviar este líquido a la línea de consumo deberá tener un equipo vaporizador para poder gasificar el líquido para su consumo. Las bormas que deben satisfacer el anhídrido carbonico son: Pureza con un mínimo de 99.87%, que no comunique a la bebida ningún gusto, olor o aspecto anormal.

El aspartame es un endulzante de bajas calorías usado en alimentos y bebidas en más de 150 países en todo el mundo. Es aproximadamente 200 veces más dulce que el azúcar. Si se utiliza para reemplazar el azúcar se pueden reducir sustancialmente las calorías en los alimentos e incluso eliminarlas por completo en algunos productos.

Aquelas sustancias permitidas que se adicionan directamente a los alimentos y bebidas no alcohólicas durante su elaboración, y cuyo uso permite desempeñar alguna función tecnológica.

Cualquier sustancia o producto (sólido, semisólido o líquido) natural o transformado, destinado al consumo humano, que proporciona al organismo elementos para su nutrición por vía oral.

Azúcares: Todos los monosacáridos y disacáridos presentes en un alimento o bebida no alcohólica.

Bebida no alcohólica: Cualquier líquido natural o transformado, destinado al consumo humano, que proporciona al organismo elementos para su nutrición por vía oral, y que no contiene más del 0.5 por ciento en volumen de alcohol etílico.

Sustancia o materia: excluyendo aparatos, utensilios y los aditivos, que no se consume como ingrediente alimenticio por sí misma, y se emplea intencionalmente en la elaboración de materias primas, alimentos o sus ingredientes, para lograr alguna finalidad tecnológica durante el tratamiento o la elaboración, pudiendo dar lugar a la presencia no intencionada, pero inevitable, de residuos o derivados en el producto final.

Consumidor: Persona física o moral que adquiere o disfruta como destinatario final productos alimenticios y bebidas no alcohólicas preenvasados. No es consumidor quien adquiere, almacene o utilice alimentos y bebidas no alcohólicas preenvasados con objeto de integrarlos en procesos de producción, transformación, comercialización o prestación de servicios a terceros.

Cantidad de producto preenvasado que por su naturaleza puede cuantificarse para su comercialización por cuenta numerica de unidades de producto.

Cantidad de producto preenvasado que permanece después de que se han bebido todos los envases, cuando sea el caso.

Cualquier texto o representación que afirme, sugiera o implique que un alimento o bebida no alcohólica preenvasado tiene cualidades especiales por su origen, propiedades nutricionales, naturaleza, elaboración, composición u otra cualidad cualquiera, excepto la marca del producto y el nombre de los ingredientes.

Cualquier texto o representación que afirme, sugiera o implique que el producto preenvasado tiene propiedades nutricionales particulares, tanto en relación con su contenido energético y de proteínas, grasas (lípidos) y carbohidratos (hidratos de carbono), como en su contenido de vitaminas y minerales.

No constituye declaración de propiedades nutricionales:

- a) La mención de sustancias en la lista de ingredientes ni la denominación o marca comercial del producto preenvasado;
- b) La mención de algún nutriente o componente, cuando la adición del mismo sea obligatoria;
- c) La declaración cuantitativa o cualitativa en la etiqueta de propiedades nutricionales de algunos nutrientes o ingredientes, cuando esta sea obligatoria, de conformidad con los ordenamientos legales aplicables.

Relación o enumeración del contenido de nutrientes de un alimento o bebida no alcohólica preenvasado:

Material que envuelve, contiene y protege los productos preenvasados, para efectos de su almacenamiento y transporte.

Envase: Cualquier recipiente o envoltura en el cual está contenido el producto preenvasado para su venta al consumidor.

Cualquier recipiente o envoltura en el que se encuentran contenidos dos o más variedades iguales de productos preenvasados, destinados para su venta al consumidor en dicha presentación.

Cualquier recipiente o envoltura en el que se encuentran contenidos dos o más variedades diferentes de productos preenvasados, destinados para su venta al consumidor en dicha presentación.

Cualquier rotulo, marbete, inscripción, imagen u otra materia descriptiva y gráfica, escrita, impresa, estampada, grabada, grabada en alto o bajo relieve, adherida o sobrepuesta al producto preenvasado o cuando no sea posible por las características del producto, al embalaje.

Fecha límite en que se considera que las características sanitarias y de calidad que debe reunir para su consumo un producto preenvasado, almacenado en las condiciones sugeridas por el fabricante, se reducen o eliminan de tal manera que después de esta fecha no debe comercializarse ni consumirse.

Fecha en que, bajo determinadas condiciones de almacenamiento, expira el periodo durante el cual el producto preenvasado es comercializable y mantiene cuantas cualidades específicas se le atribuyen, facta o explícitamente, pero después de la cual el producto preenvasado puede ser consumido, siempre y cuando no exista la fecha de caducidad.

Componente del material vegetal que no es digerido por las enzimas del aparato digestivo. Incluye fundamentalmente los polisacáridos estructurales y no estructurales que no son almidón y la lignina.

El efecto que produce el uso de aditivos en los alimentos y bebidas no alcohólicas preenvasados, que proporciona o intensifica su aroma, color o sabor, y mejora su estabilidad y conservación, entre otros.

Vease **aditivo**

información nutricional

Toda descripción destinada a informar al consumidor sobre las propiedades nutricionales de un alimento o bebida no alcohólica preenvasado. Comprende dos aspectos:

- a) La declaración nutricional obligatoria
- b) La declaración nutricional complementaria

Ingrediente: Cualquier sustancia o producto, incluidos los aditivos, que se emplee en la fabricación o preparación de un alimento o bebida no alcohólica y esté presente en el producto final, transformado o no.

Ingrediente compuesto/Mezcla: previamente elaborada de sustancias y productos que constituye un producto terminado y que se emplea para la fabricación de otro distinto.

Levendas precautorias: Cualquier texto o representación que prevenga al consumidor sobre la presencia de un ingrediente específico o sobre los daños a la salud que pueda originar el abuso en el consumo de este.

Lote: Alimento producido por un fabricante durante un periodo, identificado con un código específico.

Cualidad de una propiedad o atributo físico del producto cuando es susceptible de cuantificarse y expresarse conforme al Sistema General de Unidades de Medida (véase Referencias).

Cantidad de producto sólido o semisólido que se presenta el contenido de un envase, después de que el líquido ha sido removido por un método previamente establecido.

Cualquier sustancia, incluyendo a las proteínas (aminoácidos), grasas (lípidos), carbohidratos (hidratos de carbono), agua, vitaminas y minerales, consumida normalmente como componente de un alimento o bebida no alcohólica, y que:

- a) Proporciona energía
- b) Es necesaria para el crecimiento, el desarrollo y el mantenimiento de la vida, o
- c) Cuya carencia haga que se produzcan cambios químicos o fisiológicos característicos

Cantidad de producto que se consume por ingestión, expresada en unidades del Sistema General de Unidades de Medida.

Producto que debe pesarse, medirse o contarse en presencia del consumidor por no encontrarse preenvasado al momento de su venta.

Los alimentos y bebidas no alcohólicas que cuando son colocados en un envase de cualquier naturaleza, no se encuentra presente el consumidor, y la cantidad de producto contenido en el no puede ser alterada, a menos que el envase sea abierto o modificado perceptiblemente.

Signo convencional con que se designa la unidad de medida, según el Sistema General de Unidades de Medida (véase Referencias).

Fración de una unidad de medida que está formada según el principio de escalas admitido por el Sistema General de Unidades de Medida (véase Referencias).

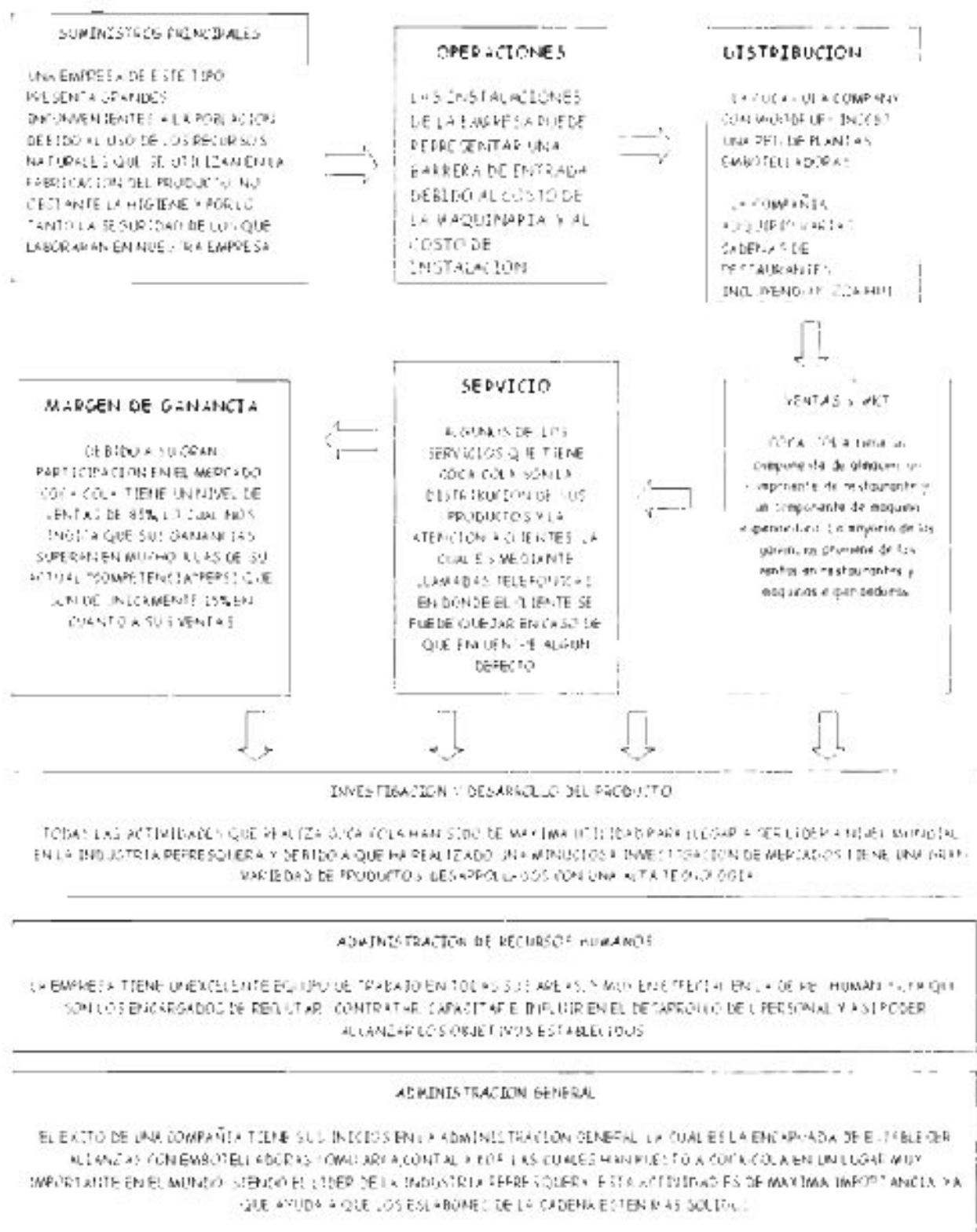
Cualquier área del envase o empaque distinta de la superficie principal de exhibición.

Es aquella parte del envase o empaque a la que se le da mayor importancia por ostentar la denominación y la marca comercial del producto. Los fondos de los envases se pueden utilizar como superficie principal de exhibición únicamente cuando en ninguna otra parte del envase se coloque información comercial.

Valor de una magnitud para la cual se admite por convención que su valor numérico es igual a 1.

FUENTE:

3.18.- F EMPLO DE LA CADENA DE VALOR DE COMPANIA EMBOTELLADORA (Michael E. Porter)



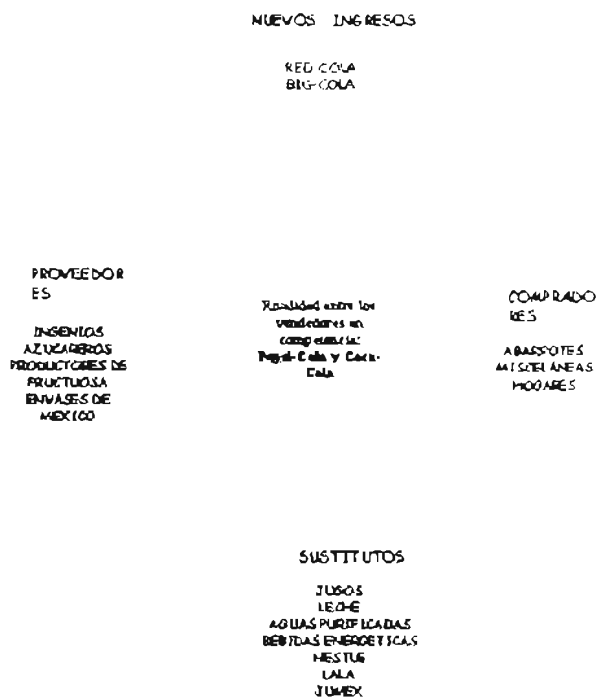
Fuente: administración estratégica Thompson et al (2010)

3.19.- CINCO FUERZAS COMPETITIVAS DE MICHAEL PORTER INDUSTRIA REFRESQUERA

El primer determinante para la utilidad de una Empresa es lo atractivo del sector industrial. Se entiende como un sector industrial a un grupo de Empresas que producen productos que son sustitutos cercanos entre si:

Esencialmente la estrategia competitiva consiste en emprender acciones ofensivas o defensivas para crear una posición defendible en un sector industrial, para enfrentarse con éxito a las cinco fuerzas competitivas (ver figura 1) y obtener así un rendimiento superior sobre la inversión para la Empresa (Porter 1982):

El poder de cada una de las cinco fuerzas competitivas es una función de la estructura de la industria, o las características económicas y técnicas básicas de un sector industrial:



1) **Amenaza de entrada de nuevos competidores.** El mercado o el segmento no es atractivo dependiendo de si las barreras de entrada son fáciles o no de franquear por nuevos participantes que puedan llegar con nuevos recursos y capacidades para apoderarse de una porción del mercado.

2) **La rivalidad entre los competidores.** Para una corporación será más difícil competir en un mercado o en uno de sus segmentos donde los competidores estén muy bien posicionados, sean muy numerosos y los costos fijos sean altos, pues constantemente estará enfrentada a guerras de precios, campañas publicitarias agresivas, promociones y entrada de nuevos productos.

3) **Poder de negociación de los proveedores.** Un mercado o segmento del mercado no será atractivo cuando los proveedores estén muy bien organizados gremialmente, tengan fuertes recursos y puedan imponer sus condiciones de precio y

tamaño del pedido. La situación será aún más complicada si los insumos que suministran son claves para la Empresa, no tienen sustitutos o son pocos y de alto costo. La situación será aún más crítica si al proveedor le conviene estratégicamente integrarse hacia adelante.

4) **Poder de negociación de los compradores.** Un mercado o segmento no será atractivo cuando los clientes están muy bien organizados, el producto tiene varios o muchos sustitutos, el producto no es muy diferenciado o es de bajo costo para el cliente, lo que permite que pueda hacer sustituciones por igual o a muy bajo costo. A mayor organización de los compradores mayores serán sus exigencias en materia de reducción de precios, de mayor calidad y servicios y por consiguiente la corporación tendrá una disminución en los márgenes de utilidad. La situación se hace más crítica si a las organizaciones de compradores les conviene estratégicamente integrarse hacia atrás.

5) **Amenaza de ingreso de productos sustitutos.** Un mercado o segmento no es atractivo si existen productos sustitutos reales o potenciales. La situación se complica si los sustitutos están más avanzados tecnológicamente o pueden entrar a precios más bajos reduciendo los márgenes de utilidad de la corporación y de la industria.

Para este tipo de modelo tradicional, la defensa consistía en construir barreras de entrada alrededor de una fortaleza que tuviera la corporación y que le permitiera, mediante la protección que le daba esta ventaja competitiva, obtener utilidades que luego podía utilizar en investigación y desarrollo para financiar una guerra de precios o para invertir en otros negocios.

Fuente:

4.0.- EL MÉTODO DE CASOS

Como ya quedó definido en el marco teórico, el método de casos a diferencia de los sistemas tradicionales exige que se tome parte activa en el análisis de los problemas y en la determinación de alternativas o cursos de acción. El caso pone al postulante en una situación en la que se hace las veces de Gerente de Mercadeo dentro del proceso de toma de decisiones. Los casos describen situaciones a las que se enfrentan las Empresas y los hechos y opiniones de las que dependen los gerentes para tomar sus decisiones con esto se permite aprender a través de la experiencia. Para el mejor abordaje del tema empleare el procedimiento que a continuación se desglosa según los pasos sugeridos por la misma metodología

Tres principios didácticos son identificados en este modelo

- 1 *Aprendizaje a partir de descripciones de la práctica* Los aprendizajes se producen analizando descripciones de circunstancias complejas y ejemplos de la actualidad, que se adjuntan como modelos descriptivos e informativos de problemas similares, incluso algunos de ellos enfrentados y resueltos en su momento por la competencia de la Empresa que se analiza. La Invencible
- 2 *Aprendizaje en la solución de problemas* Los aprendizajes surgen de los ejemplos de alternativas de decisión abiertas que se construyen con los elementos del caso (libre de la responsabilidad de los efectos de las decisiones)
- 3 *Aprendizaje sin objetivos explícitos* es decir está motivado por las características del caso pero cada exponente puede explorar aspectos de interés personal

Formato para el Análisis de Casos:

B.1 - Segmentación
B.2 - Comportamiento del consumidor

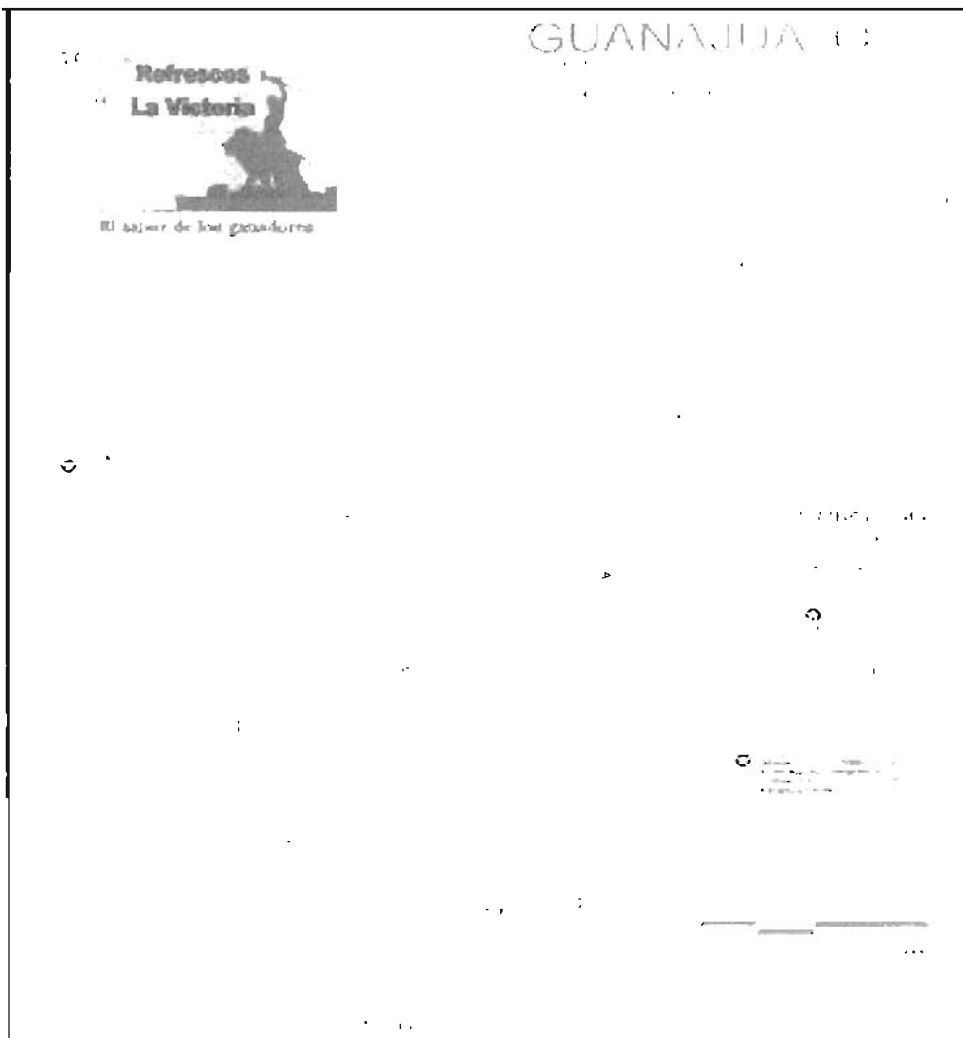
C.1 - De producto
C.2 - De distribución
C.3 - De precio
C.4 - De comunicación

E.1 - Socioculturales
E.2 - Demográficas
E.3 - Políticas y Legales
E.4 - Tecnológicas
E.5 - Económicas
E.6 - Competitivas

G.1 - En Mercadeo
G.2 - En Producción
G.3 - En la Gerencia
G.4 - Financieras
G.5 - En Investigación y desarrollo
G.6 - En Recursos humanos

ANÁLISIS DE CASOS

El primer paso en el proceso de análisis de casos, es hacer básicamente una sinopsis y evaluación de la situación actual de la Empresa. Esto ayuda a identificar los problemas, las oportunidades y las amenazas y es también útil para proponer alternativas de mercadeo y tomar decisiones específicas acerca del curso de acción a tomar y recomendar. El análisis de la situación interpreta y muestra la relevancia de tener o buscar información importante y de hacer un diagnóstico.



Cada caso requiere hacer un análisis de la situación en particular ya que es diferente de cualquier otro pues la información disponible y las alternativas potenciales que deben explorarse son únicas para cada tema.

SINOPSIS DEL CASO SODA LA VICTORIA

Establecida desde su origen como una Empresa familiar "*La Invencible*", fabricante de refrescos de distintos sabores reconocidos en la localidad en la que está establecida desde hace varios años e identificada por su marca "*Soda La Victoria*", ha comenzado a declinar su presencia en el mercado que abastece siendo este principalmente en las ciudades del Estado de Guanajuato: San José

Iturbide, San Diego de la Unión, San Luis de La Paz, Xichu, La Victoria, Dr. Mora, Tierra Blanca, San Miguel Allende, Santa Catarina, Dolores Hidalgo, Guanajuato (capital), Atarjea, San Felipe del Estado de Queretaro, la Cld de

Queretaro, Jalpan, Arro-yo Seco, Toliman, Ber-nal, Santa Rosa de Jáuregui, del Estado de San Luis Potosí, Villa de Reyes, Santa María del Río, San Cirio de Acosta, Zaragoza, Tierra Nueva, las rancherías de la zona con accesos viales y sus alrededores.

La industria embotelladora se ha caracterizado por mantenerse firme aún a pesar de las condiciones de la economía, y por tanto podemos considerarla defensiva a las debilidades del ciclo económico. Esto es debido a que el refresco es considerado como un producto básico y forma parte esencial de la dieta del mexicano, aportando energía a la clase trabajadora y como sustituto de leche en niños de escasos recursos que lo consumen por su alto contenido de azúcar.

México en el mercado mundial

México es el país con el mayor consumo per cápita de refrescos de cola, 148.1 litros, además está considerado como el principal consumidor de Coca-Cola en el mundo según cifras de Beverages Digest y The Coca-Cola Company. Así, México aporta el 11% de las ventas totales de 19,800 millones de cajas de The Coca-Cola Co. en el mundo.

Los competidores en México

Dentro del mercado mexicano compiten aproximadamente 100 marcas, de las cuales el 67% son colas y el 34% son refrescos de sabores. El mercado se caracteriza por el dominio de dos grupos embotelladores: Coca-Cola y Pepsi. Coca-Cola tiene más del 60% del mercado mexicano con ventas que superan los 7 mil millones de litros. Esta situación pudo interpretarse por sus características como un duopolio, o así era por lo menos hasta el 2002, año en que el hace entrada Big Cola al mercado mexicano, que en la actualidad ya cuenta con dos plantas y un 5% de participación total del mercado.

El crecimiento de Big Cola en el mercado se debió principalmente a que la introducción de su producto se llevó a cabo en presentaciones más grandes a las existentes y a un precio más bajo, lo que le ocasionó demandas por parte de los grandes productores.

En años recientes Coca-Cola y Pepsi han ampliado su portafolio de productos, tanto por el crecimiento del mercado como por cambios en los hábitos de consumo. Actualmente los consumidores están más preocupados por los alimentos que consumen, el contenido calórico y en llevar una vida más sana. Así fue que empezaron a producir y distribuir bebidas isotónicas para deportistas, elaboradas con jugo natural de fruta y hasta productos lácteos.

Dentro de las bebidas isotónicas y para deportistas destacan dos marcas: Gatorade (Pepsi) y Powerade (Coca-Cola) de las cuales el líder en el mercado es Gatorade, que tiene mayor participación y mayor tiempo de vida en el mercado.

La industria embotelladora es un importante motor de la economía mexicana, y ha tenido desde hace más de un siglo una participación significativa en la economía mexicana contribuyendo como una importante generadora de empleo y creadora de bases de desarrollo a lo largo de la República Mexicana. Según datos del Instituto Nacional de Geografía, Estadística e Informática (INEGI), en el año 2004 la industria de refrescos representó el 10.5% del PIB de la división de alimentos, bebidas y tabaco, el 2.7 del PIB de la industria manufacturera y el 0.6% del PIB Nacional. En el año 2004, la industria proporcionó empleo directo a 140 mil personas y generó 900 mil empleos indirectos, aproximadamente.

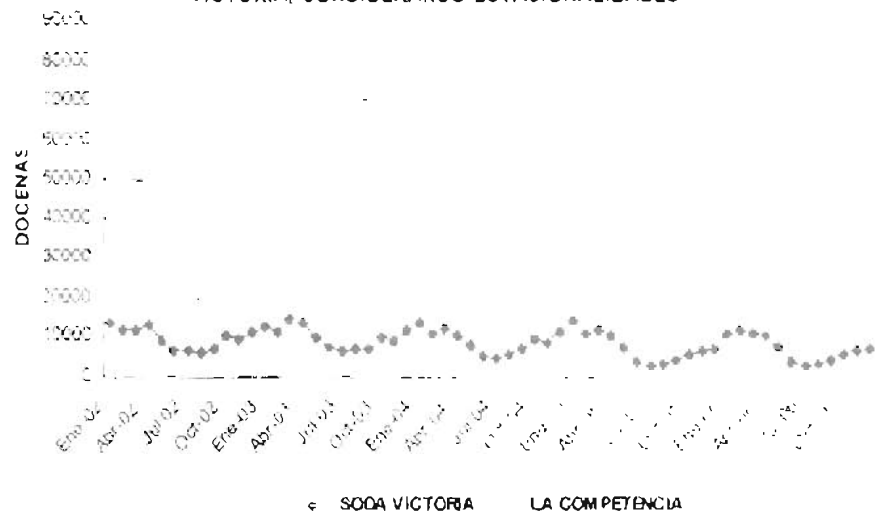
El valor de los activos fijos de la industria fue de \$51 mil millones de pesos durante el 2004, y en los últimos seis años, las inversiones en capital fijo a pararon más de 53 mil millones de dólares. En México existen más de 230 plantas embotelladoras distribuidas en todos los Estados de la República.

De acuerdo con datos del INEGI la industria de bebidas reportó, al cierre del 2004, un volumen de ventas de 15,601 millones de litros, representando un incremento en el volumen de ventas de 1.4% respecto al año anterior y se distribuyeron en más de un millón de puntos de venta. El 75% de las ventas se efectúa en tiendas de abarrotes y misceláneas. Las familias mexicanas con ingresos más bajos destinan el 7.3% de sus gastos totales al consumo de refrescos, y las familias de ingresos más altos destinan únicamente el 1.1%, esto de acuerdo con una encuesta realizada por el INEGI.

La embotelladora "La Invencible" dio desde su nacimiento grandes saltos como Empresa debido a un rápido crecimiento económico que se originó por las condiciones locales que le facilitaban la producción, distribución y venta en las áreas cercanas de su producto **Soda La Victoria** (refresco producido en 4 sabores). Ahora enfrenta en la actualidad, una feroz competencia por parte de Empresas que participan en el mercado nacional desde hace algún tiempo y algunos otros Empresarios de ramo de la localidad, quienes se encuentran altamente motivados para su expansión por una mejora en las condiciones de infraestructura de la red local de carreteras, que les ha permitido mejorar la distribución a menor costo de una gran diversidad de productos de probada credibilidad entre los consumidores, logrando penetrar así el mercado antes cautivo para "La Invencible".

El terreno de la expansión de la competencia, se ha abonado además, por una serie de decisiones en definitiva mal tomadas tiempo atrás por la propia administración de "La Invencible". Teniendo como ejemplo, cuando deciden romper con los intermediarios distribuidores por una falta de acuerdos en cuanto a los márgenes de ganancia y la efectividad de los canales de distribución, estos intermediarios al ver amenazados o afectados sus intereses se convierten en una pesada carga muy difícil de remontar ya que participan activamente en el desbaste de envase de Soda La Victoria.

DEMANDA DE PRODUCTOS EN ZONA DE ABASTECIMIENTO DE SODA VICTORIA, CONSIDERANDO ESTACIONALIDADES



Una serie de encuestas realizadas por la administración recientemente, reflejan gustos y preferencias en el mercado, tendencias de producción de los competidores, pronósticos de ventas estimadas sobre la base de datos históricos y algunas referencias incompletas tomadas de diversas fuentes cercanas, sirven ahora de base informativa al Señor Paredes, hijo del dueño fundador y ahora Gerente, para decidir si emprende o no una campaña promocional muy similar a la realizada en años anteriores por su padre, y que les dio buenos resultados en esa época.

Sin embargo las condiciones en el mercado no son las mismas. La tecnología empleada para la elaboración y envasado de refrescos se encuentra mas avanzada, las campanas de publicidad empleadas por la competencia son mas sofisticadas, las preferencias de los consumidores han cambiado, etc. Todo ello en su conjunto significa una gran desventaja que debe considerarse antes de tomar cualquier decisión, por que se pondrán en juego importantes capitales de la compañía en vistas de tener resultados en un plazo cercano y con el riesgo muy alto de fallar en el intento perder el prestigio y la influencia alcanzada en los años de su existencia en la zona, en el sector manufacturero en el cual participan.

El papel teórico por abordarse luego entonces, sera el de asesorar al Gerente con una estrategia de mercadeo que le facilite la toma de decisiones para llegar con éxito a la meta de recuperar e incluso superar los niveles de venta obtenidos en años anteriores.

La información básica como puede apreciarse, la estaba estructurada sobre la base de su experiencia de ventas por varios años. Era para el Sr. Paredes, el momento de manipularla, -- pero también se desprende de la revisión del caso-- era el momento de sugerirle a la administración, el recurrir a recursos externos para acelerar la toma de decisiones al entorno real, lo cual tristemente, había dejado de suceder para "La Invencible" al menos los últimos dos años, habiéndose reflejado en pérdidas.

La estrategia de la campaña NO-PAGO, referida a premiar al consumidor por su suerte al obtener la mención en la tapa de la botella, resulto útil en una época en que la competencia no era tanta, sin embargo ahora se necesita profundizar mas en un esquema de estímulo basado en segmentación de mercados sobre la base de gustos y preferencias o expectativas de los consumidores.

Con una visión mas amplia podría incluso "La Invencible", la oportunidad de llegar a cuestionarse aspectos tan importantes como serian lograr la saturación de la capacidad productiva de la planta, la modernización de la

tecnología, la estructura organizacional, la estrategia de marketing, la adecuación de los procesos productivos, los métodos de control de calidad, etc.

Palabras como Reingeniería de Procesos, Benchmarking, Lean manufacturing, no están tan lejos de ser tomadas en cuenta en esta oportunidad.

La tarea de medir la demanda del mercado implica definir el tamaño actual del mismo y estimar el potencial futuro de ventas cuantitativamente. Los datos que a continuación se presentan fueron tomados de la Asociación Mexicana de Fabricantes de refrescos.

Para comprender el tamaño de la demanda del mercado se necesita estimar el tamaño actual del mercado y el que se proyecta para el futuro, las participaciones de mercado de la competencia y las tendencias de las mismas.

Estimar también la posición de la competencia en el mercado tanto en ventas como en market share incluyendo proyecciones sobre el crecimiento del segmento del mercado, generalmente para los próximos cinco años y para los segmentos donde compete la Empresa.

Adicionalmente que se determine la demanda en el ámbito primario para la categoría de productos y servicios donde se compete, se mirará también la demanda selectiva referente a productos y servicios específicos. Supuestos acerca de la tendencia de marcas específicas relacionadas con las de Sosa La Victoria serán útiles.

INCREMENTO PORCENTUAL RESPECTO AL AÑO BASE EN LA PRODUCCION DE BEBIDAS GASEOSAS

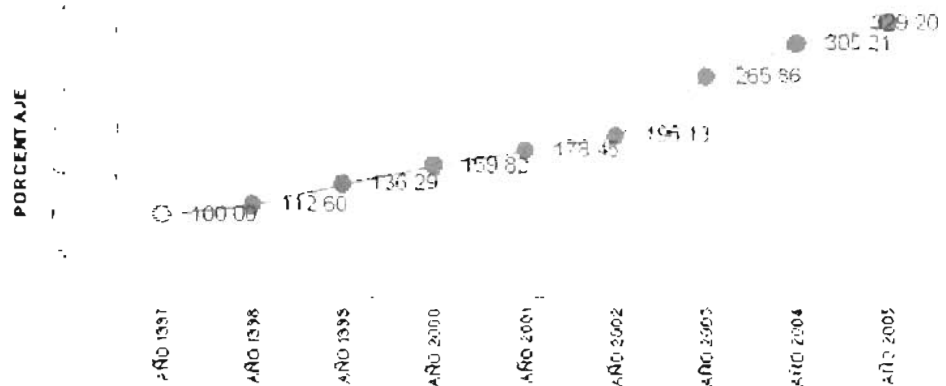
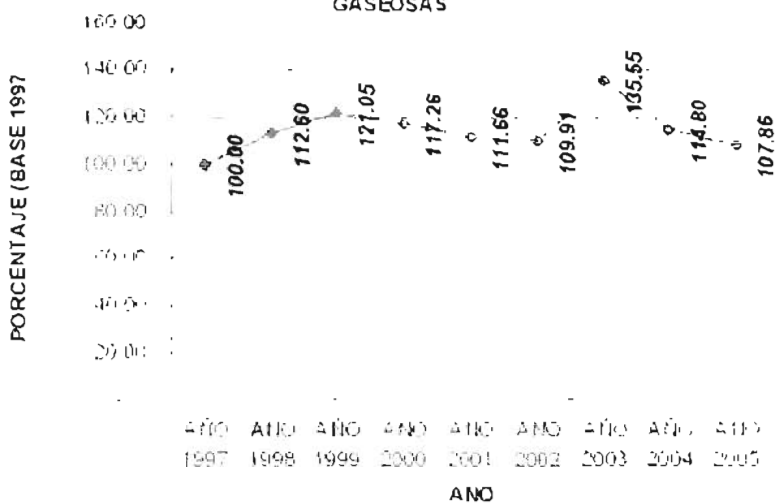


GRAFICO DEL CRECIMIENTO EN PUNTOS PORCENTUALES RESPECTO AL AÑO PREVIO DE LA INDUSTRIA DE BEBIDAS GASEOSAS



Según sean las circunstancias y las características del mercado en el cual se encuentre o se planea estar en el futuro, el potencial del mercado se podrá calcular usando encuestas, los datos de la Empresa, la información sobre la industria a la que su Empresa pertenece o por el censo de cada cliente.

Los gráficos nos muestran la tendencia creciente en puntos porcentuales del mercado en función a los volúmenes de producción de las Empresas dedicadas al ramo en la zona producto del estudio desde el año 1997 hasta el año 2005 (previo al actual definido en el estudio).

En la primera gráfica puede apreciarse el incremento acumulativo de la producción lo cual define una tendencia gradual de crecimiento positivo sobre todo a partir del año 2002.

Influye en esto la mejora en la infraestructura de comunicación de las vías de acceso y la incursión de diversas nuevas compañías, provenientes en su mayoría del extranjero.

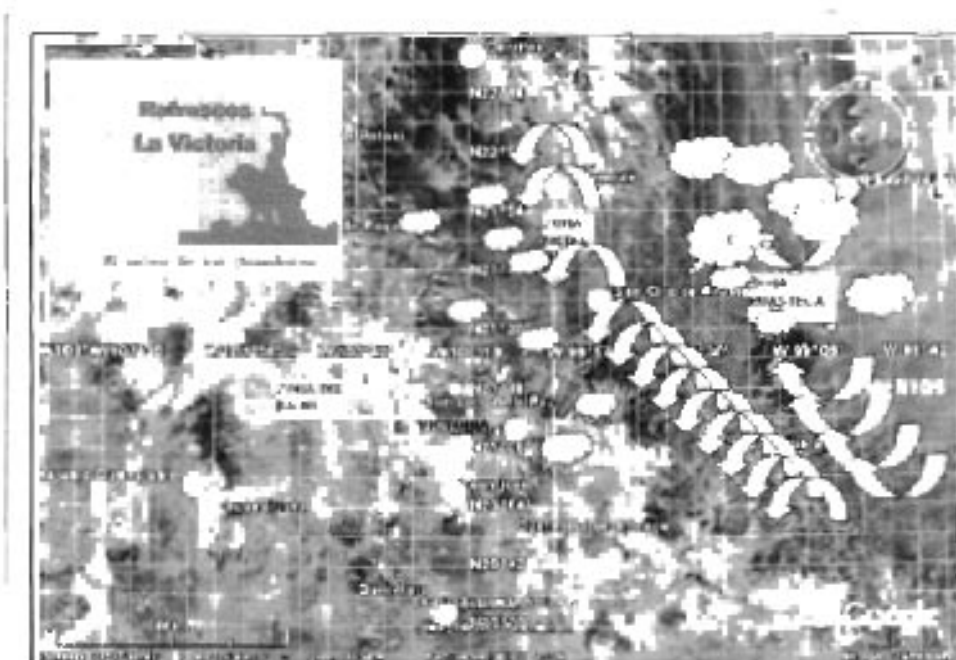
Figura 3. De producción de carne de cerdo en Manabí y Azuay, Ecuador. Fuente: Elaboración propia sobre la base de los datos de la Encuesta de Producción Agropecuaria Familiar (EPAF) de los años 1999 a 2005. El eje horizontal muestra el tiempo en años calendario. El eje vertical muestra el porcentaje de producción de carne de cerdo en toneladas por hectárea.

Como puede verse en la segunda gráfica el crecimiento tuvo sus subealtos. En los años de 1999 a 2001 la industria vivió desde sus ganancias producto de una inestable situación política y económica por el cambio de partido gobernante en el poder. Solo de 2002 a 2003 se tuvo un salto importante de al menos 24 puntos porcentuales sobre la base del año previo empujados 2 años consecutivos después de una escalonamiento la tendencia de crecimiento ha sido mas o menos 14 % en 2004 y apenas por debajo del 7 % en 2005. "La Invencible" por tanto no puede estar ajena a estos avatares de la economía.

En esta sección se trata de identificar el mercado de consumo de la industria se identificará a los compradores y se establecerá cómo es su perfil. Se debe tener en cuenta que como esas compras están influenciadas por factores externos a control de la industria, como por ejemplo el precio del alimento forrajero o empresarial. La clave en este análisis está en evaluar las mejores opciones de las alternativas de estrategias y programas de mercado que se vayan a establecer.

Como se observa en el gráfico adjunto el comportamiento de las ventas muestra un patrón estacional. Haciendo ver los ciclos de calendario es claro que los principales compradores de la industria son los supermercados por un periodo comprendido entre los meses de junio a principios de noviembre que coincide con las temporadas de las fiestas patrias y por otro lado la escuela de Bomas se abre en la intensidad desde finales de octubre.

Figura 4. Comportamiento de la demanda de cerdo en la zona de Bomas, Ecuador en los años 1999 a 2005.

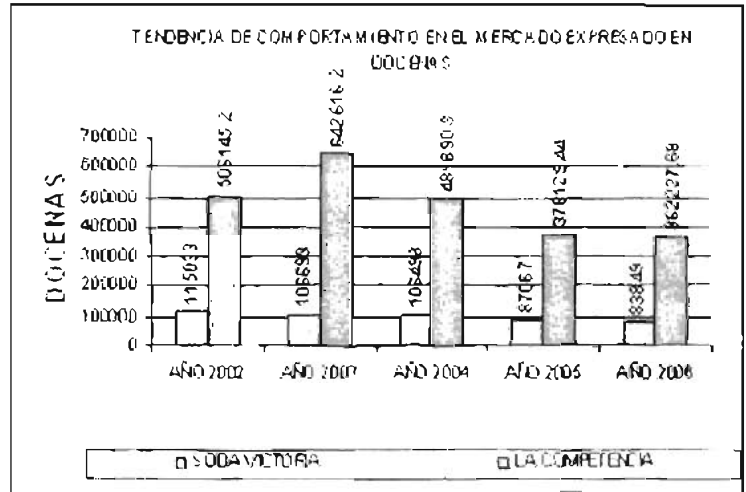


En cuanto al perfil de los compradores, es importante destacar que los principales compradores de la industria de carne de cerdo son los supermercados y los restaurantes. En la etapa de crecimiento de la demanda, la industria de cerdo debe tener en cuenta que el crecimiento de la demanda de carne de cerdo es de aproximadamente 14 % al año.

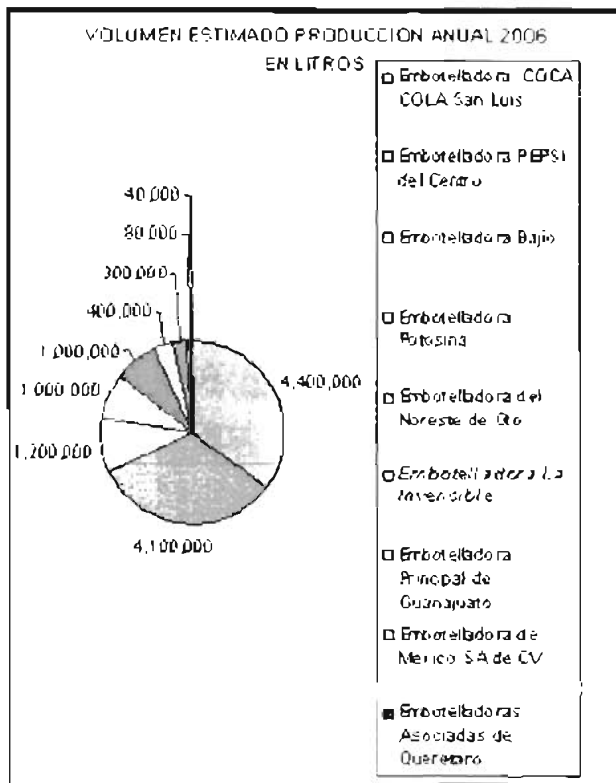
En cuanto al perfil de los productores, es importante destacar que la mayoría de los productores de cerdo son pequeños productores que operan en zonas rurales. La mayoría de los productores de cerdo son pequeños productores que operan en zonas rurales. La mayoría de los productores de cerdo son pequeños productores que operan en zonas rurales.

En esta región del país el consumo de cerdo es en la temporada de fiestas patrias y por otro lado la escuela de Bomas se abre en la intensidad desde finales de octubre. Los factores más importantes que influyen en la demanda de cerdo son los factores económicos y familiares por las variaciones de la temporada. Esto es una zona con alta producción de cerdo.

Es además la temporada previa a la época de lluvias (frecuentes octubre noviembre) y por el clima bochornoso que se siente, se estimula de manera natural el consumo del producto. Se destaca que menos de 80 Km de Cd. La Victoria, al otro lado de la Sierra Madre oriental, se encuentra la zona Huasteca, que por lo general mantiene un clima húmedo y cálido incluso en época invernal en donde las temperaturas no descienden más allá de los 18 grados Centígrados, este fenómeno climático es un factor muy importante ya que el mercado de la zona media y Huasteca es importante y la demanda de bebidas embotelladas es muy alto y puede compensar si entienden adecuadamente las variaciones estacionales ocurridas en la zona del Noreste de Guanajuato y que solo están separadas entre sí por la Cordillera de la Sierra Madre Oriental.



Se puede observar que en los meses de noviembre a enero comienza el repunte en las ventas (debido a que en estas fechas hay una gran cantidad de eventos familiares y fiestas religiosas en donde el consumo de refrescos es importante. En dicha zona se tiene solo un punto de reparto (San Cirilo de Acosta) y es quizás en donde puede equilibrar la producción en las diversas temporadas. Se aprecia un crecimiento evidentemente desfavorable en el mercado para Soda La Victoria en los años 2004 a 2006.



En este gráfico se muestra anualmente el comportamiento del mercado en la zona de influencia de Soda La Victoria tomando como base de referencia para el cálculo el hecho de que la competencia representa al menos un 80% del mismo según apreciaciones de la Gerencia de "La Invencible" no se estima en este gráfico la circunstancia de que la competencia identificada, ha tenido propio crecimiento anual expresado en tablas anteriores, de acuerdo al crecimiento de la industria refresquera influenciado por factores más allá de los locales y derivados de estrategias de ventas muy agresivas.

Puede darse lectura al hecho de que aunque el crecimiento ha sido sustancial para la competencia en los primeros años incluso pudiendo haber absorbido totalmente el volumen de la Soda La Victoria o aparecido nuevas marcas a esta la han favorecido por su preferencia sus clientes más leales, sobre todo de la zona de la localidad que da origen al nombre del producto.

La producción anual para el año de 2006. Los pronósticos de producción estimados sobre la base de diversas fuentes consultadas por el Gerente de La Invencible y poder pronosticar conocer para este 2006 como corrara el comportamiento de la producción de los diversos productos comercializados en la zona de influencia de La Invencible, lo cual puede verse en la gráfica que se adjunta.

Como puede observarse, la Empresa del Sr. Paredes estaría ocupando el quinto lugar en volumen producido en el mercado de refrescos objeto del estudio que significa un 2.19 % del volumen total producido, otras Empresas como Embotelladora Coca Cola San Luis, Embotelladora PEPSI del Centro, Embotelladora del Bajío, Embotelladora


Potosina (Zona Huasteca) y Embotelladora del Noreste de Guanajuato (Ubicada en San José Horro de Ota, Zona industrial) estarían produciendo volúmenes que representarían un total de 35.14%, 32.75%, 11.68%, 9.9% y 7.94% respectivamente.

Los productores locales de la zona, han empezado a asociarse como distribuidores de algunos de estos productos facilitando con esto, el proceso de expansión de las refresqueras multinacionales y conservan por el momento sus productos distintivos, con los cuales nacieron pero con la clara tendencia a ir desapareciendo por las mismas dinámicas de venta y condiciones que les imponen los consorcios americanos. Así, sin invertir un solo capital solo los espacios de almacenamiento, los márgenes de utilidad para estas pequeñas Empresas, son temporalmente más grandes que si solo venderan los propios productos fabricados ya que los altos costos de las materias primas y la falta de apoyos institucionales ahogan a los pequeños productores.

Así los peces grandes se comen a los chicos, con prácticas monopolicas como la de desabastecer el mercado de materias primas a sus competidores comprando altos volúmenes y a precios muy bajos las mismas, empleando además tácticas no solo mercadotécnicas sino comerciales poco ortodoxas cambiando así hábitos de consumo, amparados en grandes capitales que todo lo pueden comprar y autoridades gubernamentales que ceden a las presiones políticas que les hacen.

Otra parte de la competencia lo representarían aquellos sectores productivos de bebidas embotelladas no necesariamente gaseosas cuya gráfica de comportamiento nos refleja datos de lo que sucede en el entorno.

Alfa Editoriales y el Grupo de Estudios Alfa de México, S. de C.V. (Alfa) han publicado el libro "El Mercado de Bebidas Gaseosas en México: Análisis Económico y Social" que puede adquirirse en el sitio web <http://www.alfaeditores.com/bebidas/2004/2004nov/2004nov04ok%20NOTICIAS%20deca%20ola%20ola%20ola%20ola.pdf>



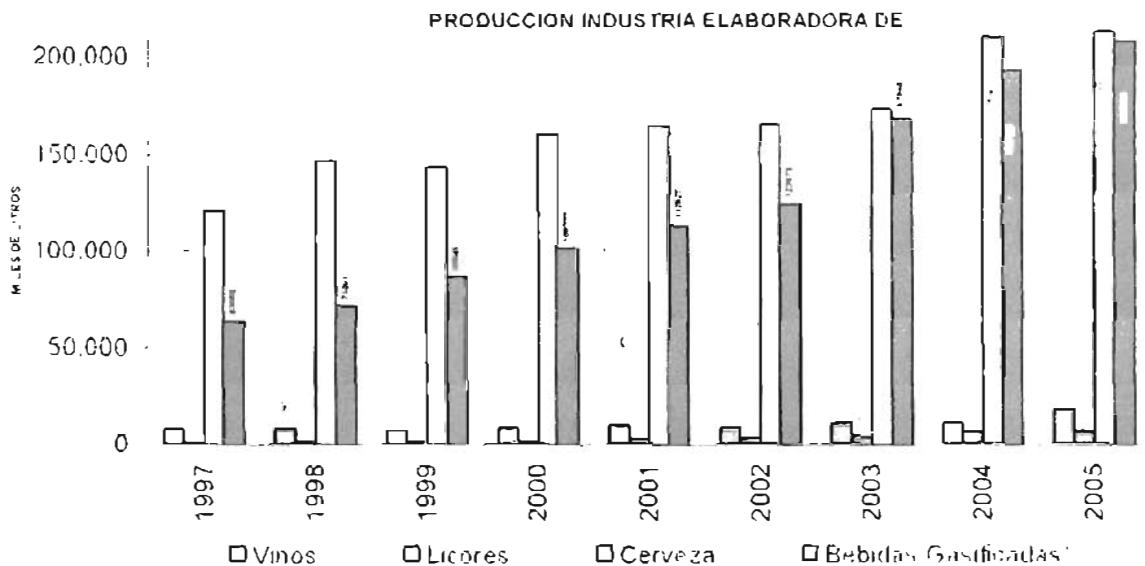
El libro describe el mercado de bebidas gaseosas en México, analizando su evolución y el papel de las multinacionales. Menciona que el mercado está dominado por grandes empresas que compran materias primas a precios bajos y utilizan tácticas comerciales poco ortodoxas para expandirse. También se menciona la presencia de pequeños productores locales que enfrentan dificultades debido a la falta de apoyo institucional y a la competencia desleal.

Según un estudio de la industria de bebidas gaseosas en México, la producción de Coca-Cola en el país creció un 10% en 2004, lo que representa un récord histórico para la marca. Este crecimiento se debe a la expansión de la producción en zonas rurales y a la introducción de nuevas variedades de bebidas.

El libro también menciona que la industria de bebidas gaseosas en México está sufriendo una transformación importante, pasando de ser un mercado dominado por pequeñas empresas a uno dominado por grandes multinacionales. Esto se debe a la adquisición de empresas locales por parte de grandes corporaciones extranjeras.

El libro es una obra de investigación que analiza el mercado de bebidas gaseosas en México, desde su origen hasta el presente. Incluye datos estadísticos y gráficos que muestran el crecimiento de la industria y el papel de las multinacionales. El libro es una lectura obligada para quienes se interesan en el sector de bebidas gaseosas en México.

NOTA PERIODISTICA <http://www.alfaeditores.com/bebidas/2004/2004nov/2004nov04ok%20NOTICIAS%20deca%20ola%20ola%20ola%20ola.pdf>



ARTICULO RELACIONADO.

Un artículo de esta época nos refleja lo que sucede en el mercado de las bebidas embotelladas y es un reflejo de lo que sucede a nivel del micro entorno en la zona de Comercialización de la Soda (La Victoria) refleja pues, a lo que en realidad se enfrentará "La invencible" debiéndose interpretar el tamaño de la reacción que deberá tenerse como el sucedido en el legendario caso en el que el pequeño David le pegó de frente al Gigante Goliat y lo derrumbó.

COCA-COLA LA HISTORIA NEGRA DE LAS AGUAS NEGRAS

La Compañía Coca-Cola y algunos de sus directivos desde tiempos atrás han sido acusados de estar involucrados en evasión de impuestos, fraudes, asesinatos, torturas, extorsiones y chantajes a trabajadores, sindicatos, gobiernos y Empresas. Se les ha acusado también de aliarse incluso con ejércitos y grupos paramilitares en Sudamérica, América Internacional y otras organizaciones de Derechos Humanos a nivel mundial. Han seguido de cerca estos casos. Desde hace más de 100 años la Compañía Coca-Cola miente sobre la realidad de los campesinos e indígenas latinoamericanos ya sea comprando la fuerza de trabajo azucar de caña con el fin de sustituir el dulce por alta fructosa proveniente del maíz transgénico de los Estados Unidos. Si nos referimos de la marca Coca-Cola son transgénicos así como cualquier industria que usa alta fructosa ¿De ha fijado usted en los ingredientes que se especifican en los empaques de los productos industrializados?



Coca-Cola La historia negra de las aguas negras

Gustavo Castro Soto
CIEPAC

La Coca-Cola también ha incidido en la vida de los productores de agua, es responsable también de la falta de agua en algunos lugares y de los cambios en las políticas públicas para privatizar el vital líquido o quemarlo con los millones de dólares frotado en la economía de muchos países, en la industria del vidrio y del plástico y en otros componentes de su fórmula. Además de la economía y la política, ha incidido directamente en trastocar las culturas, desde Chamala en Chiapas hasta Japón o China, pasando por Rusia. La Coca-Cola es la bebida más conocida del mundo, el producto más ampliamente distribuido en el planeta y adquirible hoy en día en 232 países. Muchos más que las naciones que forman la Organización de las Naciones Unidas (ONU). Sus ganancias pueden rebasar el presupuesto de varios países pobres.

La Empresa presiona, extorsiona y chantajea a los pequeños comerciantes con contratos de exclusividad. Amenaza a la señora de la tienda de la esquina si ella quiere vender otro refresco o más de Cola. Chupa grandes cantidades de agua de manantiales y kiseros enriquece a costa de las redes captivas, comunidades municipales, federales y de campesinos e indígenas. Ya llegaremos a la problemática local y para otros países, cual ha sido la historia de esta Empresa transnacional tan controvertida y al mismo tiempo más conocida del mundo.

En 1941 Coca-Cola creó su refresco Sprite. Un año después, cuando la guerra se apodaba, la Coca-Cola se dejó de importar en Alemania. Los Empresarios alemanes dueños de las embotelladoras, entre ellos Max Schmeilung, campeón mundial de béisbol, trataron que varía la fórmula para mantener sus fábricas en marcha. Luego de mil vueltas inventaron un nuevo refresco que hoy conocemos como Fanta, nacida bajo régimen nazi. En territorio nazi, en plena batalla y siendo Coca-Cola una marca "non grata", los embotelladores se atrevían a incluir la frase "es un producto de Coca-Cola GMBH" en las etiquetas, ya que así disponían de cierta garantía de calidad de agua al consumidor nacional.

En plena carrera electoral por la presidencia de los Estados Unidos, en 1974, Jimmy Carter contacta los servicios de inteligencia de la compañía Coca-Cola en temas publicitarios para rebajar su imagen en la revista National Representative al año de 1974 cuando Jimmy Carter se jacta: "Tenemos nuestra propia representación del Departamento de Estado en la compañía Coca-Cola. Ellos me proporcionan, por adelantado, los informes acerca de un país determinado, cuales son sus problemas, quienes son sus dirigentes y cuando ire allí, además de presentarme a los líderes de esos países." Durante la campaña presidencial de 1976, Paul Austin, presidente de un banquete donde Carter conlega a los generosos Empresarios que han discursos acerca de las atrocidades y perpetuas alianzas entre los capitalistas y la política, eran siempre habla. "Yo solo soy abogado de las Empresas." Carter nombra a un conjunto de figuras de Coca-Cola. Charles Duncan se convirtió en subsecretario de Defensa (antes de pasar a la Secretaría de Energía). Joseph Califano obtuvo el Ministerio de Salud, Educación y Bienestar social, entre otros. Los Empresarios de Coca-Cola asaltan el poder. Lo que unos más tarde harán los Empresarios de la industria bélica y farmacéutica, entre otros.

En 1977, el gobierno de la India pide a la compañía presentar su fórmula como condición para distribuir el refresco en el país. Coca-Cola se niega y se retira perdiendo 400 millones de posibles consumidores. Años después, gracias a Rajiv Gandhi, Coca-Cola regresa a la India. Pero ese mismo año los precios del azúcar bajaron. Coca-Cola utilizaba un millón de toneladas anuales de azúcar que la convertía en el mayor consumidor mundial. La compañía Coca-Cola presiona a Carter para que se aprobara una ley que le permitiera a las Empresas locales de Georgia pagar a cuatro centavos de dólar el kilo de azúcar, subsidiando así a la Empresa con fondos públicos.

Un año después, en 1978, Coca-Cola logra el contrato con la China comunista para el embotellado del refresco unos días antes de que los Estados Unidos normalizara sus relaciones diplomáticas con ese país. Simultáneamente Mao Zedong en su Libro Rojo calificó a Coca-Cola como "el narcótico de los terratenientes del capitalismo reaganista". China se gana así un millón de 1200 plantas embotelladoras distribuidas en 135 países. Por su lado, también el gobierno de Bulgaria firma un contrato para embotellar Coca-Cola y de igual manera otros países comunistas como Yugoslavia, Checoslovaquia y Rumanía. Durante la guerra de Vietnam Coca-Cola construye plantas embotelladoras en Danang y Saigon.

Las Políticas de Ajuste Estructural comenzaron a sentirse en la vida de los trabajadores. La disminución de los salarios, la liberación del control de precios de los productos básicos y en general la paulatina disminución de los derechos laborales comienzan a hacer sus estragos.

[Fragmentos del Estudio realizado por Gustavo Castro Soto (CIEPAC - Centro de Investigaciones Económicas y Políticas de Acción Comunitaria) y publicado en Rebelión el 3 de febrero de 2005]

B.1 - Segmentación

La identificación apropiada del mercado meta es parte de la clave para hacer mercadeo estratégico. Es importante identificar si el mercado está creciendo, si el segmento elegido por la Empresa es lo suficientemente grande como para soportar otro producto o servicio. Sobre todo ver si el mercado puede segmentarse en forma más apropiada en varios grupos homogéneos, conociendo mejor los deseos del consumidor y como es su proceso de compra. Mirar también los aspectos demográficos del segmento, las características psicológicas y las influencias que pueda recibir el proceso decisorio de compra de parte de la familia, amigos, la sociedad, los gremios y el gobierno.

Los mercados están formados por compradores y estos difieren de una o varias maneras. Quizas se distingan por sus necesidades, recursos, ubicaciones o actitudes de compra a costumbres adquisitivas. Cualquiera de estas variables puede utilizarse para segmentar el mercado.

Cada comprador tiene sus necesidades y deseos propios, y cada uno constituye un Mercado potencial diferente. Al utilizar una segmentación del mercado tan completa, se adaptan productos y programas de mercadotecnia a las necesidades de cada cliente en especial. Sin embargo, para la mayoría de los vendedores no tiene caso una segmentación completa. En lugar de ello, la mayoría trata de encontrar amplias clases de clientes con diferentes necesidades o respuestas adquisitivas.

Personalidad: Los mercadólogos también han utilizado las variables de personalidad para segmentar los mercados. Proporcionan a su producto una "personalidad" que corresponde a la del consumidor. Han tenido éxito las estrategias de segmentación del mercado según la personalidad cuando se han aplicado a productos como cosméticos femeninos, cigarrillos, seguros y bebidas.

En este tipo de productos tenemos en el mercado Bebidas para deportistas, Bebidas dietéticas que destacan la figura, Bebidas carbonatadas que proporcionan alta energía, todas ellas asociadas a una actividad en particular.

Gatorade, Slim Diet, Red Bull serían un ejemplo claro de cada uno de estos esquemas.

Segmentación por conducta: En la segmentación por conducta los clientes se dividen en grupos según sus conocimientos, actitudes, costumbres o sus respuestas a un producto. Muchos mercadólogos están convenidos de que las variables conductuales constituyen el mayor punto de partida para la elaboración de los segmentos de mercado.

Bebidas enfocadas a la juventud, bebidas enfocadas a los niños, bebidas enfocadas a las mujeres que no quieren consumir calorias, pero refrescarse o calmar su sed después de una actividad vigorizante. Por ejemplo tenemos la Fanta Bamboccha de sabores de frutas tropicales exóticas, como Guarana y senzao, Chaparritas del naranjo o Tetra brick Pascual que consumen los menores de edad, y toda la línea de bebidas sin colorantes pero sabores particulares que siempre emplean el término "light". Otras bebidas ligeramente gasificadas y con un pequeño toque a limón. The de limón o negro para personas que quieren refrescarse pero no desean consumir refrescos light por considerarlos muy "femeninos".

Segmentación por ocasiones: La segmentación por ocasión contribuye a que la Empresa modifique la costumbre del producto. Por ejemplo, el jugo de naranja suele consumirse con el desayuno, pero los productores de naranja han promovido que su jugo se tome como bebida refrescante en otros momentos del día. También, la compañía publicitaria "Coca por la mañana" trata de incrementar el consumo de la Coca-Cola como reconstituyente. Algunas festividades, como el día de las madres o del padre fueron originadas, al menos en parte, para incrementar la venta de dulces, flores, tarjetas y otros regalos.

Generalmente las Empresas fabricantes de bebidas de Cola, tratan de asociar sus refrescos con eventos donde hay grandes reuniones familiares o de amigos, combinando estas con bebidas alcohólicas. Están aquellos jugos de frutas con beneficios anunciados de incorporar vitaminas para los menores de edad, o aquellas que insten en que deben ser consumidas después de una pesada comida, por que pueden servir para aligerar la digestión, bebidas carbonatadas sin sabor o con sabor pero un poco más gasificadas de lo normal como serían las aguas minerales o los productos Peñafiel.

Segmentación por beneficios: Para la segmentación por beneficios es necesario averiguar cuales son los principales beneficios que busca la gente dentro de cierta clase de productos, el tipo de personas que busca cada uno de estos beneficios y las principales marcas que los proporcionan. Uno de los mejores ejemplos de este tipo de segmentación fue el que se llevo a cabo en el mercado de la pasta de dientes. Las investigaciones mostraron cuatro segmentos de beneficios, aquellos que buscaban economía, protección, belleza y sabor. Cada grupo de beneficios poseía características demográficas, conductuales y psicográficas específicas. Por ejemplo, los que buscaban una protección contra la caries solían tener familias numerosas. Cada segmento también prefería sus propias marcas.

En esta forma, las compañías pueden utilizar la segmentación por beneficios para definir a que segmento de estos se dirige, cuales son sus características y las marcas competidoras más importantes. También pueden buscar nuevos beneficios y lanzar marcas que los satisfagan.

En este caso podemos mencionar nuevamente las bebidas lácteas con incorporación de minerales y vitaminas que contribuirían según los niveles recomendados a fortalecer el crecimiento de los niños o jóvenes en plena adolescencia, aquellas bebidas que estimulan el sistema nervioso de tal manera que atenuan la sensación de fatiga como serían aquellos que contienen Taurina y cafeína

Estatus del usuario: Muchos mercados pueden segmentarse en no usuarios, Antiguos usuarios, potenciales primerizos y regulares de un producto. Para las compañías con alta participación en el mercado lo más importante es atraer a los usuarios potenciales mientras que las Empresas pequeñas desean atraer a los regulares. Los usuarios potenciales y regulares requieren por lo general diferentes tipos de mercadotecnia

En el caso de algunos productos que existen en mercados de prueba como lo sería el nuevo programa de mercado de la Coca cola, que lanza la oferta de adquirir 2 productos a la vez y un bocadillo que sirva de nutrimento, asociado a la hora de la comida – Los Vikingos que no son otra cosa que hot dog- por un precio relativamente bajo a través de sus puntos de venta denominados OXXO establecidos en todo lo ancho del territorio nacional, permite mantener a los usuarios regulares con la preferencia en sus productos al obtener un beneficio compuesto en el momento que lo necesita (Bebida y comida rápidas por un bajo costo)

Tasa de uso: Los mercados también pueden segmentarse en grupos de usuarios ocasionales, medios y comunes. Estos últimos constituyen a menudo un pequeño porcentaje del mercado pero de ellos depende un alto porcentaje de las ventas totales

Tenemos aquellas ofertas armadas y promociones específicas que se promueven o distribuyen solo en las festividades locales o ferias, y en eventos de tipo eventual como actos políticos o públicos. Hay algunos formatos especiales en los que se vende a granel para consumo masivo sin en cierto tipo de eventos y que solo se producen para dicha situación en especial. Como pudieran ser bailes o bodas

Estatus de lealtad: Un mercado también puede segmentarse según la lealtad de los consumidores. Estos pueden permanecer leales a ciertas marcas. Los clientes se dividen en grupos según su grado de lealtad. Algunos son absolutamente leales y siempre compran la misma marca. Otros lo son en parte, son leales a dos o tres marcas de un producto o prefieren una marca aunque a veces compran otra. Otros, en cambio, no muestran lealtad hacia ninguna marca, quieren algo diferente cada vez o siempre compran la marca que esté de oferta

Una compañía puede sacar mucho provecho si analiza los patrones de lealtad de su mercado. Debe empezar por estudiar a los clientes que le son leales. Al estudiar a los clientes que se apartan de su marca, una compañía puede saber cuales son las debilidades de su mercadotecnia. En cuanto que los que no son nada leales, una compañía puede atraerlos poniendo su marca en oferta

En el caso de la Soda La Victoria, se tiene identificada la lealtad hacia el producto de los habitantes de la zona en donde se origino la bebida y por la cual llevaría su nombre, es un poco el caso de amor por lo que hay se produce, una especie de orgullo local que se ha heredado de cierta forma en el subconsciente colectivo y que ha permeado en el tiempo a las zonas aledañas, no muy distantes. Aunque el sabor en particular de los refrescos de La invencible no se diferencia en mucho de los sabores de otros refrescos que en esa zona se venden, dice un consumidor en lo particular entrevistado "sabe a mi tierra y me recuerda mi infancia cuando no habia otro refresco que se vendiera por aqui. Habia un caso similar en Mérida, Yucatán de una bebida sabor chocolate diluido en agua o leche, embotellada en un envase con una forma muy particular, una figura que semejaba un soldado en posición de guardia. Este se vende desde los años 30 y aún puede encontrarse y cuando uno lo prueba siempre le recuerda un momento feliz, reza la publicidad. Este sería el mismo caso

Grado de disposición a comprar: Según el momento, las personas se encuentran en diferentes grados de disposición para comprar un producto. Algunos ignoran que el producto existe, otros lo saben, algunos están informados, otros interesados, algunos lo desean, y otros piensan comprarlo. Las cifras relativas de todos estos son muy importantes cuando se trata de diseñar el programa de mercadotecnia

Se tiene identificado en el caso de análisis que el producto tiene potencial de venta en zonas un poco más alejadas por que hay mucho intercambio comercial en la zona que es tanto industrial como agrícola y ganadera, y hay bastantes personas que ocurren a la zona de influencia de La invencible y han probado sus productos, pero como en su zona de origen no se comercializa, no lo consumen sino hasta que vuelven. Es decir tiene la disposición, pero no lo encuentran físicamente en el momento que lo desearían consumir por que hasta donde ellos radican este producto no se vende

Actitud: Dentro de un mercado las personas pueden mostrarse entusiastas, positivas, indiferentes, negativas u hostiles en relación con un producto. Como la actitud de una persona puede ser muy variable a lo largo de un día y puede verse afectada por diversas circunstancias que esta viviendo, las campañas publicitarias de algunas sodas reflejan en los personajes que la están consumiendo, la vivencia específica de un momento de alegría, diversión, de energía de relación con otros, de jovialidad, con el fin de que el consumidor tienda a adquirirlos al estar sembrado en su subconsciente que al hacerlo se sentirán de la misma forma que lo que la publicidad promueve, aunque sea solo de manera temporal, mientras se lo beben

Todas estas segmentaciones referidas son empleadas para la formulación de estrategias de mercadotecnia de los diversos tipos de bebidas que se comercializan en la zona. Casi por lo general, la mayoría de las Empresas embotelladoras que hoy día compiten por la preferencia de los consumidores en diferentes circunstancias y en cada uno de los nichos de mercado que día con día explotan, para mantener la lealtad de los consumidores a sus productos, y para quienes no son aun sus clientes o están por serlo acercarlos, para convertirlos en asiduos bebedores de gaseosas y ofreciéndoles según los diversos patrones psicológicos: edades, actividades, necesidades, puntos de confluencia o divergencia, idiosincrasia, horas y/o hábitos de consumo, etc. la solución a sus necesidades presentes de bebidas gaseosas.

Entre las bebidas genéricas que se distribuyen en la zona, se encontraron las siguientes:

Jugos naturales, Concentrados con pulpa de frutas, Refrescos con sabores artificiales gasificados, Refrescos con sabores naturales sin gas, Aguas minerales, Aguas purificadas, Bebidas lácteas, Yogurt, Licuados de frutas, Leche con sabores, Bebidas reconstituyentes y rehidratantes, Bebidas ligeramente endulzadas para menores, sodas light, cervezas en una amplia gama de presentaciones y contenidos de alcohol, Aguas de frutas naturales embotelladas que se pueden encontrar en tiendas de abarrotes, restaurantes, depósitos, tiendas comerciales al mayoreo y menudeo, peleterías, fuentes de sodas, centros nocturnos, bares, mercados, puestos de comida rápida, diversos, loncherías.

Al tratar de captar segmentos en lugar de un mercado completo, una compañía tiene muchas más posibilidades de proporcionar un valor real a sus clientes y de recibir la mayor remuneración por su cuidadosa atención a las necesidades de ese segmento de consumidores.

Así, Goodyear y otras compañías llanteras deben decidir a qué industrias quieren atender. Los constructores que buscan llantas para su equipo de fábrica varían según sus necesidades. Aquellos que elaboran autos de lujo y de alto desempeño necesitan llantas de mayor calidad que los que fabrican modelos económicos. También, las llantas que requiere un fabricante de aviones tienen que cumplir con normas de seguridad mucho más severas que las de los fabricantes de tractores.

Llevando este resumen de prácticas de segmentación de mercados a la posible existencia de un análisis de la circunstancia en la que La Invencible se desenvuelven sus productos, no hay evidencia alguna de su aplicación por lo que puede afirmarse la inexistencia total de un análisis de este tipo que permita ubicarlos para satisfacer las necesidades de un sector o nicho de mercado en particular. Simplemente el producto se ofrece a la venta sin otra particular orientación que fomente su consumo.

Nota: Los mercados industriales pueden segmentarse utilizando muchas de las mismas variables empleadas en la segmentación del mercado de consumidores. Los clientes industriales pueden segmentarse geográficamente o según los beneficios que buscan, el estatus del usuario, la tasa de uso, el estatus de lealtad, el grado de disposición o las actitudes. Pero existen también otras variables, que incluyen la demografía del cliente industrial (el tamaño de la industria o la compañía), las características de funcionamiento, los enfoques adquisitivos y las características personales.

Hay muchas formas de segmentar el mercado pero no todas ellas son eficaces. Para tener utilidad, los segmentos de mercado se hará la sugerencia a la administración de La Invencible que visualice si existen las características antes de cualquier división que pretenda hacer.

Mensurabilidad. Es el grado en que pueden medirse el tamaño y poder adquisitivo de los segmentos.

Sustancialidad. Es el grado en el cual los segmentos son lo bastante amplios o lucrativos. Un segmento debe consistir en el grupo homogéneo más amplio posible que valga la pena de seguir con un programa de mercadotecnia hecho a su medida.

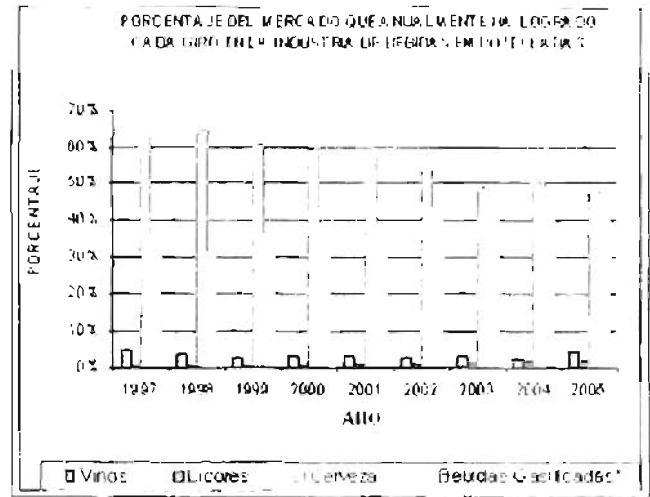
Procesabilidad. Es el grado en el cual es posible diseñar programas eficaces para atraer y satisfacer a estos segmentos.

Una estrategia de mercadeo específica para un segmento específico nos puede dar una ventaja diferencial, desde aquí deberán plantarse los caminos a seguir con una estrategia basada en el conocimiento pleno de lo que se vende en la zona y contra que se compete.

Los productos pudieran ser muy similares a los que vende la competencia en la zona por ser de una gama de sabores muy recurrida del tipo tradicional (naranja, limón, etc.) y con un contenido de gas que aunque varía y le da a cada una de ellas un margen propio de diferenciación.

Las Empresas transnacionales que operan con campañas de alta penetración están promoviendo una mezcla importante de sus productos, que tienden a dar servicio a diferentes sectores de la población destacan aquellos del tipo no retornable y con tapa roscable que pueden ser de envase de PET, por sus formas caprichosas y colores llamativos

Como puede apreciarse en la grafica contigua, el mercado consumidor de bebidas embotelladas se divide en primera instancia como se ilustra, consumidores de Vinos, Licores, Cerveza y Bebidas Gasificadas Principalmente



B.2 - Comportamiento del Consumidor

Et qué, el como, el donde, el por qué y el quién en la decisión de compra ¿Son los compradores emocionales o racionales? ¿Cuáles son las fuentes de información más importantes que usan los compradores para tomar decisiones de compra y cuáles son sus criterios para evaluar el producto o servicio?

El consumidor local tiene un perfil tradicionalista, es decir es muy apegado a aquello que ha conocido por bastante tiempo o destaca por asociación sus costumbres locales. Sin embargo no puede ser ajeno al bombardeo propagandístico de Empresas que usan este tipo de estrategia para penetrar en el mercado

El consumo de sabores de tipo tradicional es importante y si se quiere cambiar el hábito de consumo habrá de estudiarse sobre aquellas Empresas que lo intentaron primero y cuales fueron los sabores que tuvieron realmente el éxito de quedarse en el gusto del mercado

El crecimiento poblacional derivado de una estabilidad política y social que se prevé para los próximos años puede ser un detonante para favorecer productos con características que induzcan a convertirse en nuevos consumidores leales a la marca a la población infantil. El costo de mantener un cliente preferente y cautivo es más bajo que el de hacerse de clientes nuevos pero no es tan elevado como los clientes de este segmento de mercado: el infantil

RESULTADOS TABULADOS DE LA ENCUESTA A CONSUMIDORES - REACCION AL PRECIO -

PROCEDECENCIA	NORMAL	BARATO	CARO	INDIFERENTE
CENTRAL	30 31.50%	1 1.10%	26 27.30%	10 10.60%
MARGINAL	10 10.60%	6 6.30%	9 9.40%	3 3.20%

RESULTADOS TABULADOS DE LA ENCUESTA A CONSUMIDORES - DEFECTOS DEL PRODUCTO

PROCEDECENCIA	NINGUNO	MUY DULCE	POCO	MUCHO GAS	POCO GAS	BOTELLA CHICA	BOTELLA GRANDE	OTROS
CENTRAL	76% 30 28.30%	12 11.30%	14 13.30%	5 4.70%	13 12.30%	1 0.90%	0 0.00%	5 4.70%
MARGINAL	25% 13 12.20%	4 3.80%	3 2.80%	2 1.90%	2 1.90%	0 0.00%	0 0.00%	2 1.90%
TOTAL	100% 43 40.50%	16 15.10%	17 16.10%	7 6.60%	15 14.20%	1 0.90%	0 0.00%	7 6.60%

Un aspecto importante del análisis de situación es comprender cual es la estrategia de mercado de la Empresa y la de sus principales competidores. Es importante considerar los siguientes cuestionamientos

¿Cuales son los objetivos de la Empresa? ¿Esos objetivos han sido o están siendo alcanzados?

La competencia para objeto del presente análisis podemos dividirla en 5 segmentos para fines de nuestro estudio

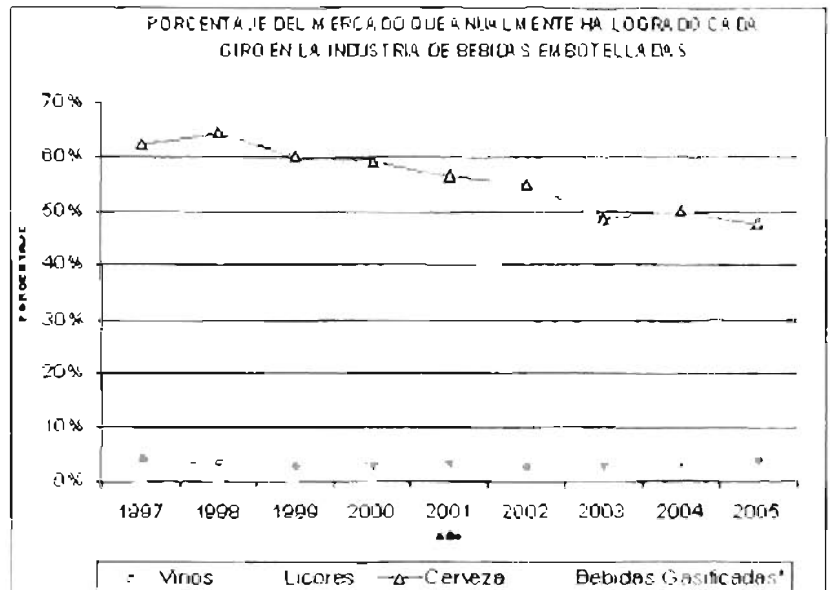
Primeramente del sector fabricante de bebidas gaseosas divididos en tres grupos:

- 1 Las Empresas locales cuyos dueños son originarios del País y/o de la zona en la cual están establecidos y que ya tienen una cierta antigüedad y reconocimiento de marca entre los consumidores y que no están asociados con alguna otra Empresa externa
- 2 Las Empresas locales cuyos dueños son originarios del País y/o de la zona en la cual están establecidos y que aun teniendo cierta antigüedad con su marca o productos reconocidos por el consumidor han empezado por asociarse con las Empresas transnacionales ya sea prestando sus instalaciones como bodegas de transferencia o distribuyendo ellos mismos o a través de terceros dichos productos
- 3 Las Empresas transnacionales que han ido llegando en los últimos años con productos que aunque poco conocidos algunos de ellos en la zona, tienen como base de lanzamiento, refrescos de sobra conocidos y de prestigio por muchos años en los mercados nacionales e internacionales

La Invencible pertenece al primer sector de Empresarios que indudablemente han comenzado a ver mermadas sus ganancias por el empuje de las compañías con grandes capitales y formulas de mercadotecnia ya de sobra probadas para mercados como el de la zona de influencia en estudio

Definitivamente este sector de Empresarios tiene como objetivo principal el conservar al menos el nicho de mercado en el cual se establecieron y tener un ritmo de crecimiento si no importante, al menos significativo para continuar sobreviviendo algunos años

Los objetivos para este sector no están siendo alcanzados lo reflejan las cifras de los últimos dos años en los que aunque la economía Nacional ha tenido un crecimiento moderado, en términos generales el beneficio no se ha reflejado en sus indicadores financieros



En el caso del segundo segmento de fabricantes de gaseosas se tiene un ligero crecimiento en la zona de influencia, que les ha permitido por ahora permanecer en el mercado con productos y estrategias de distribución que les han significado márgenes de contribución modestos y ahorros en sus costos fijos al ser apoyados por estrategias de mercadotecnia de las Empresas transnacionales con las que se asocian

Sin embargo el futuro para los productos de marca propia, no es muy halagador en el corto plazo por que tendrán que decidir entre seguir comercializando los productos que ellos fabrican a un margen de utilidad muy bajo o definitivamente aceptar el ser distribuidor de su otrora competencia que se abre paso avasalladoramente. Es decir financieramente pudieran estar por el momento en un entorno sano, pero estratégicamente pudieran verse absorbidos por las transnacionales, sin poco reclamo de su parte

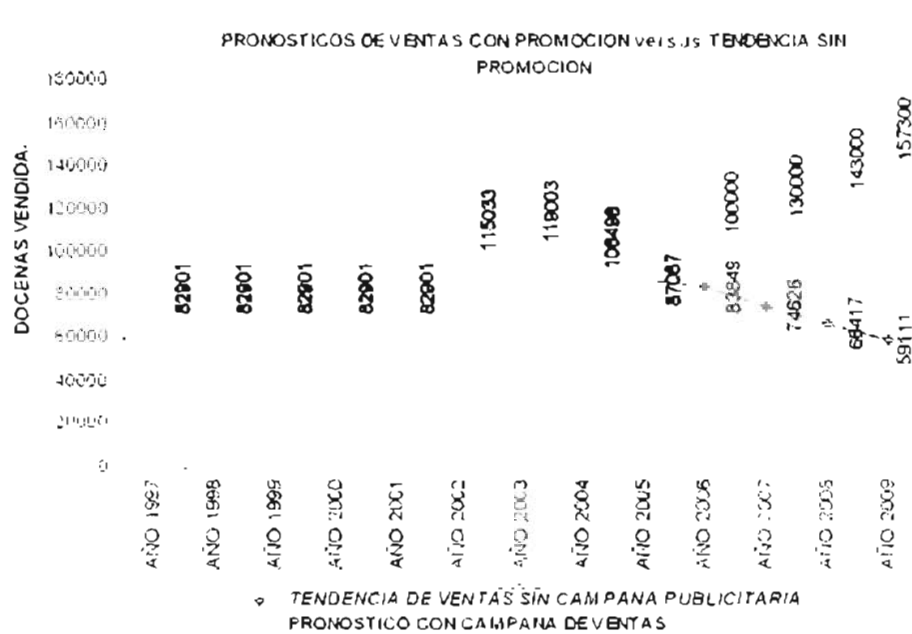
El tercer segmento conformado por las Empresas transnacionales ubicadas en las ciudades capitales principalmente poco a poco está logrando un crecimiento importante, derivado de alianzas estratégicas con productores locales que se han convertido en sus distribuidores exclusivos, con la tendencia inevitable de absorberlos en el mediano plazo y la propia expansión por medio de fábricas que se van construyendo en ciudades medias, favorecido este proceso por las políticas gubernamentales de promoción de fuentes de trabajo, y por las cuales se llega incluso a condonarles pagos de impuestos, el pago de terrenos federales en los que se ubican, etc. lo cual se suma a los grandes capitales que están invirtiendo para su expansión programada e ir desapareciendo poco a poco a los Empresarios locales y sus productos

Algunas Empresas transnacionales conservan aquellas Empresas pequeñas que tienen productos estrella o en su punto de madurez en el mercado, para mantener una competencia simulada a través de una marca diferenciada y controlada por supuesto a través de terceros incondicionales. Con esta práctica simulan que no existen monopolios o prácticas desleales de competencia

Por último tenemos los 2 sectores productivos dedicados a la elaboración de bebidas embotelladas que podríamos englobarlos de la siguiente forma:

- a - Fabricantes de cerveza
- b - Fabricantes de vinos y licores

En el primero de estos casos según la grafica adjunta los fabricantes de cerveza han venido disminuyendo su participación en el mercado, principalmente por las campañas que el propio gobierno ha emprendido así como algunas otras instituciones de tipo privado o asistencia social por disminuir el consumo de bebidas alcohólicas. De hecho en el caso de los vinos y licores no han presentado en los últimos años un crecimiento o ampliación en el mercado.



Puede decirse entonces que estos sectores también se encuentran en aprietos y que el acomodo de fuerzas por la participación del mercado de bebidas embotelladas está cediendo terreno ante la expansión de las compañías refresqueras multinacionales. Dado el pausado crecimiento de la industria de las bebidas gaseosas locales que a lo largo de los últimos años se ha venido dando y que ha permitido ir ganando terreno a Empresas tan importantes transnacionales es alertador para cualquier inversionista el tratar de crecer su participación en este sector asociándose con estas y eso ha sucedido con algunas

pequeñas refresqueras de la zona, las cuales han ido cediendo poco a poco ante el embate

La Invencible con sus años de tradición en la zona de influencia La Victoria no ha podido implementar una buena estrategia para posicionarse entre los embotelladores que optarán por quedarse en la zona y no vender sus títulos y marcas a las Empresas transnacionales que se refieren en el párrafo anterior y que son las que han ido ganando terreno con mayor rapidez.

Empresas locales como La Invencible que producen refrescos bajo sus propias marcas, han quedado como pequeños competidores domésticos, debilitados y fracasados sin que el público consumidor que todavía los respalda, muestre una tendencia que refleje en sus actitudes como consumidores de refrescos intenciones importantes de continuar con ellos a un mediano plazo.

Los cambios importantes en los productos actuales que se ofrecen no obedecen a una planeación mercadológica agresiva si no más bien se desenvuelven parsimoniosamente en sus viejos laureles y glorias del pasado.

Algunos intentos apenas sobresalientes de reforzar las áreas conquistadas y de abordar al mercado con una estrategia publicitaria efectiva que ofrezca lo que las grandes otras compañías no ofrecen para hacer atractivos sus productos. Sobre todo en las fechas estacionales ya conocidas y sin dejar a un lado su rentabilidad en el afán de seguir existiendo, han sido muy esporádicas mencionándose a modo de ejemplo la última promoción de 'NO PAGUE' de 'La Invencible' con efectos inmediatistas pero sin gran impacto para el futuro.

Para La Invencible el mercado meta está definido en función de la capacidad de producción actual de la planta, el volumen producido apenas se encuentra a un 60 % de su capacidad instalada.

Si todo el enfoque de su estrategia se basa en alcanzar un nivel de capacidad de planta al 100 % al 2009 con el plan que la gerencia propone poner en marcha sin tomar en cuenta los cambios drásticos que pueden ocurrir en el mercado, pudiese ocurrir que ese "gran esfuerzo" no llegue a concretarse únicamente alargarían una agonía que se visualiza.

C.1 - Estrategia de producto

¿Está la mezcla de producto adaptada a las necesidades que tiene la Empresa de solucionar las necesidades de su mercado meta?

Hoy en día las compañías se apartan de la mercadotecnia masiva y la de producto diferenciado para concentrarse en la selección del mercado meta. Esta es la que mejor puede ayudar a que los vendedores encuentren sus oportunidades de Mercado. Estos pueden desarrollar el producto adecuado para cada mercado meta. Pueden ajustar sus precios, sus canales de distribución y su publicidad para alcanzar a cada uno de manera eficiente. En lugar de dispersar su esfuerzo de mercadotecnia (el enfoque "de escopeta"), pueden enfocar sus esfuerzos en aquellos clientes que tienen mayor interés en comprar (el enfoque "de rifle").

Como ya se mencionó, dentro de las etapas importantes para la selección del mercado meta necesitamos primeramente hacer la segmentación del mercado, esto es, dividir el mercado en grupos definidos de clientes que pueden requerir diferentes productos o mezclas de mercadotecnia. La compañía identifica diferentes formas de segmentar el mercado y desarrolla los perfiles de los segmentos obtenidos. En el caso de análisis no se ha hecho este proceso ni siquiera de manera improvisada por ello tienden a realizar acciones para favorecer a todos los productos por igual al mismo tiempo.

La segunda etapa es la selección del mercado meta, esto es, la evaluación del atractivo de cada segmento y la selección de uno o más segmentos donde conviene penetrar. Como ha podido dilucidarse tampoco se ha abordado este aspecto de modo efectivo. No se ha seleccionado, solo se conoce cual es el producto que mas nivel de ventas tiene pero hasta ahí.

La tercera etapa es el posicionamiento en el mercado, la definición del posicionamiento competitiva del producto y de una mezcla de mercadotecnia detallada. Como la mezcla de producto no esta claramente definida luego no es la más conveniente no es posible seleccionar un mercado meta a posicionarse.

Solo uno de los refrescos que se producen ellos se lleva el 75 % de las ventas de la compañía y el 25 % restante se reparte en los otros 3, incluso siendo el de menor porcentaje de contribución el de sabor limon que solo representa un 5 %.

¿Qué estrategia de marca se está usando?

No se visualiza una estrategia de marca consolidada, de hecho ni siquiera el nombre del producto pudo conseguir su registro por cuestiones legales en las que se establecía que no puede usarse el nombre de una ciudad o entidad para nombrar a su vez un producto. Por ello debe establecerse un plan de acción significativo para definir este aspecto.

Como la palabra La Victoria tiene un significado propio además de ser en si utilizada como nombre propio de personas, ciudades o entidades puede recurrirse al amparo ante las instancias correspondientes y emprender la batalla legal para definir que este nombre se empleó en el producto para visualizar o simbolizar las características de logro consolidado u objetivo alcanzado y desligarse del nombre de la ciudad origen, en la que se inicio su fabricación, como base sustancial para su denominación.

Este argumento puede respaldarse de una manera mas fuerte si se vincula a un logotipo que represente los valores intrinsecos de la La Victoria, sinónimo de triunfo.

¿Están los productos debidamente posicionados frente a las marcas competidoras?

Dentro del area de influencia solamente uno de los productos esta realmente posicionado en su nicho de mercado, pero no se garantiza que esto sea por mucho tiempo debido a la existencia de muchos productos similares fabricados por la competencia que han comenzado a comercializarse. Incluso con variaciones muy sutiles al mismo que provocan confusión en el cliente o que lo inducen a irse separando de los sabores tradicionalmente consumidos.

¿Tiene la Empresa un enfoque adecuado hacia la planeación y gerencia de productos?

No definitivamente, ya que solamente reaccionan cuando se ven en problemas. No hay plan de acción a corto plazo, ni a mediano plazo que sea importante. Se deberá trabajar arduamente en poner en marcha un plan por producto que actualmente tiene demanda en el área de influencia de La Victoria y basandose en estrategias específicas de mercadeo que se implementen ir consolidando los avances que se obtengan para cada uno de ellos.

¿El Departamento del Mercadeo participa en las decisiones sobre la producción del producto?

No existe un departamento de mercado como tal, de hecho las funciones que deberían corresponder a un Departamento con todas las atribuciones inherentes, presupuestos y facilidades técnicas y administrativas recaen solo en la función del Gerente general.

Tal vez se deba esto a que la Empresa producto de nuestro análisis ha permanecido como una Empresa netamente familiar, las contribuciones externas no son consideradas. Sería muy recomendable la apertura a nuevas ideas en las ideas de gestión administrativa, mercadotecnia y operaciones.

¿Será necesario revisar la mezcla de productos para hacerle adiciones, modificaciones o eliminaciones que hagan a la Empresa mas competitiva en el mercado?

Definitivamente es urgente ya que no se puede permanecer en el mercado con una mezcla de productos tan pequeña y con pocas alternativas como las que actualmente ofrecen.

¿Se evalúa periódicamente el desempeño de cada producto?

Definitivamente no se revisa, al no haber estrategia de mercado que vea por el crecimiento sistémico, se desatienden entonces de manera muy evidente, todos los aspectos que una campaña de mercadotecnia comprende.

Se propone diversificar la gama de productos que se ofrecen al consumidor considerando como antecedente aquellos productos que actualmente se ofrecen en el mercado con éxito. Lo anterior implica definitivamente afectar tanto presentación, volumen contenido, envase, tapón, logotipo distintivo de marca y empaque.

C.2 - Estrategia de Distribución

¿Ha seleccionado la Empresa el tipo y la intensidad de la distribución para cada mercado que quiere servir?

No, los canales de distribución sufrieron algunos cambios en búsqueda de reducir costos pero no tomaron en consideración numerosos e importantes factores que permitieran consolidar las existentes enfocadas a la apertura de nuevos mercados. Definitivamente la estrategia de distribución ha sido manejada bien intencionadamente, pero sin acierto.



Camión repartidor de La Invencible

La distribución a través de mayoristas intermediarios puede tener sus ventajas y sus desventajas pero deben ser analizadas apropiada y meticulosamente para saber con certeza el camino a seguir.

Por principio de cuentas debe tenerse muy claro cual es el mercado meta para producto que actualmente se fabrican, si están además cubiertos todos los mercados meta existentes para la gran gama de refrescos que se comercializan en la zona, con los productos que se ofrecen por parte de La Invencible. Identificación de todos los puntos de venta existentes en la zona y si tenemos presencia en cada uno de estos, si los espacios destinados en cada punto de venta son los correctos para facilitar el acceso del público a nuestros productos y si además existen otros medios de distribución potenciales como pudieran ser máquinas expendedoras, restaurantes que pudieran ofrecer nuestras bebidas, o mayoristas que recurran al surtimiento directo de fábrica para luego poner al público en formatos especiales de empaque sus

productos a modo de mediano mayoreo como lo hace Wal Mart, y su cadena de establecimientos asociados, Bodega Gigante, Sam's Club, etc.

¿Tiene cada canal un buen acceso al mercado meta?

No así como se encuentran los canales de distribución no hay una estrategia clara y definida que lo acerque al mercado meta. Por ello es necesario primero tener definido cual sera ese mercado meta y cuales seran los canales de distribución por zona o producto específico.

¿Está usando la Empresa una buena mezcla de canales?

No hay mezcla de canales, ni estrategia ya que no hay mercados meta identificados ni mercados meta definidos.

¿Estará la unidad a cargo de la organización de los canales cumpliendo apropiadamente con las funciones asignadas?

No hay ninguna unidad asignada para el seguimiento de los canales de distribución. Todas las funciones recaen sobre el administrador general que se concreta a repartir los pedidos según las ventas que ha vendido obteniendo en cada una de las zonas explotadas por los distribuidores mayoristas o los reportes de los repartidores de la pequeña fuerza de ventas que poseen.

¿Cómo se administran los canales de distribución?

Actualmente solo se asignan rutas a los intermediarios mayoristas que ofrecen sus servicios de distribución y un porcentaje se reparte con unidades propias de un modo no muy efectivo ya que el trazo de rutas no está muy bien fundamentado. Solo se pretendió cubrir el reparto a zonas bien identificadas de consumo sin tener una estrategia de apertura de nuevos mercados.

¿Habrá necesidad de hacer mejoras a los canales de distribución?



Definitivamente y esto forma parte de la estrategia general de corto y largo plazo. No puede continuarse trabajando de esta forma y menos cuando se compite con Empresas que tienen estrategias de distribución de sus productos bastante estudiadas y en las que la fuerza de ventas está suficientemente entrenada para detectar oportunidades de suministro aunado a las fuertes compensaciones que reciben por volúmenes de ventas colocados.

Se trataría no solo de colocación de pedidos, sino detectar las plazas en las que se requiere el producto, la frecuencia de abastecimiento de los mismos y el volumen que habrá de suministrarse con la oportunidad necesaria para que cada cliente que quiera consumir un producto en lo específico de acuerdo a su gusto particular lo encuentre en el momento que desee, disponible y fresco dejándole con esto la experiencia y la sensación positiva hacia el producto y el deseo de adquirirlo nuevamente a sabiendas que lo volverá a encontrar disponible.

¿Se están cumpliendo con los niveles de servicio al cliente?

No hay acercamiento ni retroalimentación por parte del consumidor acerca de los productos que se elaboran en la invención. Una línea de atención al cliente y la apertura a otros medios de acceder a la información, críticas y/o comentarios que el público consumidor genera sería imprescindible. No se tiene información clara acerca de oportunidad, oferta y calidad de los productos elaborados.

¿Son razonables los costos para alcanzar ese nivel de servicio?

Los costos que por ello se incurriesen quedan pagados con la satisfacción del público consumidor y la preferencia al producto al ser atendidas sus quejas y sugerencias.

Las evidencias de poner en práctica las aportaciones o ideas del público debe quedar de manifiesto de manera transparente.

Conclusiones acerca de los canales de distribución:

Esta es una parte medular del proceso de venta del producto y aceptación por parte del público consumidor. El hecho de que el producto esté disponible aquí y ahora es la misión básica de cualquier negocio exitoso que pretende conquistar al mercado con sus servicios o productos.

Por ello debe tenerse un enfoque especializado y atendido de manera centralizada por un departamento de logística y distribución que a la fecha no existe.

Con ello se tendrán enfoques orientados con estrategias de corto y largo plazo para ir avanzando en la conquista del mercado de un modo sistemático. Los costos incurridos en este proceso y que forman parte del costo del producto deberán minimizarse sobre la base de un tabulador de costos por ruta crítica de distribución.

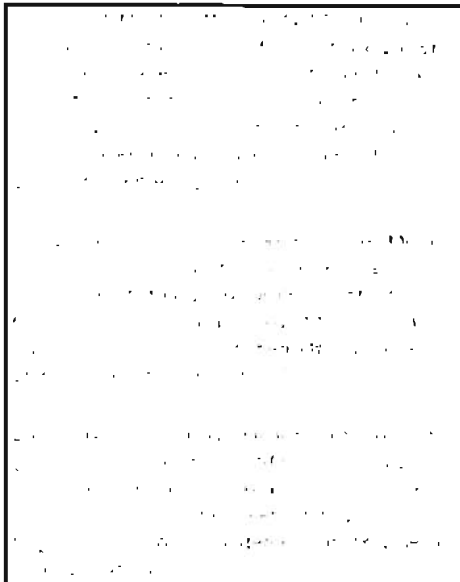
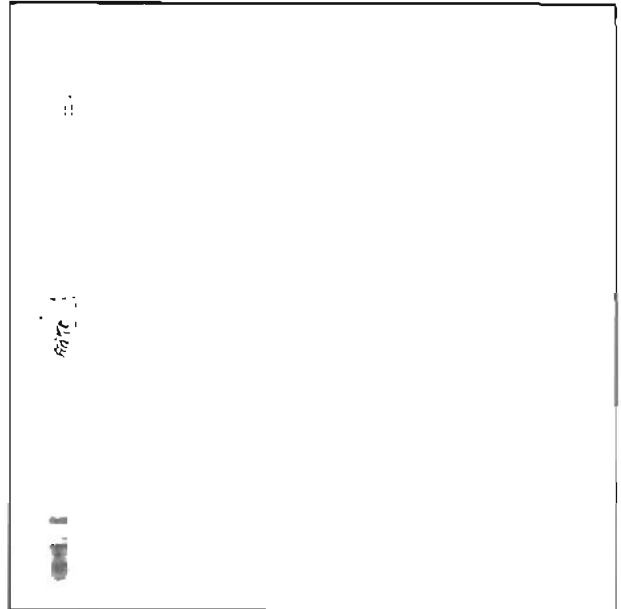
C 3 - Estrategia de Precio

¿Qué tan susceptible es cada mercado meta a las variaciones de precio?

No se tiene definido por la Gerencia pero si hay afectación sobre todo por que el producto se vende tanto en centros urbanos como en zonas rurales donde el ingreso per-capita varia y por ende cualquier variación en el precio en el segmento de mercado con menor ingreso lo afecta significativamente

Ademas debe tomarse en cuenta que parte de segmento de mercado que consume los productos es el Infantil que no posee una fuente propia de ingresos y debe mantenerse ante este sector un producto accesible de bajo costo

El grado en que varia el consumo en respuesta a un cambio de precio y la intensidad de la reacción puede ser muy diferente en algunos unos casos la demanda reacciona violentamente en otros, los cambios en las cantidades demandadas son pequeños



<http://www.exmas.com/negocios/301805.html>

El concepto de elasticidad de la demanda que se maneja para definir este tipo de fenómeno económico ayuda a prever que efectos tendrán los cambios de los precios sobre el gasto total en una mercancía

Hay tres clases de elasticidad de la demanda.

Demanda Elastica Es cuando las variaciones en el precio provocan sensibles alteraciones en la misma. Por ejemplo: los artículos suntuarios.

Elasticidad unitaria Se presenta cuando una baja o alza en el precio va acompañada de un cambio proporcional en la cantidad demandada, en tal forma que el valor del dinero gastado permanece igual.

Demanda inelastica Cuando los productos no sufren alteraciones notables por el aumento o disminución de los precios.

¿Cuál es el peso relativo del precio dentro de la mezcla de mercadeo?

La mezcla de mercadeo es el proceso por medio del cual se aterriza el mercadeo estratégico y los planes para así poder alcanzar los objetivos planteados. La mezcla de mercadeo no es mas que las tácticas aplicadas para alcanzar los planes propuestos, que a su vez serian los objetivos de la estrategia comercial.

En el tema de distribución las decisiones de canales se pueden enmarcar dentro de utilizar canales directos o indirectos, sencillos o múltiples. Múltiples, intermediarios por nivel cada uno asociado al segmento del mercado. ciclo de vida del producto.

Los mayoristas o intermediarios se caracterizan por comprar grandes cantidades para venderlos en pequeñas cantidades a muchos clientes. los representantes son aquellos que trabajan en nombre de la Empresa y por ello reciben una comisión, no mantienen inventarios, la Empresa hace el proceso logístico. Detailistas son aquellos que están en la línea de fuego, son los que tienen contacto con el cliente consumidor del producto o servicio asociado a la creación de valor de su propia marca de establecimiento comercial.

En el caso de las bebidas embotelladas el precio dentro de la mezcla de mercadeo es de vitalmente significativo debido a que existe una gama muy amplia de productos similares fabricados por la competencia en precios muy similares por lo que cualquier variación incluso hasta por centavos puede influir en la decisión del cliente por determinado producto omitiendo en cierto momento el sabor o la antigüedad de la marca.

¿Juega el precio un papel activo o pasivo en la estrategia de posicionamiento del producto o servicio?

Si juega un papel preponderante ya que como se afirmó anteriormente cualquier variación por pequeña que sea si en una presentación de anaquel en un punto de venta donde se pueden encontrar el cliente no encuentra ventaja significativa en cuanto a volumen, calidad o sabor, etc. opta siempre por el más barato. ☺

De hecho la conocida historia de Big Cola, se basó en este concepto, ofreciendo más producto por menor precio, lo cual puso a temblar a competidores de la talla de la Coca Cola y PEPSI, ya que fue capaz de arrebatárselos un segmento del mercado con menos recursos propagandísticos y menor tiempo que el que dichas embotelladoras tomaron para conquistarlo.

Es entonces un experimento llevado a la vida real comprobado al cien por cien.

Si la diferenciación del producto que el cliente percibe es muy clara con ventajas y beneficios definitivamente reconocidas por el consumidor sobre el resto no le importará tanto el precio.

Suponiendo que de repente se bajara el precio de los productos de La Invencible (y por ahora sin alterar el volumen ofrecido), y que todos los consumidores desean adquirir el producto ofertado entonces una mayor cantidad de producto podrá ser comprada a precio accesible, esto se llama Aumento en la demanda.

La demanda se desplaza hacia arriba de la antigua posición de equilibrio a una nueva posición.

Si el precio permaneciera igual después de que la curva se ha desplazado los consumidores querían adquirir una cantidad mayor ofertada que sería por supuesto mayor que la anterior. Aquí habría un exceso en la demanda lo que originaría una presión hacia arriba en el precio nuevamente o satisfacer la demanda del producto ofertado por ello se debe estar preparado para un incremento en caso de optar por una estrategia de baja en los precios y más aún si esta va acompañada de un cambio de formato con volumen hacia arriba para influir aún más sobre el proceso de la decisión sobre el artículo o la marca, esto último es lo que se llama Motivo de selección y la decisión sobre el establecimiento se llama Motivo del cliente.

En un mercado libre siguiendo con el caso el precio reaccionaría a dicha presión y continuaría moviéndose hacia arriba hasta que la demanda sea satisfecha de no ser así el cliente comenzaría a reaccionar desfavorablemente por lo que hay que estar conscientes de este fenómeno y de los volúmenes que entonces la planta debería estar en capacidad de producir.

¿Cómo comparamos nuestras estrategias y tácticas de precio con las de la competencia?

A través de estudios de mercado que deberán hacerse de manera regular y comparativa para evidenciar cualquier variación importante que impacte la potencialidad de nuestras ventas.

No existe por ahora una estrategia similar emprendida por La Invencible y la competencia sobre todo la que proviene de las Empresas transnacionales americanas que tienen como alta prioridad dentro de sus estrategias el análisis constante de los movimientos que ocurren en el mercado incluso atendido vía outsourcing por Empresas especializadas en el sector (NIELSEN es una de estas Empresas).

¿Hay señales en el mercado de que debemos variar nuestras estrategias y tácticas de precios?

Los precios que maneja La Invencible para sus 4 tipos de refrescos, es el mismo que para la presentación similar de la competencia. Por tanto modificar precios hacia arriba de la media sería contraproducente, por que aceleraría el proceso de despegue de los clientes que aun son leales.

Sin embargo si es hacia abajo, incluso con el añadido del incremento de volumen en el producto, como lo hizo Big Cola, podrá ser bastante positivo el resultado ya que se ganarían varios segmentos de mercado, principalmente el comprendido por las clases populares que buscan siempre la economía antes que la calidad.

Por obvia razón debe analizarse profundamente el tema antes de tomar una decisión sobre precio, ya que no debe caerse en la tentación de bajar estos sin analizar el impacto en el rendimiento sobre la inversión.

Es decir es necesario conocer el margen real después de los costos fijos y variables, de la mano esto con las estrategias de disminución de costos de proceso, y así poder decidir en cuánto estaríamos dispuestos a participar en el mercado con un precio reducido con un margen de riesgo razonable, según los pronósticos de ventas que el modelo sugiera.

Jarritos, con su marca Red Cola, pone presión al gigante Coca-Cola, gracias a su red de distribución.

autor: Cintia Bribian



Corbis. Coca-Cola nació hace 120 años y esta por cumplir 80 en México. Aunque en el primer semestre de 2006 creció 5.9%, nunca como ahora su dominio de 80% del

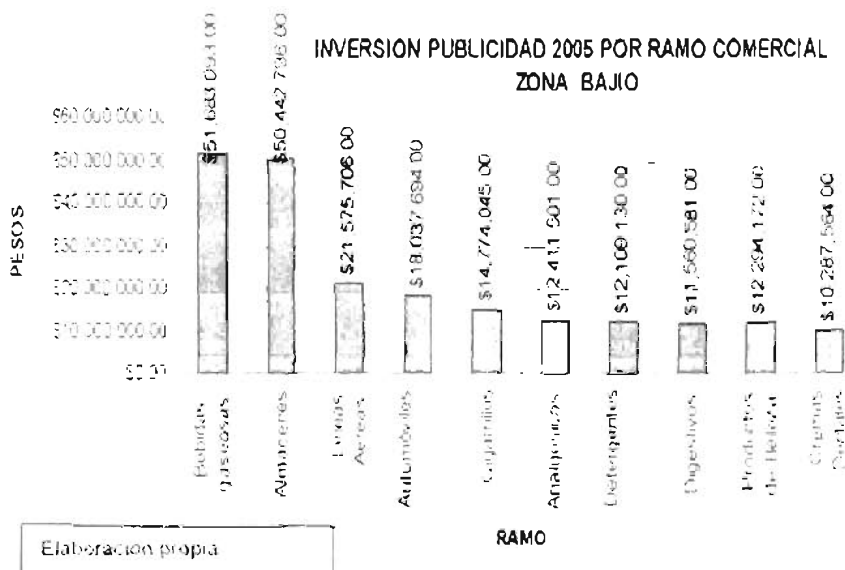
mercado de las bebidas de cola se ha visto amenazado por tantos competidores.

El país representa para la 'chispa de la vida' 11% de sus ventas globales y 50% de las de Latinoamérica. Además del mítico secreto de su fórmula, la eficacia de Coca-Cola reside en su distribución, que cubre todo el país. Pero eso está cambiando. La llegada de Jarritos con una marca de refresco de cola pone presión al mercado, ya que es una Empresa con buen posicionamiento y un sistema de distribución eficiente", señala Mauricio Brocado, analista de Actipver.

En efecto, Embotelladores Mexicanos -fabricante de Red Cola y Jarritos- está dispuesta a competir con la gigante roja. En abril invirtió 50 MDD para abrir una mega planta en Tultitlán, Estado de México, donde emplea a 4 000 personas y produce 100 000 cajas por día, que manda a 18 centros de distribución para cubrir 70% del país. Con el eslogan 'tómala y déjate sorprender', Red Cola ayuda a Embotelladores Mexicanos a crecer 320% en cuatro años. Y van por más, piensan en abrir una planta en el norte, la región de más consumo de refrescos en el país. Según mediciones de Beverages Digest, el consumo per capita de refresco en México asciende a 148.1 litros al año, lo que genera un mercado de bebidas no alcohólicas de 17 000 MDP. Durante 2006, la inversión de Coca-Cola de México y los 13 grupos embotelladores (que integran la Industria Mexicana de Coca-Cola) superó 600 MDD en proyectos de infraestructura, mercadotecnia y publicidad. Empresas como FEMSA se colocaron entre las consentidas del corporativo que se prepara para darles la concesión de distribución en países como Brasil", comenta un analista del sector, que pide el anonimato.

C.4 - Estrategia de Comunicación

¿Cuál es el papel y los objetivos de la publicidad y de la promoción de ventas dentro de la mezcla de mercadeo?



Le da el peso apropiado al producto dentro de la mezcla en un mercado específico y lo promueve según su propia estacionalidad o ciclo de vida. En el caso de nuestro análisis no se visualiza exista un plan específico para la mezcla que se produce ni en función de entorno competitivo que se tiene.

¿La estrategia publicitaria es consistente con la estrategia de posicionamiento?

No es consistente ya que es esporádica y basada en suposiciones o presentimientos del administrador, no vende una imagen específica, no posiciona ningún producto, sólo promueve

la venta en una temporada que ni siquiera corresponde a la más baja en el ciclo de estacionalidad anual.

¿Hay recursos suficientes para llevar a cabo los objetivos de publicidad y promoción de ventas?

Si los hay y son mal utilizados, ya que no se enfocan a un objetivo de posicionamiento de marca. La recuperación que se obtiene es solo por la oferta temporal del producto, pero tan pronto se deja a un lado la campaña, se regresa a los puntos originales de venta. El consumidor no garantiza su lealtad al producto de Soda La Victoria por que este no lo tiene en mente como un satisfactor de su necesidad de refrescarse o terminar con la sed, cuando se le presenta ya que tiene numerosas alternativas enfrente que suplen su ausencia de cualquier forma.

¿Son los planes promocionales que estamos usando los medios más efectivos para comunicarnos con los mercados meta?

La oferta de regalar un refresco si eventualmente la tapa resultase ganadora con este premio funciono en una época en la que el mercado no estaba tan saturado de Empresas y productos. Ahora la segmentación de mercado hará necesario estratificar el mismo por segmentos de edad, por ejemplo, que pudieran llevar se como premio no solo la posibilidad de otro refresco sino premios que lo acerquen al disfrute de su tiempo de ocio.

Como ejemplo se tiene la campaña de la coca cola que promociona desde pizzas, pases al cine, boletos para eventos diversos y la posibilidad original del refresco gratuito que se obtiene de inmediato al destapar la botella, de esta manera se acerca a su mercado meta diferenciado en sus distintos segmentos y productos y ofreciendo un plus de satisfactores en un espectro amplio.

¿Comunica efectivamente el plan de medios lo que queremos comunicar?

El que se propone por parte de la Gerencia no ya que solo enfatiza en el recurso del premio sobre la base del consumo pero no promociona o vende los valores intrínsecos del producto que lo puedan hacer atractivo para el consumidor y formar parte de su canasta básica de consumo en un futuro, solo se vende la ventaja de ganarse de modo simple otro refresco de igual que pudiera ser igual de bueno o de malo.

Probablemente una estrategia de publicidad seria vender salud a través de comunicar los ingredientes del producto si estos son naturales y las ventajas que se obtienen de consumirlos por sobre otros productos que no aclaran su contenido. Si estos refrescos fueran por ejemplo concentrados de frutas naturales con pulpa marcarían una verdadera diferencia que debería ofrecerse al consumidor como un beneficio por sus preferencias de consumo.

D - Etapa del Ciclo de Vida

Aquí se plantean supuestos que indican en que etapa del ciclo de vida esta el producto o servicio. Este razonamiento es importante porque de acuerdo con la etapa del ciclo de vida se determinarían las opciones específicas de mercadeo que podrán aplicarse.

¿En qué etapa del ciclo de vida está la categoría del producto o servicio?

El producto por su antigüedad de elaboración y reconocimiento en la zona de influencia se encuentra en una etapa de alta madurez que requiere adaptaciones solamente en cuanto a las nuevas modalidades de presentación.

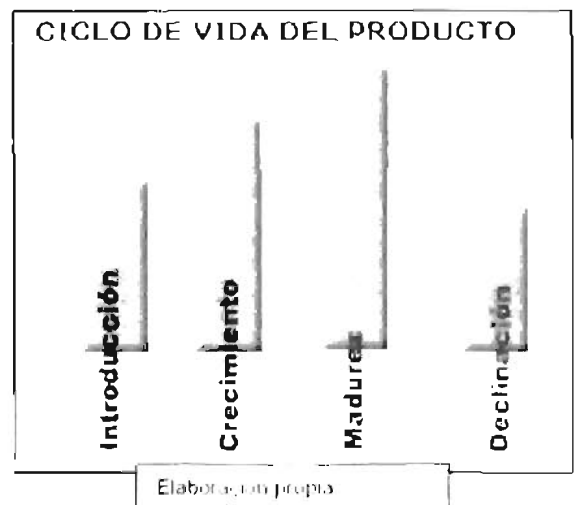
Un refresco de imagen seria oportuno y no le vendria mal quizás un poco atendiendo los reclamos del cliente por poco gas o sabor ligeramente dulce pudieran atenderse sin hacer grandes modificaciones en el caso de los consolidados pero definitivamente hay nuevas tendencias en cuanto a las bebidas que enfatizan en los aspectos de salud, como los refrescos Light que pudieran ser nuevos y atractivos para el mercado y habrá que ponerles su contraparte local.

¿Qué características del mercado respaldan su punto de vista sobre el ciclo de vida?

La aceptación que tiene sobre la población La Victoria los productos de La invencible y que les ha permitido permanecer por mas de diez años en el mercado.

La categoría de los productos en los que actualmente se desenvuelve la Invencible es en la de los refrescos o sodas gasificadas y endulzadas en diversos sabores de frutas de tipo artificial.

Manejando 4 sabores distintivos desde nace tiempo no ha incursionado en otros sectores como el de bebidas Light, aguas mineralizadas, aguas naturales purificadas o bebidas hechas basandose en pulpa de frutas con gas o sin gas, tónicos, rehidratantes en su amplia gama de presentaciones y envases.



La incursión en estos segmentos de mercado puede ser interesante pero deben tenerse en cuenta los riesgos de la aventura

De acuerdo a investigación realizada en la zona respecto a diferentes aspectos que habrán de considerarse en un producto y la calificación que los diferentes encuestados deberían dar a los productos de La Invencible la mayoría califica a los productos como reconocidos y tradicionales, de un sabor diferenciado con respecto a otros productos que se venden, pero con poca disponibilidad para el consumo

La gente acepta la posibilidad de seguir considerando a Soda La Victoria como un producto importante y diferenciado por que durante años lo han probado y nunca han tenido alguna queja grave de dicho producto que sea conocida por los lugareños

El público consumidor manifiesta que puede seguir teniendo preferencias entre ellos siempre y cuando siga estando disponible en los anaqueles de los tenderos, quizás la etapa de declinación pudiera no ser ahora si no que más bien la caída en las ventas se ha debido a una falta de promoción y comercialización pero el reconocimiento de parte de la gente que los ha probado lo mantiene en un punto ubicado entre el crecimiento y la madurez la escasa opción de sabores es un handicap ya que la gente piensa que existen mas sabores pero que en su zona no se venden por alguna razón

E - Tendencias del Macroentorno

El macroentorno tiene seis componentes que interactúan en forma compleja y que son críticos desde el punto de vista de mercadeo: el sociocultural, el demográfico, el político y legal, el tecnológico, el económico y el competitivo

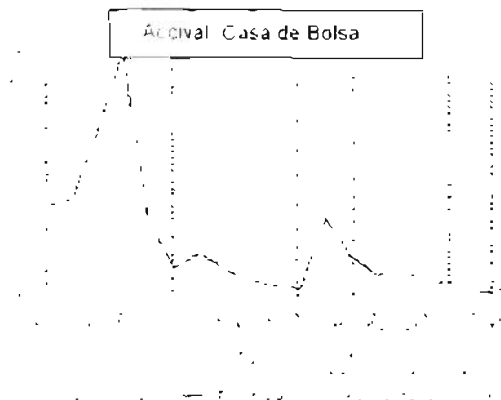
Las decisiones que ha tomado toma el gobierno en materia de impuestos para recuperarse de un periodo de crisis que se había vivido y las pocas inversiones locales que habían detenido el crecimiento económico derivadas de la confusión política en la que se vivía han tenido un impacto sobre el crecimiento económico y la distribución del ingreso. Los cambios tecnológicos influyen en la naturaleza de la competencia entre las empresas

Ahora se ha dado una gran apertura a las Empresas transnacionales que están compitiendo en un esquema desigual al competir con esquemas de clase mundial y grandes recursos frente a Empresas familiares locales dirigidas por administradores con muy poco roce con el mundo globalizado, sus tendencias y su entorno agresivo y demoleedor

Las tendencias del macroentorno son de especial importancia en el proceso de formulación de la estrategia de mercadeo porque cualquier plan de mercadeo que hagamos necesariamente tendrá que ejecutarse en un escenario futuro del macroentorno. Desde éste punto de vista, una estrategia de mercadeo es un plan de negocios basado en un escenario que elaboraremos haciendo predicciones de como será el futuro

La desigualdad y la pobreza no se han reducido en México durante los últimos 20 años. Si comparamos los niveles de pobreza y desigualdad observados en el año 1984 con los observados en el año 2006 encontramos que son prácticamente los mismo

En el caso de la desigualdad mientras que en 1984 el 10 por 100 más pobre de la población obtenía el 1.4 por 100 del ingreso total y el 10 por 100 más rico obtenía el 39,5 por 100, casi dos décadas después —en el año 2002— el 10 por 100 más pobre seguía obteniendo el 1.4 por 100, mientras que el 10 por 100 más rico aumento su participación para concentrar el 40,5 por 100 del total. La brecha entre los ingresos de estos dos extremos de la distribución aumento de 27 a 29 veces en este periodo



En cuanto a la pobreza, el porcentaje de pobres alimentarios (extremos) bajó ligeramente de 22,5 a 20,3 por 100 de la población total mientras que la proporción en pobreza moderada permaneció casi constante —se redujo solamente de 53 a 52 por 100—. Sin embargo debido al crecimiento poblacional, el número absoluto de personas en situación de pobreza aumento significativamente

Una de las transformaciones más importantes que experimento México en el periodo 1984-2002 fue el inicio y después la profundización de una serie de reformas estructurales. Debido a que dichas reformas afectan la estructura de la economía, sería de esperarse que tuvieran un efecto importante sobre la distribución del ingreso

Las implicaciones de este aumento para la distribución del ingreso y la pobreza no son obvias y, de hecho, dependen del tipo de reformas específicas. El índice general de reforma es un promedio de cinco índices: el índice de reforma laboral, el de liberalización financiera, el de liberalización comercial, el de privatización y el índice de reforma tributaria. El efecto de estas reformas específicas, tampoco es obvio *a priori*. Por ejemplo, en el caso de la liberalización financiera, existen fuerzas encontradas con resultado ambiguo.

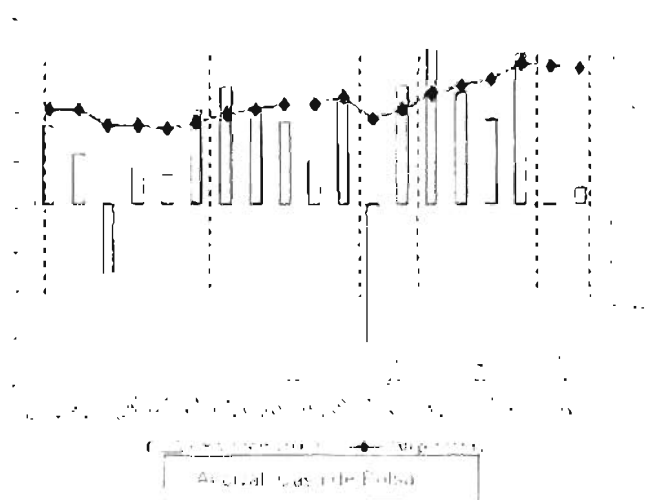
Dado que el capital físico y el capital humano son generalmente factores complementarios en la producción, la liberalización puede generar a su vez una mayor demanda por trabajo calificado y, con ello, un aumento a los retornos a la educación, los cuales generalmente benefician a los sectores con mayor educación (y recursos) en la sociedad. No es claro, por lo tanto, el efecto neto del aumento en el valor del índice de Liberalización Financiera que se observa en el Cuadro 1.

El efecto de una reforma tributaria que reduce las tasas impositivas marginales pero que a su vez amplía la base gravable también es ambiguo. Por una parte, las reducciones en las tasas marginales de impuestos al capital pueden incrementar la demanda por trabajo calificado —al igual que la liberalización financiera— pero por otro, si la reducción en la tasa marginal incrementa la demanda por productos que utilizan intensivamente mano de obra menos calificada, tenderá a aumentar la retribución a este factor y, con ello, a reducirse la desigualdad y la pobreza.

En cuanto a la reforma laboral, se esperaría en principio. En cuanto a la reforma laboral, se esperaría en principio que ésta contribuyera a reducir la desigualdad y la pobreza, ya que la reducción del costo de contratación y despido de trabajadores, en principio, debiera de aumentar el número de plazas creadas en el sector formal de la economía en mayor medida para los trabajadores poco calificados. Esto, siempre y cuando hayan sido éstos quienes hayan sido excluidos del sector formal precisamente por los costos intrínsecos de contratación y despido. Si este fuera el caso, y otros factores permanecieran constantes, se esperaría que el aumento en el valor del índice de Reforma Laboral tuviera efectos progresivos.

Por otra parte, los modelos tradicionales sobre apertura comercial sugieren que la liberalización del comercio en países como México, debieran de incrementar la demanda por mano de obra poco calificada en el país, ya que se piensa que este es un factor de producción abundante en términos relativos con respecto al resto del mundo.

En resumen, cuando se toma a los años 1984 y 2002 como punto de referencia tanto el entorno macroeconómico, como la introducción de las reformas estructurales en el contexto de un mejoramiento en la distribución de la educación, llevarían a suponer que la desigualdad y la pobreza debieran de haberse reducido durante los últimos 20 años.



E 1 - Tendencias socioculturales

Derivada principalmente de acelerados procesos tecnológicos y económicos, la globalización es, en muchos aspectos, irrefrenable y hasta cierto punto neutra. Mas aún, en algunos casos, es positiva. Por ejemplo, la informática, con todos sus recursos computacionales, es universalmente apreciada. Los avances espectaculares en campos como los de la genética, la medicina, la agricultura y otros, con todas las reservas que puedan tenerse, son enriquecedores y a la vez ineludibles.

Pero la globalización se manifiesta de otras formas que deben calificarse de avasalladoras y resgozas. Con estas las que pueden afectar la identidad y el patrimonio cultural, no solo de individuos sino de pueblos, naciones y continentes enteros. Los centros desde donde irradian esos procesos globalizantes son las grandes corporaciones transnacionales y determinados países hegemónicos, uno en particular, los Estados Unidos. Incesantes bombardeos afectan las visiones del mundo, las creencias, los valores, las formas de apreciar la realidad, los comportamientos, gustos, modas y, en suma, el todo social y cultural, de personas y naciones.

La globalización, que agreda valores y conceptualizaciones, lesiona conjuntamente la correspondiente identidad cultural. Ello puede ocurrir de varias formas. Un reto muy difícil de afrontar, se deriva de la imposición a través de los medios masivos de comunicación, de criterios de apreciación de las diferencias culturales.

Si la globalización tiende a homogenizar, resultará entonces que lo que es distinto de la cultura dominante será objeto de menosprecio. Ello se manifiesta en el desdén por usas y costumbres, formas de vida, tradiciones y lenguas de gentes de limitado desarrollo económico y consideradas, por lo tanto, como incapaces o inferiores.

La sociedad Mexicana ha estado experimentando recientemente cambios en su estructura social y económica debido entre otros factores a que el modo de vida Americano típico se imita en los jóvenes a través de esquemas y modos de expresión que son tomados de publicaciones, programas de televisión, e Internet. Sobre todo por aquellos jóvenes que migran hacia el norte por una temporada y regresan trayendo consigo actitudes diferentes a las que les fueron inculcadas.

Por lo tanto el estilo de vida de comida rápida y las dietas basadas en alimentos enlatados, o envasados, no muy comunes anteriormente, son ahora parte de la vida diaria del Mexicano radicado en esta zona de noreste de Guanajuato.

Debido a que en la zona de influencia de la Empresa *La Invencible* los grupos de poder económicos se han abierto a las inversiones extranjera. La economía ha entrado en un crecimiento lento, pero sostenido que permitió que numerosos sectores cambien sus hábitos de consumo al haber empezado a aumentar sus niveles de ingreso anual.

La mayoría de los habitantes originarios de la zona noreste de Guanajuato, son personas con arraigadas creencias religiosas, y tienen por lo tanto valores familiares y morales muy definidos que forman parte de su idiosincrasia, el mestizaje cultural proveniente de la unión de culturas indígenas ancestrales y de los europeos que colonizaron la zona, se refleja en la mezcla de sustradiciones y cultos celebrados en las fiestas patronales o fechas simbólicas conmemorativas de cada pueblo. Puede por ejemplo verse a danzantes bailando en música autóctona y vestidos con una mezcla de trajes indígenas y vestimenta a la usanza española, fabricadas en telas de uso actual.

El choque cultural con los habitantes locales, se ha dado con la reciente instalación de nuevos parques industriales en el área, hecho que ha implicado una migración de ciudadanos de diversas entidades del País, quienes dirigen dichos corporativos y tienen una forma de pensar muy diferente a la de los habitantes de las poblaciones y municipios de la zona. Esto ha degenerado en formas de actuar, vestirse, etc en los jóvenes que no se apreciaba antes.

Los esquemas tradicionalistas han empezado a ser sustituidos por nuevas modas, y estilos de vida importados del exterior, solamente las regiones más alejadas de los centros urbanos o predominantemente indígenas se han mantenido ajenos, hasta cierto punto de dicha influencia. Sin embargo la penetración y mezcla cultural se dejan ver en algunos tipos de vestimenta o música que se escucha por las calles.

México ha sido un país mayoritariamente católico desde los tiempos coloniales. Sin embargo, durante las últimas décadas ha habido importantes transformaciones en el panorama religioso de nuestro país, pues aunque hoy en día la mayoría de los mexicanos sigue profesando la fe católica, no se puede subestimar el hecho de que la oferta religiosa actual se ha diversificado y se han incrementado el número de adherentes a iglesias o movimientos religiosos que no son católicos.

Uno de los indicadores más contundente del cambio religioso es el descenso constante en el porcentaje de población católica. El censo del 2000 reportó un 87.99% de población católica, es decir, un 1.7 puntos porcentuales menos que diez años atrás, 8.18 menos que en 1970, y 10.22 menos que hace 50 años.

Entre otros factores adversos se detecta, el poco interés por la preservación de los respectivos patrimonios culturales, debe destacarse el incremento de los focos de contaminación por industrias, vehículos y acumulación de desechos. Esto afectará cada vez más a los monumentos, las pinturas, los documentos y otras creaciones culturales. Y en ello podrán tener responsabilidades las grandes corporaciones, hasta ahora desinteresadas en el desarrollo de costosas tecnologías no contaminantes.

Fuentes

<http://www.organizacionessociales.segob.gob.mx/UAOS-Rev4/perfiles.html>

E.2 · Tendencias Demográficas

México experimenta en el umbral del nuevo milenio un proceso de cambio que implica transiciones múltiples en los planos económico, social, político, urbano, demográfico y epidemiológico. La economía experimenta un intenso proceso de reestructuración y modernización y está cambiando rápidamente la importancia relativa de los diferentes sectores en la generación del Producto Interno Bruto.

En el plano político se advierte un proceso de renovación del pacto federal y de los sistemas electoral y de partidos, al tiempo que ocurren profundas reformas institucionales dirigidas a perfeccionar nuestra democracia.

Según datos del INEGI, hasta el año 2000 la población en los municipios del noreste de Odo era:

Santa Catarina contaba con 4533 habitantes, de los cuales el 47.5% son hombres y el 52.5% mujeres en 45 localidades dispersas y muy pequeñas, de las cuales se destaca la cabecera con un 27.3% de la población y el poblado de Paredes apenas con un 6.2%.

Tierra Blanca contaba con 14 515 habitantes, de los cuales el 47.8% son hombres y el 52.2% son mujeres.

San José Iturbide contaba con 54 661 habitantes, de los cuales 25 911 son hombres y 28 750 son mujeres. Con una densidad de población de 102 Hab./km² san José.

Dr. Mora contaba con 19 943 habitantes, de los cuales 9 510 son hombres y 10 433 son mujeres. Con una Densidad de Población de 85 Hab./km².

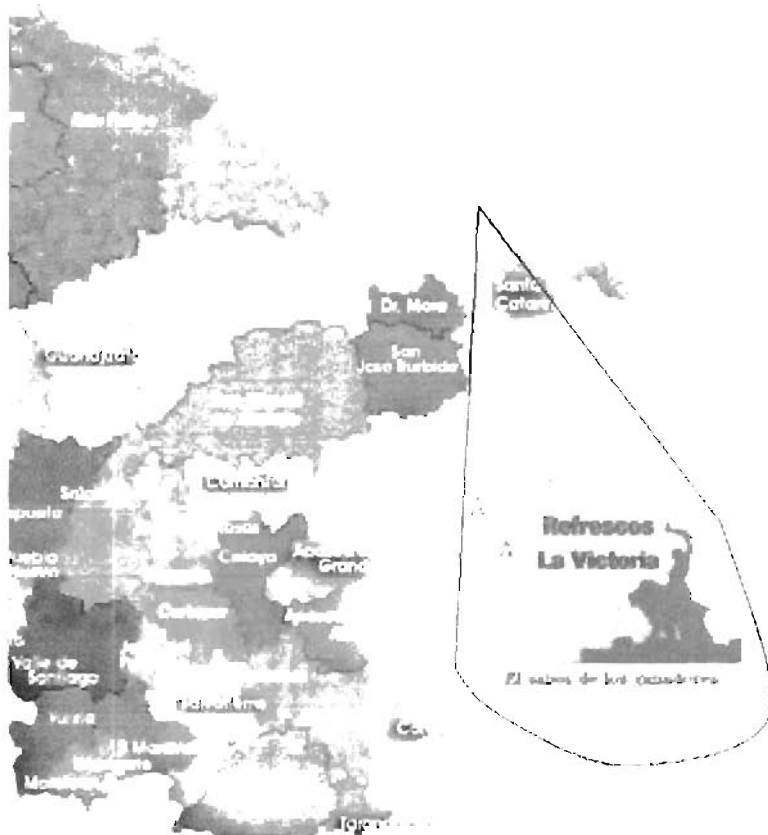
San Luis de la Paz contaba con 96 729 habitantes, de los cuales 46 057 son hombres y 50 672 son mujeres. Con una densidad de población de 53 Hab./km² san Luis de la Paz.

La población total del Municipio de Victoria es de 17 764 habitantes, de los cuales, el 53.2% (9,448) son mujeres mientras el restante 46.8% (8,316) son hombres. El Municipio de Victoria aportó al 0.38% de la población total de la Entidad.

Para el año 2000 el municipio de Atarjea contaba con 7,000 habitantes, de los cuales 55% son hombres y 45% son mujeres.

<http://www.guanajuato.gob.mx/municipio>

si



Como puede observarse en el cuadro anterior la población que comprende la parte más importante área de distribución de refrescos La Victoria, es realmente muy pequeña y por ende los productos en las zonas aledañas son poco conocidos teniendo entonces una área de oportunidad importante de crecimiento y expansión.

En la esfera social es cada vez más notoria y amplia la participación ciudadana, lo que se refleja en el robustecimiento de formas y opciones diversas de organización que ponen en claro la creciente complejidad de una sociedad con mayor capacidad para formular y sostener sus demandas. También ocurre una profunda y rápida transformación hacia una sociedad cada vez más urbana. Finalmente, las transiciones organización que ponen en claro la creciente complejidad de una sociedad con mayor capacidad para formular y sostener sus demandas. También ocurre una profunda y rápida transformación hacia una sociedad cada vez más urbana.

Finalmente, las transiciones demográficas y epidemiológicas están muy avanzadas y los escenarios de su recorrido futuro sugieren que el crecimiento de la población continuara moderándose, con una estructura crecientemente envejecida y un perfil de mortalidad dominado por las enfermedades crónico-degenerativas.

Al cerrar el siglo XX, la esperanza de vida de los mexicanos asciende a 75 años (72.8 para hombres y 77.3 para mujeres) es decir 45 años más, y la mortalidad infantil se redujo a cerca de la décima parte, en tanto que en la actualidad sólo una de las diez principales causas de muerte en México es de tipo infeccioso (neumonía e influenza). Como resultado del creciente alargamiento de la supervivencia, hoy en día la muerte se considera principalmente "cosa de mayores".

Habrán un paulatino envejecimiento de la población y una disminución de la misma. Se está creando una nueva clase de población formada por personas mayores económicamente inactivas, pero con más ingresos que los

que están entre los treinta y cinco y los cuarenta y cuatro años. Se prevé también una fuerte reducción de la clase media, pero su movilidad no será hacia arriba sino hacia abajo. Para los mercadólogos todos estos cambios en la estructura de las clases sociales y en la distribución, serán materia de preocupación y de análisis constante para poder desenvolverse en estos nuevos escenarios.

A pesar de los innegables avances logrados, debe reconocerse que los extremos de la pobreza y la opulencia que se observan y contrastan cotidianamente, se reflejan en la existencia de variados regímenes demográficos en nuestro país. En la actualidad, las regiones y sectores sociales privilegiados se encuentran en una fase avanzada de la transición demográfica: exhiben niveles relativamente bajos de mortalidad, presentan una edad más tardía al momento tanto de contraer matrimonio, como de dar a luz al primer hijo, y han incorporado la práctica de la anticoncepción con fines de espaciamiento y limitación de sus nacimientos. Este mismo patrón demográfico se ha extendido gradualmente hacia los estratos medios de la población.

Fuente:

E.3 - Tendencias Políticas y Legales

Para la Empresa es clave conocer a fondo el entorno legal y político donde va a actuar. Las decisiones políticas y legales que tomen el gobierno y el legislativo tendrán un impacto en las operaciones de la Empresa y en el comportamiento de los consumidores.

De esas decisiones pueden surgir oportunidades o amenazas para la Empresa. Es usual, por ejemplo, que el mercadólogo esté monitoreando frecuentemente el desarrollo de los planes gubernamentales, los proyectos de ley que cursan en el congreso, que en época pre-eleitoral, evalúe a los candidatos a la presidencia del país, el programa de gobierno que proponen, sus opciones de ser elegidos, el apoyo parlamentario que tendrán y la fuerza de la oposición.

2004 y 2005 han sido años de incertidumbre política. En buena medida ello se debe al proceso democratizador que vive el país. Los tres partidos más grandes de México –PAN, PRI y PRD– tuvieron en la elección pasada las mismas posibilidades de ganar la elección presidencial. La integración del Congreso –eso sí– parecía ser semejante a la actual: ningún partido obtendría la mayoría.

Dentro de este contexto político, es importante resaltar el reconocimiento a los derechos políticos de los emigrantes, pues por primera vez los ciudadanos mexicanos residentes en el extranjero tuvieron la oportunidad de votar vía postal en la elección presidencial del 2006. Se estiman que existen alrededor de 4 millones de mexicanos con credencial de elector que estuvieron en aptitud de sufragar el 2 de julio de 2006. Esta circunstancia nueva para un proceso electoral en México seguramente trastoca las campañas presidenciales y en buena medida define la elección.

Por otro lado, México se ha convertido en un ejemplo excelente del papel que el comercio y la inversión extranjera pueden desempeñar como catalizadores de la modernización económica y el crecimiento. Al servirse de los compromisos internacionales para apartarse de las políticas orientadas hacia la actividad nacional que se habían aplicado anteriormente, los encargados de la adopción de decisiones políticas han promovido un círculo de desreglamentación y cambios estructurales que han convertido a México en un interlocutor comercial y en un polo de atracción de la inversión extranjera. Sin embargo la estrategia de liberalización de México ha acentuado considerablemente las diferencias entre el trato concedido a sus interlocutores preferenciales y el dado a otros Miembros de la OMC, según un informe de la Secretaría de la OMC sobre las políticas y prácticas comerciales de México.

El informe dice que algunas actividades siguen siendo relativamente ineficientes, por estar a la vez protegidas de la competencia y entorpecidas por obstáculos al comercio o a la inversión. Durante años importantes reformas han estado pendientes, sobre todo en los sectores de los hidrocarburos y la electricidad. Por lo tanto los progresos realizados en el programa de reformas resultan esenciales para mantener el impulso de los esfuerzos de reestructuración de México y para reanudar el crecimiento, cuyo ritmo se ha reducido desde finales de 2000 como consecuencia del declive de la demanda estadounidense.

A pesar de la reciente disminución del ritmo del crecimiento, los resultados económicos generales de México durante los últimos cinco años han sido positivos. Entre 1997 y 2000, el PIB creció a un tipo medio anual del 5.2 por ciento, el comercio de mercancías de México aumentó a una tasa media anual del 17.1 por ciento, que es la más elevada entre los 20 Miembros de mayor tamaño de la OMC, con una ligera ventaja de las importaciones sobre las exportaciones. Este proceso ha llevado aparejado un fuerte incremento de la inversión que ha aumentado considerablemente: entre 1997 y 2000, las inversiones privadas crecieron a un tipo medio anual del 10.6 por ciento. Durante ese período México atrajo aproximadamente 44 000 millones de dólares EE.UU. en inversiones extranjeras directas.

Sustentaron estos buenos resultados una serie de políticas macroeconómicas sólidas caracterizadas por un tipo de cambio estable y por sendos declives de la inflación y del desempleo. Los déficit fiscales fueron moderados, si bien, a la vista del satisfactorio comportamiento de la economía habría cabido esperar un resultado aun mejor. Se prevé que el conjunto de medidas fiscales de transición adoptadas para 2002 por el Congreso aumente los ingresos fiscales si bien en un importe inferior al que en un principio tratara de conseguir el Gobierno. Por tanto el saldo fiscal del sector público de México sigue estando expuesto a las fluctuaciones de los ingresos del petróleo y a importantes pasivos eventuales.

En la actualidad la mayoría del comercio de México se lleva a cabo mediante normas preferenciales y el TLCAN sigue registrando una importancia económica fundamental. Concretamente los Estados Unidos son con mucha diferencia el principal interlocutor comercial de México ya que en 2000 fueron los proveedores de aproximadamente el 73 por ciento de las importaciones del país y el lugar de destino de aproximadamente el 89 por ciento de sus exportaciones. En ese mismo año, el Canadá ocupó el segundo lugar entre los lugares de destino de los productos mexicanos, con el 2 por ciento aproximadamente de las exportaciones. Al margen del TLCAN, ningún país absorbió por separado más del 1 por ciento del total de las exportaciones mexicanas.

El informe añade que México considera que el sistema multilateral de comercio es el principal instrumento de la liberalización del comercio mundial. El apoyo prestado a este sistema ha sido muy visible recientemente, por ejemplo, en el fuerte respaldo de México al lanzamiento del Programa de Doha para el Desarrollo y en la oferta realizada para acoger la Quinta Conferencia Ministerial de la OMC.

La política comercial de México permanece estrechamente asociada con la promoción de las inversiones extranjeras y sus iniciativas tanto multilaterales como preferenciales han incluido normas para la regulación de éstas. Con la excepción del acuerdo con Israel, todos los acuerdos de libre comercio de México contienen disposiciones relativas a la inversión que conceden a los inversores protección adicional. Desde 1997 México también ha desplegado importantes medidas unilaterales para abrir a la inversión extranjera diversas actividades en materia de servicios, sobre todo los servicios financieros y las telecomunicaciones. No obstante existen ciertos ámbitos en los que no se permite la entrada de capital privado de ningún tipo, bien porque están enteramente reservados para los capitales mexicanos, bien porque requieren una mayoría de capital mexicano o bien porque han de contar con la aprobación previa por tratarse de una inversión extranjera que excede del 49 por ciento del capital total.

Fuente: http://www.wto.org/spanish/tratop_s/tp190_s.htm

E.4 - Tendencias Tecnológicas

Actualmente vivimos en un mundo cambiante en el cual existen presiones de toda índole. El fenómeno de la Globalización está modificando la forma de hacer negocios y obligando a las Empresas a desarrollar mejores métodos de comercialización para sobrevivir y obtener el éxito.

Los clientes son ahora más exigentes que antes. Están más conscientes de sus derechos y pretenden optimizar su dinero en cada transacción que realizan. Por ello, quienes se dedican a promover productos y servicios deben volverse aun más competitivos, deben analizar sus bienes o servicios así como aquellos elementos y circunstancias que hacen la diferencia entre las Empresas exitosas y las que simplemente están sobreviviendo.

La modernización tecnológica, la reconversión industrial es uno de estos pasos que han de darse de modo impostergable, aun a costa de un gran sacrificio para la Empresa ya que habrá necesariamente de invertirse lo que se requiera si se desea sobrevivir en este mundo altamente de feroz competencia.

Las pequeñas y medianas Empresas son las que más sufren en este proceso ya que hay una serie de problemas comunes reconocidos que significan los obstáculos a vencer para lograr el objetivo. Ser competitivos, eficientes y rentables. La Invencible por supuesto Habrá de superar estos escollos ya que el diagnóstico que a su interior se hace identifica diversos problemas. La tecnología es algo que está continuamente configurando los mercados. El tiempo entre ideas, invención y comercialización ha decrecido.

La tecnología es la fuerza impulsora que está detrás del desarrollo de nuevos productos y mercados, pero también es hoy la principal causa para que otros productos y mercados declinen o desaparezcan. Es una nueva frontera que nos posibilita poner más información compleja y más inteligencia en nuestros productos. Con esto estamos creando valor, haciendo el producto más amigable en su uso, teniendo la posibilidad de hacernos a una producción más flexible para hacer una oferta de productos a la medida y personalizados.

La adaptación a las nuevas tecnologías se produce básicamente por los siguientes mecanismos:

- Las Empresas que pertenecen a los grupos transnacionales (industria de enclave), acceden a través del grupo a la información tecnológica y a los proveedores de tecnología y de materias primas. La infraestructura y el desarrollo tecnológico se desenvuelve en centros específicos de estas Empresas y desde estos se trasfiere tecnología.

- Las industrias de la iniciativa local acceden a las nuevas tecnologías (En general procesos simples) a través de los fabricantes de maquinaria y equipos y de los proveedores de materias primas

De forma general, lo que se produce es la adaptación de tecnología (compra de equipos ya extendidos) de recientes generaciones en el primer caso y con mucho más retraso en las Empresas locales.

En la siguiente tabla se muestra cuales son las principales dificultades con las que se encuentran Empresas como la Invencible para adaptarse tecnológicamente a los niveles exigidos para mantener asimismo su competitividad

La reducción de tamaño del mercado al estar planteados en frías zonas y con pocas horas de luz, obliga a las Empresas a ser más flexibles para las nuevas tecnologías que en las zonas de la baja latitudes, ya que se debe a estas limitaciones

Las Empresas locales en general tienen poca capacidad de inversión en I+D+i, lo que les obliga a depender de la oferta de oferta de las grandes Empresas, cuando intermedios con muchos niveles de tecnología general y aplicaciones específicas

El nivel de calidad es alto, pero la capacidad de innovación es baja

Las limitaciones de poder de los recursos económicos de las Empresas locales, lo que obliga a depender de las grandes Empresas, ya que en general se debe a estas limitaciones que las grandes Empresas tienen en sus inversiones

Las limitaciones de acceso a financiación

Las limitaciones de acceso a financiación para las Empresas locales, ya que en general se debe a estas limitaciones que las grandes Empresas tienen en sus inversiones

El acceso a los recursos humanos y técnicos de las grandes Empresas, ya que en general se debe a estas limitaciones que las grandes Empresas tienen en sus inversiones

Las limitaciones de acceso a los recursos humanos y técnicos

La necesidad de una adaptación organizativa de las Empresas locales para poder competir con las grandes Empresas, ya que en general se debe a estas limitaciones que las grandes Empresas tienen en sus inversiones

El mantenimiento de la calidad en pequeñas cantidades

La necesidad de un acceso a los recursos humanos y técnicos de las grandes Empresas, ya que en general se debe a estas limitaciones que las grandes Empresas tienen en sus inversiones

Los problemas de fragmentación y de dimension del mercado crean dificultades al uso de la maquinaria o de los procesos mas eficientes y/o flexibles (últimas generaciones) orientados a industrias con producciones dirigidas a mercados mas amplios. Esto en muchos casos conduce a la adquisición de equipos que se corresponden a generaciones ya abandonadas por las Empresas que aprovechan las economías de escala

El mercado de consumo de refrescos demanda ahora presentaciones que debido a su facilidad de manejo, higiene del producto envasado y conserva posterior han dejado a tras la tradicional forma de envasado en botella de vidrio sellada con tapón de lamina tipo corona

La información que se proporciona en seguida está tomada de la pagina web de la empresa Innopack, dedicada al ramo de el envasado

Los envases de aluminio y de PET con tapon roscado estan siendo mas ampliamente utilizados por la industria refresquera y por ende la tecnología de envasado ha cambiado

La siguiente tabla muestra estas clasificaciones:

	Bottles		
	PET	Wine	Aluminum
Removable			
Removable			
Familiar			
Non-removable			
Personal			
Familiar			
Classification	Tapón PET	Tapón vino	Tapón aluminio

Los tipos y descripciones de las tapas son:

En la siguiente tabla se muestra la clasificación de los dispositivos de las tapas:

	Taps	
	Tapón PET	Corona
Removable		
Luz		
Diseño de la mano		
Código		
Diseño de la tapa		
Diseño de la tapa		
Resistente		

Excepto por el tipo, la tapa es un dispositivo que tiene ventajas más útiles sobre las otras tapas en el cerrado de bebidas carbonatadas. En efecto, es reciclable, mientras la corona de la botella es un material no reciclable y el consumidor la puede reutilizar volviendo a cerrar el empaque.

El siguiente es el código de la Tipo 600E:

La tapa corona es el único dispositivo utilizado en México para cerrar botellas PET. Las tapas corona también se utilizan para cerrar botellas de vidrio en lugar de las coronas, en tal modo que el consumidor pueda que el empaque para este producto pueda calificarse de explosivo, tal como puede verse en la siguiente tabla:

	1992			1993			1994			1995			1996			1997E		Totales 1997
	Cant.	Cont.	dt	Cant.	Cont.	dt	Cant.	Cont.	dt	Cant.	Cont.	dt	Cant.	Cont.	dt	Cant.	dt	
Botellas y corchos de bebidas empujadas carbonatadas																		
Coronas	22,058	2,100	100%	22,349	2,120	100%	22,460	2,140	100%	22,570	2,160	100%	22,680	2,180	100%	22,790	2,200	100%
Tapas corona	1,000	1,000	100%	1,170	1,170	100%	1,340	1,340	100%	1,510	1,510	100%	1,680	1,680	100%	1,850	1,850	100%
Bebidas empujadas carbonatadas	23,058	2,100	100%	23,519	2,130	100%	23,800	2,170	100%	24,080	2,170	100%	24,360	2,180	100%	24,640	2,200	100%

Fuente: Estadísticas de INRA (A.K.A. Cervezas) del 1992 al 1997E

TAPÓN CORONA / CROWN CAP

Esta tapa es la que se usa para cerrar herméticamente las botellas de vidrio gólete 26 según norma del Glass Packaging Institute (GPI) serie 600 para bebidas.

Su nombre deriva de las 21 estrías que van troqueladas en el borde de la tapa. En el proceso de cerrado los anillos coronadores dejan las estrías engargoladas sobre el pico de la botella, dando un cierre muy conocido, seguro y confiable.

Para la fabricación de esta tapa se utiliza lámina de acero libre de estaño (LFS). La lámina se litografía para identificación del producto y decoración en el exterior, y a menudo la corona también se imprime en el interior con fines promocionales. En el interior y en el exterior se aplican recubrimientos de protección.

Plástico de Polietileno de Alta Densidad

El plástico de alta densidad es un tipo de plástico que se caracteriza por ser muy resistente y duradero. Es el tipo de plástico más comúnmente utilizado en la fabricación de botellas de agua y leche, así como en la fabricación de tuberías y cables de fibra óptica.

El plástico de alta densidad es un tipo de plástico que se caracteriza por ser muy resistente y duradero. Es el tipo de plástico más comúnmente utilizado en la fabricación de botellas de agua y leche, así como en la fabricación de tuberías y cables de fibra óptica.

El plástico de alta densidad es un tipo de plástico que se caracteriza por ser muy resistente y duradero. Es el tipo de plástico más comúnmente utilizado en la fabricación de botellas de agua y leche, así como en la fabricación de tuberías y cables de fibra óptica.

El plástico de alta densidad es un tipo de plástico que se caracteriza por ser muy resistente y duradero. Es el tipo de plástico más comúnmente utilizado en la fabricación de botellas de agua y leche, así como en la fabricación de tuberías y cables de fibra óptica.

El plástico de alta densidad es un tipo de plástico que se caracteriza por ser muy resistente y duradero. Es el tipo de plástico más comúnmente utilizado en la fabricación de botellas de agua y leche, así como en la fabricación de tuberías y cables de fibra óptica.

El plástico de alta densidad es un tipo de plástico que se caracteriza por ser muy resistente y duradero. Es el tipo de plástico más comúnmente utilizado en la fabricación de botellas de agua y leche, así como en la fabricación de tuberías y cables de fibra óptica.

Part (Dimension)	O. D. (21.5 x 21.5)	I. D. (21.5 x 21.5)	H. (1.5 x 1.5)
Material	Una tipo (21.5 x 21.5)		
• ...			
• ...			
• ...			
• ...			
• ...			
• ...			
• ...			
• ...			
• ...			



TAPÓN DE PLÁSTICO

DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO: EL MATERIAL

El plástico de alta densidad es un tipo de plástico que se caracteriza por ser muy resistente y duradero. Es el tipo de plástico más comúnmente utilizado en la fabricación de botellas de agua y leche, así como en la fabricación de tuberías y cables de fibra óptica. El plástico de alta densidad es un material aprobado por las regulaciones estatales y federales, así como por la Administración Americana. A las mercancías características hay que cumplir con estándares de calidad.

A diferencia de los tapones de otros materiales, el tapón de plástico de alta densidad es un tipo de plástico que se caracteriza por ser muy resistente y duradero. Es el tipo de plástico más comúnmente utilizado en la fabricación de botellas de agua y leche, así como en la fabricación de tuberías y cables de fibra óptica. El plástico de alta densidad es un material aprobado por las regulaciones estatales y federales, así como por la Administración Americana. A las mercancías características hay que cumplir con estándares de calidad.

En este sentido, el de plástico de alta densidad es un tipo de plástico que se caracteriza por ser muy resistente y duradero. Es el tipo de plástico más comúnmente utilizado en la fabricación de botellas de agua y leche, así como en la fabricación de tuberías y cables de fibra óptica. El plástico de alta densidad es un material aprobado por las regulaciones estatales y federales, así como por la Administración Americana. A las mercancías características hay que cumplir con estándares de calidad.

En caso que accidentalmente se rompa un tapón de plástico de alta densidad, se debe reemplazar inmediatamente. Antes de hacer esto, se debe asegurarse de que se han tomado las medidas necesarias para evitar cualquier pérdida de producto. La mayoría de las veces, la pérdida de un tapón de plástico de alta densidad se debe a un error humano o a un defecto de fabricación. En cualquier caso, es importante asegurarse de que se han tomado las medidas necesarias para evitar cualquier pérdida de producto.

Cuando en el traje se transportan las botellas hasta la rima por medio de cintas, los golpes producidos entre las botellas quedan rebajados de ruidos e intensidad por la característica elástica del material. Por el efecto del choque, en ocasiones algunos tapones corona clásicos llegan a saltar. Con EL TAPON PLÁSTICO es imposible. La relativa elasticidad del polietileno admite sin ningún problema las tolerancias de los radios de curvatura del perfil del goilete de las botellas con las consiguientes menguas y pérdidas de tiempo que este problema ocasiona.

El estudiado diseño del tapón PLÁSTICO permite la utilización tradicional de todos los equipos, materiales y sistemas por lo cual su adaptación no supone ningún cambio, a excepción de la eliminación de la máquina colocadora de obturadores y un cambio del cabezal de la coronadora por un cabezal Enotop.

APLICACIÓN EN "LA INVENCIBLE"

En las líneas de tiraje actuales, hay que disponer de dos máquinas o de un monobloque que conjunte a ambas: colocadora de obturador y coronadora.

Con el tapón Plástico, una sola máquina se ocupa de ambas funciones, ya que este nuevo tapón ejerce, en una única pieza, de obturador y de tapón corona. Las ventajas son muchas y evidentes:

- Reducción del costo de compra de la línea de tiraje.
- Reducción del coste de mantenimiento.
- Reducción del ruido en la zona de trabajo (con la corona clásica se detectan 75 dB y con tapón plástico, 35 dB).
- Reducción a la mitad del trabajo de alimentación de las máquinas.
- La coronadora no sufre desgaste y su mantenimiento es mínimo.
- No hay que efectuar controles de fuerza dinamométrica ni de cierre de la corona.
- Con el mismo tipo de máquina se aumenta hasta un 10% su producción.
- Uniformidad.

Los aprovisionamientos de obturadores y de tapones corona requieren generalmente dos pedidos, dos embalajes, etc. El tapón ecológico Enotop Tiraje reduce la tarea administrativa y la gestión en los almacenes. En las grandes líneas hay que alimentar dos máquinas con dos contenedores. Cuando están vacíos ocupan el doble de espacio y el costo de transporte es también el doble. En nuestro caso todo se reduce a la mitad.

El tapón Plástico no presenta ningún problema en la operación de deguelle. El tapón de polietileno soporta perfectamente el cambio brusco de temperatura en la congeladora de cuellos. No requiere cambio alguno ni adaptación de las máquinas, dado que se destapa de forma satisfactoria con cualquier máquina o bien manualmente con los alicates clásicos. Siempre es recomendable usar la congeladora de cuellos, dado que la baja temperatura confiere rigidez al polietileno y mejora así su comportamiento en el deguelle.

El control de calidad que algunas Empresas realizan, en el momento de la recepción de los materiales de embotellado y, en especial, del tapón corona y del obturador queda completamente eliminado. Recordemos que en el tapón corona deben verificarse diversos atributos como la calidad de la chapa, el barniz, los puntos de oxidación, la junta y su colocación, el centrado del spot si lo hay, y un largo etcétera de comprobaciones. Utilizando el tapón plástico no hay necesidad de efectuar control alguno a la recepción de los materiales, ya que ninguno de los atributos mencionados está en este nuevo tapón. El proceso de control de calidad durante la producción del tapón Enotop Tiraje garantiza por completo la idoneidad para el uso al cual está destinado.

El tapón Plástico se fabrica a partir de un único material (homogéneo y de calidad verificada) y es de una sola pieza, a diferencia del tapón corona convencional compuesto por dos o tres elementos, que cada uno por su lado puede presentar problemas y que, además, deben unirse correctamente. El proceso de producción del tapón plástico coincide con los criterios expresados en las normas GMP (*Good Manufacturing Practices*).

EL TAPON ECOLÓGICO ENOTOP TIRAGE Y EL MEDIO AMBIENTE

El nombre que ha recibido el tapón plástico "Enotop Tiraje" es precisamente éste por su calidad de reciclable al 100%. Una vez afectuado el deguelle se almacena en contenedores que se entregan a una Empresa especializada que los recoge, limpia y tritura.

El triturado servirá para fabricar piezas, envases, etc. no destinados al uso alimentario. Por tanto, no es necesario pagar para eliminar un residuo. Por el contrario, se recupera una parte del coste del tapón, resultando más económico.

PRECIO

El costo directo por unidad es un 4% inferior al costo de un conjunto de obturador y corona. Pero si consideramos el costo global, es decir, aquel que repercute en el ahorro en máquinas, reparaciones, mantenimiento, controles, averías, paradas, más el costo de eliminación resulta un 30% más barato que el sistema tradicional.

2BMM Plastic Cap



Producto: El producto plástico tapón de rosca tipo 2BMM presenta un diseño muy ventajoso debido a su forma sencilla que a su vez reduce los costos de producción.

Dimensiones: El producto 2BMM cumple con el estándar internacional de 25 mm de altura nominal (Fig. 1 y 2).

Peso: 0.9 g

Material: El producto plástico 2BMM para uso alimentario se elabora con el plástico de alta densidad (HDPE) que desde el 15 de marzo de 1998 es un PLA.

Resistencia a la presión: Superior a 10 bar a 20 °C.

Identificación: Permite tanto en su superficie superior como inferior el marcado mediante el marcado láser de la proyección de tinta o laser.

Envase: En bolsa de polietileno de baja densidad. No permite conservarse ni puede fabricarse en un solo pieza por lo que se presenta en una cantidad en caja de 1000 unidades por tipo. La bolsa presenta un tamaño en la parte superior en que sea necesario en contenedores metálicos de 30 000 unidades.

Caducidad: Ilimitada. **Conservación:** De 0 a 20 °C sin control de humedad.

NOTAS: La coronadora clásica para garantizar un cierre correcto debe trabajar con fuerza entre 200 y 400 kg. Así se trata de un desgaste progresivo del muelle y del cono, alimentos que deben ser reemplazados o rectificados o cambiados periódicamente. La coronadora por chorro de agua (Water Jet) que produce el plástico garantiza un cierre perfecto.

A diferencia de los tapones corona, el cap Fringe presenta una larga vida útil ya que cuando a su permeabilidad a los gases (tanto de CO₂ y entrada de oxígeno) una botella tapada con un tapón corona clásico y obturador puede dejar a perder 1 por ciento en un año. Con el Fringe Fringe la pérdida es de 0.1 por ciento en 18 meses.

Esta característica reduce considerablemente la pérdida de producto.

Cap 2BMM Equipamiento	DESCRIPCIÓN	UNID.
2BMM-000 2BMM-000	MODELO	100-150
2BMM-100	ALTA DENSIDAD	100
2BMM-100 2BMM-100	ALTA DENSIDAD	100
2BMM-100 2BMM-100	ALTA DENSIDAD	100
2BMM-100 2BMM-100	ALTA DENSIDAD	100
2BMM-100 2BMM-100	ALTA DENSIDAD	100
2BMM-100 2BMM-100	ALTA DENSIDAD	100
2BMM-100 2BMM-100	ALTA DENSIDAD	100
2BMM-100 2BMM-100	ALTA DENSIDAD	100



PROCESOS PRODUCTIVOS PARA TAPA ROSCAS DE PLASTICO

A continuación se describe el proceso productivo para la producción de tapa rosca de plástico.

Recepción de Polipropileno y Pigmentación. El proceso da inicio con la recepción del polipropileno en forma granulada. Almacenándose en silos cuando se recibe en camiones tolva y en el almacén cuando se recibe en cajas o bolsas. Se transporta neumáticamente a las tolvas de día ubicadas en el cuarto de máquinas en donde se le incorpora el pigmento. Una vez hecha la mezcla, esta se transporta de la misma forma hacia cada una de las inyectoras.

Inyección: El proceso de extrusión e inyección es similar al de las preformas, pero es más rápido. La tapa ya formada se transporta automáticamente a carros transportadores en donde se dejan enfriar las tapas para posteriormente transportarlas hacia las impresoras de exteriores.

Impresión: Si el producto va a ser utilizado para promociones. Este requerirá de impresión interior. Al salir de las impresoras de exteriores se transportan hacia la impresora de interiores para posteriormente conducirlos a las máquinas enlaminadoras.

Enlaminado: En caso de no requerirse ningún tipo de impresión, la tapa es transportada directamente a las enlaminadoras. Por su parte, la tapa impresa es también transportada a las enlaminadoras donde se lleva a cabo el proceso de fabricación del sello o liner que se inicia con la fundición del elvax y se deposita en un molde que forma un disco de este producto sobre la tapa para después enfriarlo y obtener la tapa enlaminada.

Sistemas de Aseguramiento de Calidad para Tapa Roscas: Los sistemas de aseguramiento de calidad del proceso de tapa roscas cuentan con todo lo necesario para efectuar las pruebas que garanticen el cumplimiento cabal de las normas existentes. En cada uno de los pasos de fabricación existen controles de calidad a través de muestreos aleatorios que comprenden:

Recepción de Materiales: Se verifica que la resina esté limpia y libre de humedad. Posteriormente se toman muestras. Muestras que son evaluadas en el laboratorio de control de calidad. Parte de estas muestras son procesadas en las inyectoras para obtener tapas muestra que es verificada en cuanto a propiedades mecánicas. Propiedades dimensionales y aspectos visuales. Si las pruebas son satisfactorias. El Departamento de Control de Calidad libera el material para que sea procesado.

Inyección: Periódicamente son verificadas visualmente las características físicas de la tapa tomando todas las tapas que se producen en un ciclo. A intervalos determinados se toman las lecturas de los parámetros de inyección y se toma nuevamente un ciclo de inyección para analizarlo, medirlo y pesarlo en el laboratorio.

Impresión: En este paso se toma muestras aleatorias para verificar tono, el centrado de la impresión y el secado de las tintas.

Enlaminado: Muestreo aleatorio para verificar el peso. El color y el posicionamiento del sello.

Calidad. La calidad es indispensable para abastecer a la industria refresquera. Especialmente porque los productos en su totalidad deben ser homologados por las compañías mundiales de refrescos. Los envases y tapa roscas se sujetan a severas pruebas de calidad y una vez homologados se debe mantener un alto nivel de consistencia.

Diferenciación de productos:

Tapones corona

Los tapones corona son las tradicionales «chapas» onduladas (generalmente de acero sin estaño (aunque este se utiliza en algunas aplicaciones) con un revestimiento de corcho o plástico en su interior. Se utilizan sobre todo para el cierre hermético de envases de cerveza (en el 90 % de sus aplicaciones) y también en botellas de bebidas carbónicas. Este tipo de tapones sólo se emplea en botellas de vidrio con un cuello liso especialmente diseñado.

En su mayoría, estas botellas de vidrio son retornables, y las Empresas envasadoras han de mantener considerables existencias para su ciclo de producción. Esto significa que cualquier modificación del tapón no sólo exigirá una inversión en un nuevo diseño de botella, sino que implicará también una serie de costes inherentes a las existencias del modelo obsoleto de botella.

Para las bebidas carbónicas envasadas en botellas de vidrio de cuello liso, prácticamente no existe un producto que pueda sustituir a los tapones de corona. Estos factores favorecen la reducida elasticidad cruzada de la demanda. Por consiguiente, los tapones corona constituyen un mercado de productos de referencia separado.

Tapones de aluminio y tapones de rosca de plástico

Los tapones de plástico se utilizan para bebidas tanto carbónicas como no carbónicas envasadas en botellas de vidrio y plástico (PET). Existen distintas versiones, por ejemplo, de una pieza o de dos, en función del tipo

de botella de que se trate y de su contenido. La selección del tapon viene determinada en gran medida por el tipo de botella elegido por el cliente, después, el tapon se ajusta a las necesidades específicas del tipo de botella.

Los equipos de fabricación de tapones de plástico pueden servir para fabricar varios tipos de tapones de rosca, pero no pueden utilizarse para fabricar otros tipos de tapones como, por ejemplo, los de aluminio. Los tapones de aluminio son de rosca y se utilizan en las botellas de vidrio y de plástico que contienen licores y refrescos. Aunque las variaciones en cuanto al tamaño y al modelo de los tapones de aluminio exigen pequeñas variaciones en el equipo de producción, este es básicamente el mismo para todos los tapones de aluminio. El proceso se inicia con el revestimiento y la impresión de una chapa metálica de aluminio, que después pasa a través de una contadora para formar láminas, posteriormente, éstas se prensan para formar el tapon.

Mientras que los tapones de rosca de aluminio y de plástico pueden satisfacer las mismas exigencias, algunos factores indican que ambos productos pertenecen a mercados de referencia distintos: a) el equipo y la tecnología de producción son distintos, b) pese a que el aluminio es más barato que el plástico (aproximadamente, un 10 %), los clientes (Empresas envasadoras) prefieren el plástico y están dispuestas a pagar la diferencia de precio con tal de evitar las quejas que presentan los consumidores por cortes en los dedos causados por aristas vivas del aluminio y c) por razones históricas y comerciales, por lo menos un tipo de bebidas, los licores, se envasan predominantemente con tapones de aluminio.

Pero incluso suponiendo que ambos productos, los tapones de plástico y los de aluminio, pertenecen a mercados separados, la operación de concentración no crearía ni reforzaría posición dominante alguna, por lo tanto no es preciso determinar si se trata de un mismo mercado o no.

BOTELLAS PET

Descripción de los Distintos Envases que utiliza la Industria Refresquera

La industria refresquera clasifica sus envases de acuerdo a los siguientes criterios:

1. Por su uso: Retornables y no-retornables
2. Por su tamaño: Personales (hasta 600 ml.) y familiares
3. Por su material: Plástico (PET, vidrio y aluminio)

Ventajas y Desventajas de los Tipos de Envase

El PET destaca por su alto nivel de reciclabilidad. De acuerdo con un estudio realizado por HOECHST, el PET es el material plástico más reciclado en el mundo, cifras preliminares de APREPET establecen que en Estados Unidos de América y Canadá se recicló el 26% de la producción anual de este material durante 1997. Por lo que respecta a México el reciclado del PET también ya ha alcanzado niveles importantes, gracias a la promoción que a este efecto lleva a cabo la APREPET que es una asociación de productores, transformadores, usuarios y recicladores de este material.

Por su ligereza, el envase de PET presenta ventajas contra el vidrio (que es más pesado) e incluso contra el aluminio, ya que este último no tiene presentaciones familiares. Este es un factor importante para los embotelladores, ya que al transportar materiales más ligeros se facilitan las maniobras de distribución y se disminuyen los costos de mantenimiento de los vehículos, que representaron aproximadamente el 39% de los activos fijos del sector en 1996. En cuanto a su manejo, el envase PET al ser irrompible no presenta ni las inconveniencias ni el riesgo del vidrio, por lo que es una presentación más segura, incluso que el aluminio.

El envase de vidrio retornable presenta una alternativa de bajo costo para el embotellador básicamente por el número de veces que se puede utilizar. Aun así, la reducción en el precio de la resina PET, aunada a la continua mejora de la industria por reducir el gramaje de las botellas PET, han hecho también de las botellas PET una alternativa de bajo costo para el embotellador y para el consumidor, ya que los costos de operación e inversión se reducen para el primero (se reduce el consumo de agua sosa y cáustica, se evita el proceso de lavado y de recolección de botellas y se reduce la inversión en el parque de envases) y el beneficio se ve expresado en el menor precio de los refrescos.

Finalmente, de igual manera que el vidrio, el PET se produce en diversas presentaciones en cuanto a tamaño (500 ml., 600 ml., 1 lt., 1.5 lts., 2 lts.), y en cuanto a la forma de la botella, lo cual permite a las principales marcas de refresco y por ende, a sus embotelladores, diferenciar sus productos, estrategia que les ha representado una mejor penetración de mercado.

La tendencia del PET sobre el vidrio es muy por encima. Ya que las presentaciones de vidrio retornables (las cuales continúan siendo las principales del mercado) han pasado de una participación de 91% en 1992 al 44% en

1997. En contraparte, tanto el PET no retornable como el PET retornable han incrementado su participación substancialmente desde 1992 a la fecha, pasando de 0.5% a 17% en el PET no retornable y del 6% al 28% en el PET retornable. Asimismo,

Las tasas de crecimiento del PET no retornable sobrepasan a las del PET retornable, promediando en los últimos 5 años un crecimiento del 105% anual compuesto para el primero y del 37% anual compuesto para el segundo, confirmando las expectativas del mercado en que el PET no retornable se convertirá en el principal envase de la industria.

Históricamente, los países desarrollados han seguido fases consecutivas en cuanto al uso de envases para refrescos. Comenzaron con vidrio, el cual fue sustituido por aluminio y éste a su vez por PET. El acceso que actualmente tienen los países menos desarrollados a tecnologías de punta y el abaratamiento de la botella PET, han permitido que se empiece a presentar un fenómeno de sustitución directa de vidrio por PET, sin pasar por la fase de la lata de aluminio. De acuerdo con un estudio de Container Consulting Inc. En 1996 la participación de mercado del PET en Estados Unidos de América fue prácticamente la misma (casi 50% en cada caso) que la participación de mercado de la lata, la cual era el envase predominante hace apenas unos años.

Concretamente, las expectativas de crecimiento que se tienen para el PET no retornable se refuerzan por los siguientes hechos. La mejor imagen que proporcionan a los embotelladores las botellas PET no retornable dado que en el PET retornable se identifica fácilmente su deterioro provocando un aspecto poco atractivo para el cliente; la mayor facilidad y reducción en el manejo de inventarios con PET no retornable; la sensible disminución en inversiones por parte de los embotelladores en inventarios y equipos de lavado; así como la optimización de los costos y gastos de recolección, transporte y operación que tienen los embotelladores al utilizar botellas PET no retornables.

De acuerdo con estimaciones además de esperarse un mayor crecimiento en la producción y consumo de PET, las tendencias en el mercado de envases para los próximos años son las siguientes:

1. Aumento en la producción de botellas PET de diversas presentaciones.
2. Mayores inversiones de capital en la industria del PET.
3. Aumento en el margen de operación de los embotelladores en las presentaciones no retornables.
4. La introducción de máquinas expendedoras automáticas de refrescos en envase de PET en reemplazo de la de lata de aluminio.
5. Mayor conocimiento por parte del consumidor de que las presentaciones de mayor volumen tienen un precio menor por mililitro de líquido.
6. Diferenciación de las mayores marcas de refresco en sus productos, utilizando envases con diseño propio.
7. Desarrollo de tecnologías PET multicapas y de llenado en caliente (hot fill) para bebidas isotónicas (bebidas naturales dirigidas principalmente a deportistas).

PRECIOS DE LOS ENVASES y TAPA ROSCAS

El precio de los envases PET no retornable y de las taparoscas se ve fuertemente influenciado por el costo de las materias primas principales (PET y polipropileno respectivamente) mismas que se cotizan en los mercados internacionales en dólares.

A este respecto, mientras que los precios del polipropileno se han mantenido estables en los últimos años, los precios de la resina de PET han disminuido substancialmente debido a una sobre oferta del material en el ámbito internacional. Otro factor que influye en los precios de los envases es la oferta y la demanda de las distintas presentaciones de los refrescos y aguas.

En los mercados en que participa no existe control alguno sobre los precios de los envases ni de las tapas. Dichos precios se rigen por las fuerzas de la oferta y la demanda, así como por el conocimiento de los clientes del fuerte impacto que representan las materias primas en el costo total de estos artículos, por lo que es una práctica normal en la industria que estos acepten repercusiones de las fluctuaciones de dichas materias primas en el precio de los envases y tapas.

Cuando apareció el envase de PET, algunos embotelladores con la intención de disminuir la fuerte dependencia hacia los proveedores de vidrio, decidieron fabricar sus propias botellas o al menos adquirir las preformas para soplar las botellas conforme a su programa de producción. Esta decisión no ha sido necesariamente práctica para los embotelladores ya que lejos de disminuir costos y asegurar abasto, pueden tener costos adicionales y problemas operativos debido a que para producir envases de manera eficiente se necesitan

a) **Grandes Volúmenes** Al existir varias presentaciones, las Empresas dedicadas a producir botellas PET pueden agrupar volúmenes de varios clientes y producir lotes grandes e incluso dedicar líneas completas a la producción de un solo producto, los embotelladores tienen que recurrir a lotes de producción relativamente pequeños que restan eficiencia a sus equipos y a su operación

b) **Economías de Escala** Al contar con volúmenes grandes se pueden obtener ventajas al negociar mejores condiciones con los proveedores de insumos

Fuente: De 1992 a 1996 son cálculos sobre la base de datos de la ANPRAC y HOECHST para 1997 son estimaciones

E.5 - Tendencias económicas

Conocer el panorama macroeconómico del país o países donde opera nuestra Empresa y conocer las tendencias mundiales de la economía son piezas claves para la creación de escenarios futuros de mercado

¿Qué está pasando en los mercados financieros de Asia, la UE o Estados Unidos?

Debido principalmente a los ciclos de la economía estadounidense y que esta se encuentra muy vinculada con los procesos políticos y/o electorales que en ese país se viven, esta se encuentra en un proceso de desaceleración, lo cual afecta definitivamente los mercados financieros ya que no hay crecimiento y suben las TASS de interés. A pesar del esfuerzo del Gobierno del Presidente George Bush de controlar las tasas de interés en el mercado interno

Esto beneficia de cierta forma las economías europeas quienes tienen una moneda fuerte (Euro), incluso mas que el dólar, respaldada por sus alianzas estratégicas como países productores de tecnología y exportadores de la misma

¿Cómo la situación de esos mercados nos afecta?

Siendo este tipo de Empresas subsidiadas por los Gobiernos europeos para fomentar la adquisición de los bienes de capital que ellos producen, en el mundo favorecen los créditos con tasas muy bajas o a largo plazo para que se opte por su tecnología. De hecho las Empresas refresqueras están pensando en estos próximos cinco años librar una fuerte batalla por el mercado europeo ya que en el latinoamericano se ha saturado la oferta

¿Cómo es la situación fiscal del país?

La llamada miscelánea fiscal aprobada cada año por el Legislativo contiene amplios esquemas de recuperación de impuestos por diversas vías, con el fin de disminuir la evasión fiscal, lo cual no se ha podido lograr ya que siempre el uso de influencias por parte de los agentes del poder y Empresarios vinculados lo permite por otro lado. Para el Empresario común, propietario de una pequeña o mediana Empresa, las tasas de interés son muy altas en lo general y esto influye necesariamente en los precios finales al público, por ejemplo, una gran parte de las materias primas empleadas son afectadas por elevados y extraños aranceles. Sin embargo también el Gobierno Federal tiene amplios programas de apoyo y condonación de impuestos para Empresas que se afilian a ciertos programas específicos de cadenas productivas

En general los impuestos son altos en el País y aun no se aplican justamente a toda la población lo que ha permitido la existencia de sectores privilegiados en cada sexenio. El negocio de la evasión fiscal permite si deber serlo la presencia de millonarios, ladrones de cuello blanco que han hecho de esto un negocio de grandes ganancias.

¿Cuál es el tamaño de su deuda externa?

La deuda externa e interna del país es muy alta aun, proviene de grandes endeudamientos comprometidos en el pasado principalmente con el FMI, que al quererse disminuir, han comprometido al país con la emisión de bonos de deuda interna que prometen a mediano y largo plazo grandes beneficios que esperamos se cumplan y no lleven al país a otra crisis financiera

Los altos precios del petróleo arriba de las expectativas de los propios gobernantes, han beneficiado de algún modo el pago de capital de la deuda externa y disminuir los intereses propios y moratones de la misma. Se puede decir que en el último sexenio se observaron muy importantes avances en este esquema, incluso se pudo lograr una reserva de divisas, la más alta en los últimos años, pero la inestabilidad política vuelve muy frágil cualquier intento de moderar los indicadores económicos y pone muy nerviosos a los inversionistas y especuladores de las casas de bolsa

¿Esta la moneda del país sobrevaluada?

Por el momento se ha dejado a las fuerzas del libre mercado el valor de nuestra moneda, lo cual ha permitido en los últimos seis años mantener un constante equilibrio frente a las monedas más fuertes y representativas de las

operaciones comerciales en el país, incluso frente al dólar en momentos el peso ha ganado terreno, puede afirmarse que esto ha sido muy beneficioso por que permite a las Empresas planear sus operaciones con plazos cada vez más amplios por la certidumbre que esto genera.

¿Cuáles son las tendencias de crecimiento económico del país y de la región?

Las economías latinoamericanas están muy ligadas a la Norteamericana y por lo tanto a sus avatares, siendo este un periodo de elecciones federales y cambios en los gobiernos de los distintos niveles y poderes en la Unión Americana las economías del resto del continente se ven comprometidas por este fenómeno.

Sin embargo como el fenómeno de la globalización ahí a permitido ir rompiendo poco a poco las barreras comerciales entre los diversos países del resto del mundo. Ha permitido que cada vez sea menor el porcentaje de intercambio de bienes servicios con nuestros vecinos del Norte y eso facilita de algún modo que pueda darse un crecimiento en el PIB, mediante las alianzas comerciales incluso entre ellos mismos y los tratados de diversa índole con países europeos o asiáticos.

¿Cuál es la situación de la balanza de pagos?

La balanza de pagos es aun desfavorable en nuestro país aun seguimos dependiendo del exterior sobre todo en la adquisición de tecnología. Todavía una gran cantidad de materias primas y productos básicos se importan y esto principalmente a falta de legislaciones favorables a los Empresarios o productores del país.

Se han iniciado algunos programas que poco ayudan ya que por otro lado se firman pactos comerciales con las potencias en regiones en donde nos encontramos totalmente desfavorecidos y ello permite que sigamos dependiendo del exterior.

¿Cuál es el modelo de desarrollo?

El modelo de desarrollo que se ha adoptado desde hace ya varios sexenios es de la economía de libre mercado, básicamente con un enfoque neoliberal. Estas prácticas neoliberales han favorecido solamente a un grupo muy pequeño de sectores sociales y Empresas que han visto crecer rápidamente sus capitales y ha forzado la disminución de la presencia del Estado Mexicano en el modelo de economía mixta que en la década de los 70 y principios de los ochenta se había venido manejando.

El resultado ha sido una avalancha de Empresas transnacionales en nuestro país que han absorbido importantes sectores de la economía y han asfixiado a los Empresarios locales que se han convertido en simples Empresas satélite que les suministran servicios o insumos de poco valor. El modelo económico referido ha hecho más ricos a los ricos y más pobres a los pobres creando una peligrosa brecha entre los sectores sociales.

¿Cuál es la situación actual y la tendencia de los precios de los productos básicos?

Los productos de insumos dentro de la canasta básica han sufrido en comparación a los años anteriores incrementos muy por debajo de los niveles esperados de inflación, esto ha permitido tener un factor de certidumbre para las operaciones comerciales a gran escala y la planeación de las operaciones en las compañías lo cual beneficia un poco a los consumidores en el precio.

Sin embargo la canasta básica industrial si ha sufrido algunos cambios ya que poco a poco algunos productos nacionales, materia prima de la industria embotelladora por ejemplo sería el caso del azúcar ha empezado a ser substituida por otros productos que aquí no se elaboran y por tanto no están sujetos a las políticas económicas y comerciales del país. Caso es el de la alta fructuosa obtenida de maíz transgénico cultivado en los estados unidos.

¿Cuáles son las tasas de interés y cómo se comparan con las tasas de inflación?

Los créditos son más blandos si se consiguen en el exterior (tal vez por las recientes experiencias de la banca comercial establecida en México (casi el 90 % es extranjera). Las tasas de interés son muy altas en comparación con las tasas inflacionarias registradas.

Un crédito anualizado puede llegar hasta alcanzar un 25 % anual de tasas de interés, eso sin tomar en cuenta el hecho de que se permite el anatocismo en la práctica aunque en las leyes este severamente penado.

A finales de los noventa y derivado de una grave crisis financiera en el país, la Banca Comercial establecida llega a perder grandes capitales que los condujo a la bancarrota, ello se produjo luego de que un número importante de sus clientes se declararon primeramente en quiebra y suspensión de pagos debido a la inestabilidad económica que produjo fenómenos de alta volatilidad en los mercados bursátiles por la implementación equivocada de modelos económicos neoliberales cuando no se estaba preparado para ello, por un lado y por otro a deplorables prácticas de corrupción lavado de dinero y fugas de capitales del país por medios poco ortodoxos por parte de actores políticos y Empresariales coludidos.

¿Hay confianza en el país de parte de la inversión extranjera?

El clima de confianza es muy variable, las calificadoras más importantes del mundo han otorgado un valor importante al grado de confianza que los inversionistas extranjeros tienen o deberían tener en el país, si en embargo las practicas de corrupción nos colocan en un flanco muy debil y la cambiante aplicacion de politicas economicas no nos permiten ser todavia un país con un grado alto de confianza.

¿Se prevé una devaluación?

No se prevé una devaluación en el corto plazo

¿Cuál es la tasa de desempleo?

Las tasas de desempleo son todavia altas sobre todo por que existe una gran cantidad de mano de obra no calificada o el nivel de paga es muy bajo sobre todo para los asalariados. Esto ultimo es atractivo para Empresas extranjeras quienes ven en los mexicanos "mano de obra barata e inmediata" sin embargo luego pagan con creces los costos de contratar a esos precios y sin ofrecer capacitación, por que las perdidas les resultan mayores en el proceso y pierden en eficiencia y productividad

El presidente Vicente Fox, deja su Gobierno, con una tasa de desempleo mayor a la que encontró cuando asumió el poder en 2000. El 3.5 % de la poblacion económicamente activa no tiene trabajo y al menos un siete por ciento esta subempleado

El nivel de rotacion en las Empresas de la zona es alto y es un factor propiciado por la migracion de mexicanos hacia estados unidos debido a que las compañías locales tienden a pagar miserables que en nada se comparan con el sueldo que reciben, en el peor de los trabajos que desempeñaran los connacionales en la Union Americana aún estando ilegalmente residiendo ahí

Así que aunque se tenga poca oferta de empleo la gente prefiere mejor no trabajar en las Empresas por que consideran un abuso el hecho de que se les pague salarios de miseria y los sindicatos blancos coluditos con el Empresariado nada hacen por defenderlos o buscar mejorías a su nivel de ingreso

Nombre oficial: Estados Unidos Mexicanos. Área: 1 967 183 Km². Población: 101 millones

Calificación flexible Calificación crediticia: Moody's Baa1 S&P BBB Fitch BBB PIB nominal: 768.4 MM\$ (2005) PIB-h ppa: 6 400\$ (2004) Esperanza de vida: 75.4 (2004) Alfabetización: 90.3% (2003).

Principales Indicadores Coyunturales

ECONOMIA REAL	Último Dato	Ant.	Tendencia Actual(//)
PIB (Miles)	2005	2004	↕
PIB (Miles) Ajustado Estacional	2005	2004	↕
Var. del Consumo Interno	2005	2004	↕
Inflación (Mensual)	2005	2004	↕
Inflación (Anual)	2005	2004	↕
Previsión (Crecimiento)	2005	2004	↕
MIB (Crec. M. A)	2005	2004	↕
Desempleo (PIB-h)	2005	2004	↕
Desempleo (CNE)	2005	2004	↕

ECONOMIA REAL

DATOS FINANCIEROS	Último dato	Ant.	Tendencia
Saldo de...	2005	2004	↕
...	2005	2004	↕
...	2005	2004	↕

Previsión

	2005	2006	2007
...
...
...



CIFRAS LATINOAMERICANAS DE México

Indicadores Económicos

	Último Dato	Ant.	Tend.	
Índice Internacional FOB	106	4,7%	5,6%	↔
Índice Internacional de In.	106	1,41	8,0	↔
Índice Índice ATE	106	0,45%	0,28%	↔
Índice Índice ATE	106	19,5%	20,7%	↔
Índice Índice ATE	Ago 06	4,2%	5,2%	↔
Índice Índice ATE	Ago 06	3,0%	2,8%	↔
Índice Índice ATE	Ago 06	5,8%	5,7%	↔
Índice Índice ATE	Jul 06	2,0%	2,0%	↔
Índice Índice ATE	Jul 06	11,1%	11,2%	↔
Índice Índice ATE	Sep 06	4,38%	3,17%	↔
Índice Índice ATE	Sep 06	-5,1	-8,5	↔
Índice Índice ATE	Sep 06	5,17%	4,45%	↔

Cuentas Nacionales

	12	25	11
Producto Interno Bruto (C. Encuentros)	74	76	13
Inflación (Año de período)	46	112	122
Saldo Cuenta Corriente (M. M. \$ U.S.A.)	23	-13	-100
Saldo Sector Público (M. M. \$ U.S.A.)	07	-14	90
Tipo de Cambio peso/\$ final de año	109	114	117

Fuente:

SECEX/SE/INEC

	2004	2005			Apor. %
		1 sem.	2 sem.	Ense Oct.	
Total	3,8	1,4	1,1	1,3	100,0
Moviones aportaciones					
Materia prima	6,3	1,4	2,0	7,0	18,5
Moviones pérdidas					
Servicio	1,5	0,2	0,7	0,6	16,4
Autoservicio	0,0	2,0	0,7	0,1	15,2
Materia prima	2,0	4,8	4,7	4,7	14,7
Refrescos	1,3	7,0	0,6	5,4	15,8
Moviones pérdidas					
Energía eléct.	0,7	-0,1	10,0	5,1	5,1
y fibras quím.					
Fibras textiles	0,8	6,7	5,6	6,5	8,0
Farmacéuticos	-0,3	-4,0	0,6	-0,7	-6,0
Confitería	0,6	-1,1	-7,0	-0,5	-7,1
Electrónicos	0,0	-11,0	22,0	15,0	59,1

Fuente: SECEX/SECEX/INEC con datos de INEGI

Inflación Octubre 2006

	Peso (%)	Var % Mes	Incidencia IPP	Var % Año
IPIC	100,0	0,44	0,44	4,29
Subyacente				
Métodos	67,2	0,27	0,36	3,44
Consumos	64,3	0,26	0,12	2,66
Consumos	63,1	0,17	0,06	2,88
No Subyacente				
Agregados	32,7	0,79	0,08	8,06
Frutas y verduras	9,0	1,51	0,15	11,17
Frutas y verduras	5,5	0,74	0,10	25,75
Carnes y huevos	5,5	2,87	0,03	1,00
Almidón y cereales	18,5	0,71	0,15	3,78
Almidón y cereales	9,3	1,41	0,15	8,00
Concentrados	3,2	0,22	0,00	-1,62
Educación	6,2	0,02	0,00	8,70

Diagnóstico de Riesgo

MEDIO-BAJO

Inestabilidad Cambiaria: MEDIO

El tipo de cambio peso/dólar se mantiene estable en un nivel alto, lo que indica una fuerte confianza en el peso mexicano.

Riesgo soberano: BAJO

El riesgo soberano se mantiene bajo, lo que indica una fuerte confianza en el peso mexicano.

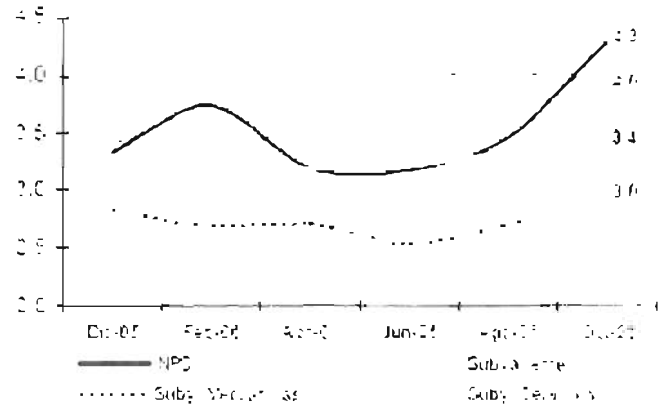
Riesgo inflacionario: MEDIO

El riesgo inflacionario se mantiene medio, lo que indica una fuerte confianza en el peso mexicano.

Situación Social: política: MEDIA

La situación social y política se mantiene media, lo que indica una fuerte confianza en el peso mexicano.

Inflación General vs. Subyacente



Precios al Productor: Materias Primas

	2005	2006
Precios Productor sin petróleo		
Materia prima	2,5	7,9
Materia prima	0,4	0,7
Materia prima	0,4	0,7
Materia prima	1,0	2,9
Materia prima	1,5	4,2
Materia prima	3,7	9,2
Materia prima	0,5	1,4
Materia prima	4,0	11,1
Materia prima	1,0	2,9
Materia prima	0,5	1,4
Materia prima	1,0	2,9
Materia prima	0,5	1,4
Materia prima	0,5	1,4
Materia prima	0,5	1,4

E.6 - Tendencias Competitivas

El mercado de refrescos en México atraviesa por un proceso de recomposición ante la entrada de nuevas Empresas extranjeras y la consolidación de marcas propias tradicionales, lo que ha aumentado el nivel de competencia en el segmento de precios bajos. Tan solo el año pasado se produjeron en México 15 mil 347 millones de litros de refrescos y aguas carbonatadas, que divididos entre todos los mexicanos arroja la cifra de 149.9 litros, lo que equivale a beber casi medio litro de refresco al día según un estudio de la Profeco.

La dependencia (Profeco), expone que los consumidores gastan al año más de 118 mil millones de pesos en alguna de las ocho marcas de refrescos de cola, mucho más de lo que en total de los hogares mexicanos invierten en alimentos de la canasta básica.

Para Ixe Grupo Financiero, el mercado refresquero mexicano se encuentra en un proceso de recomposición y de creciente dinámica competitiva que favorece un agresivo ambiente de precios. Señala Ixe, que han entrado competidores extranjeros como Ajemex (Big Cola) y Cott, con creíbles estrategias de negocios, además de que se han vendido marcas propias tradicionales (Risco, Escuis, Mundet y otras) a compañías pudientes como The Coca-Cola Company y Femsa. Y es que, en los últimos 18 meses muchas Empresas -incluida Big Cola- han aumentado el nivel de competencia en el segmento de precios bajos, que es un renglón que muestra las oportunidades de crecimiento más atractivas.

En ese sentido, destaca, otro participante importante es AGA, propietario de las conocidas marcas tradicionales Jarritos, Sidral y Pureza AGA, que lo convierten en el grupo embotellador independiente (fuera de Coca y Pepsi) más grande de México. Tan sólo el año pasado, AGA tuvo un volumen de ventas de refrescos de 80 millones de cajas unitarias, equivalentes al cuatro por ciento de participación de mercado del mercado de refrescos.

Jarritos, subraya, es el refresco mexicano más vendido en Estados Unidos y ya está disponible en los Wal-Mart Supercenters del sur de EUA. En ese sentido, el analista destaca la importancia del mercado hispano para las embotelladoras mexicanas, pues de acuerdo con el Wall Street Journal México exportó 88 millones de dólares por concepto de refrescos a Estados Unidos en 2002.

Otro estudio del Ethnic Scantrack de ACNielsen realizado en seis ciudades con alta concentración de población hispana muestra que el consumo de refrescos per capita es mayor que la de otros consumidores. Últimamente Jarritos ha estado ganando significativo espacio en los anaqueles del canal de cadenas de autoservicio (supermercados, hipermercados y bodegas) a través de una agresiva estrategia de precios y una importante campaña de marketing.

Por su parte, Coca y Pepsi están trabajando fuerte en la racionalización de sus activos fijos y el alineamiento de marcas nacionales para enfrentar mejor la dinámica de la competencia en México. Entre las nuevas estrategias de negocios, Pepsi lanzó al mercado un nuevo refresco de sabor (Manía), en presentación de dos litros, que busca competir con las marcas de bajo precio como Jarritos, Pascual Boing, y Barrilitos. Además busca hacer frente a marcas propias fabricadas por Cott para Walmex, Comercial, Sonara y Chedraui, el volumen es poco significativo, pero muy interesante desde una perspectiva estratégica.

La actividad de fusiones y adquisiciones parece estar subiendo la temperatura en el segmento de descuento del mercado, y las marcas tradicionales que sufrieron la falta de relevancia en los últimos años están recobrando popularidad.

En su estudio sobre las llamadas marcas B, el analista refiere que los líderes del mercado están reconfigurando sus ofertas rápidamente para ofrecer sabores similares a los tradicionales que puedan competir con el resurgimiento de los participantes de nicho.

Todos los beneficios económicos a quien favorecen más son al consumidor, debido a la madurez per capita de la industria de refrescos en México, afirma. Para Ixe, la consolidación de los participantes secundarios y propietarios de marcas de nicho en el mercado contribuirán al futuro fortalecimiento y sostenimiento.

Fuente:

Actualización sobre la actividad de las 'llamadas' Marcas-B

-> marcas propias tradicionales como sería el caso de los productos elaborados por La Invencible.-

GEMs Mexico, Bebidas
Julio 7, 2003, Refrescos — Reportaje—

Mucha actividad en marcas secundarias está camino: Nuestra tesis acerca de la recomposición en el mercado refresquero Mexicano y creciente dinámica competitiva y retadora continúa ganando soporte empírico. La consolidación respecto a los jugadores secundarios en el mercado y la creciente actividad en el nicho de marcas propias tradicionales en el mercado debe monitorearse en el radar ya que ellos son factores que en adelante fortalecerán la sustentabilidad de un agresivo ambiente de precios en México.

PBG está probando 'marcas de batalla' en ciertas tiendas: Pepsi está probando selectivamente sabores con descuento dentro de un portafolio de refrescos bajo el nombre *Mania* a través de PBG México. *Mania* salió al mercado en presentación PET no retornable de 2.0 litros de sabores: piña, durazno, fresa y tutti-fruti, y busca competir con las marcas de bajo precio como *Jarritos*, *Pascual Boing* y *Bamilitos*, así como con las marcas propias fabricadas por Cott para Walnex, Comerco Soriana y Chedraui. Los resultados dictarán la decisión de hacer un lanzamiento masivo de este producto. Por eso en el corto plazo, el volumen es poco significativo, pero muy interesante desde una perspectiva estratégica. Los embotelladores mexicanos de Coca como KOF se abstienen de repetir la utilización de la no del todo exitosa estrategia de marcas de descuento en el pasado en países como Brasil y Argentina.

¿Están incrementando su valor estratégico las tradicionales marcas baratas? En las últimas cuatro semanas, la prensa mexicana ha estado muy activa reportando que Consorcio AGA, la embotelladora independiente más grande de México está buscando un comprador. En los últimos 18 meses muchos factores (incluida *Big Cola*) han aumentado el nivel de competencia en el segmento de precios bajos del mercado refresquero. Interesantemente, es probable que el segmento de precios que actualmente muestra las oportunidades de crecimiento más atractivas para los participantes del mercado y podrían ser objetivos de fusión o adquisición para los agentes con mayores recursos que los dueños de siempre de marcas tradicionales como AGA.

Los consumidores son los que salen ganando más con esta nueva realidad. Coca y Pepsi están trabajando fuerte en la racionalización de sus activos fijos y el alineamiento de marcas nacionales para enfrentar mejor la dinámica de la competencia en México. Independientemente, la actividad de fusiones y adquisiciones parece estar subiendo la temperatura en el segmento de descuento del mercado, y las marcas tradicionales que sufrieron la falta de relevancia en los últimos años están recobrando popularidad. Es importante decir que los líderes del mercado están reconfigurando sus ofertas rápidamente para ofrecer sabores similares a los tradicionales que puedan competir con el resurgimiento de los participantes de nicho. Todos los beneficios económicos a quien favorecen más son al consumidor, debido a la madurez per cápita de la industria de refrescos en México.

7 de Julio de 2003 Refrescos, Pagina 2 Deutsche / Ixe
Actualización sobre la actividad de las marcas-B

La recomposición del mercado siguen en el camino. Recientemente hablabamos en estas líneas de algunas transacciones muy significativas en el mercado refresquero mexicano (algunas en vías, otras ya ejecutadas). Algunos acuerdos que involucran el alineamiento de refrescos o aguas carbonatadas y marcas de agua entre los sistemas de Coca y Pepsi (como *Escudo* y *Risco* en el lado de Coca y *Santanni* en el de Pepsi), son complementarios a las continuadas negociaciones respecto a la racionalización geográfica de activos fijos que continuarán materializándose como más territorios franquiciados vayan hacia los consolidadores preferidos. La consolidación de los participantes secundarios y propietarios de marcas de nicho en el mercado no deberían estar fuera del foco de atención de los interesados en la industria, debido a que ciertamente contribuirán al futuro fortalecimiento y sostenimiento de un agresivo entorno de precios en México. En esta nota intentamos mantenerlo informado de aquellos eventos que están ocurriendo en nichos de mercado o microcosmos, pero que tienen un impacto significativo en la industria.

PBG México lanzará una **marca de batalla**: Pepsi está probando selectivamente un portafolio de refrescos (ir-sabores bajo descuento con la marca *Mania* a través de PBG México) (Geupeo y Bret por ahora no están involucrados en esta estrategia) *Mania* que ha salido al mercado selectivamente en una presentación PET no retornable de 2.0 litros con sabores de piña, durazno, fresa y tutti-fruti, busca competir con las marcas baratas o de precio bajo como

Tabla 1 – Sondeo realizado en la Ciudad de México por Deutsche-Ixe					
Producto	Marca	Sabor	Mililitros	Precio Unitario	Precio Por ML
Jarritos	Coca-Cola	Original	2,000	14	0.007
Pepsi	Pepsi	Original	2,000	14	0.007
Pascual Boing	Pascual Boing	Original	2,000	14	0.007
Bamilitos	Bamilitos	Original	2,000	14	0.007
Mania	Pepsi	Original	2,000	14	0.007
Mania	Pepsi	Fresa	2,000	14	0.007
Mania	Pepsi	Durazno	2,000	14	0.007
Mania	Pepsi	Tutti-Fruti	2,000	14	0.007
Mania	Pepsi	Original	2,000	14	0.007
Mania	Pepsi	Original	2,000	14	0.007
Mania	Pepsi	Original	2,000	14	0.007
Mania	Pepsi	Original	2,000	14	0.007
Mania	Pepsi	Original	2,000	14	0.007
Mania	Pepsi	Original	2,000	14	0.007
Mania	Pepsi	Original	2,000	14	0.007
Mania	Pepsi	Original	2,000	14	0.007
Mania	Pepsi	Original	2,000	14	0.007
Mania	Pepsi	Original	2,000	14	0.007
Mania	Pepsi	Original	2,000	14	0.007
Mania	Pepsi	Original	2,000	14	0.007
Mania	Pepsi	Original	2,000	14	0.007
Mania	Pepsi	Original	2,000	14	0.007
Mania	Pepsi	Original	2,000	14	0.007
Mania	Pepsi	Original	2,000	14	0.007

Jarritos, *Pascual Boing* y *Bamilitos*, así como con las marcas privadas o propias fabricadas por Cott para Walnex, Comerco Soriana y Chedraui. Los resultados dictarán la decisión de lanzar o no masivamente el producto a todos los canales y lugares geográficos. Confirmamos el lanzamiento inicial de este nivel de precios a través de llamadas al centro de atención a clientes de la Ciudad de México de PBG. PBG México ha dado el primer paso efectivo en la prueba de productos con descuento en México de una manera similar a la que las embotelladoras de Coca lo hicieron en Argentina y Brasil en el pasado. Durante 2001, las embotelladoras de Coca de hecho analizaron y consideraron el lanzamiento de una marca 'B' (o de precio bajo) de Coca en respuesta a *Big Cola*, pero concluyeron que deberían abstenerse de llevar a cabo una estrategia de ese tipo. Evidentemente, las embotelladoras de Coca se han concentrado en cambios, modificaciones de envases y relanzamientos de sabores no tradicionales a menores precios para hacer competencia al resurgimiento de las marcas de nicho. En nuestras conversaciones con las embotelladoras de Coca, parece haber la convicción de que el líder debe evitar preparar el camino para una futura proliferación de menos marcas que los portafolios ya probados a través del tiempo de Coca.

Buscando *Mania* hoy... En el centro de atención a clientes de Pepsi en México nos informaron que *Mania* ya estaba disponible en los anaqueles de las cadenas de autoservicio a un precio de \$9.00 para la presentación de 2.0 litros no retornable. El producto todavía no estaba presente en las tiendas que visitamos el fin de semana pasado (Bodega Aurrera, Wal-Mart)

Supercenter y Mega Comercial Mexicana), pero la encontramos hoy en Sam's Club. Esto está en línea con la afirmación de PBU en la teleconferencia del día de hoy de que Mania está siendo probado selectivamente antes de sacarlo a todo el mercado (a través de más canales y más zonas geográficas). Notamos estas observaciones:

- **Precios muy competitivos en la categoría de sabor abren una ventana de oportunidad relativamente pequeña en punto de precio de entrada elegido.**

Si Mania busca tener un gran impacto en el mercado con su precio de introducción de \$9.00, dudamos que pueda lograrlo a juzgar por la amplia gama de atractivas alternativas de precios (ver tabla 1). Desde nuestro punto de vista, muchas de esas alternativas tienen significativamente mayor posicionamiento de marca y menor precio que Mania en el segmento de sabores comparables.

- **La creciente temperatura en el segmento de descuentos es evidente para todos.**

Nos acercamos a un vendedor de KOF que estaba resurtiendo y acomodando los anaquelos en un supermercado y le hicimos algunas preguntas.

Le preguntamos sobre Mania y nos dijo que nunca había oído hablar de ella (ni en las cadenas de autoservicio ni en las tienditas familiares). Expresó que los nuevos sabores baratos de Fanta se estaban vendiendo muy bien, que Jarritos estaba ofreciendo precios más agresivos, y que Big Cola estaba siendo impresionantemente agresivo y teniendo éxito y ganando en la participación de mercado. Él se sintió orgulloso sobre su negocio propio (una pequeña cantina) y el hecho de que cambió a Big Cola como bebida para mezclar el alcohol (no endulza las 'cubas' y los 'charros negros' ron y cola y tequila y cola, respectivamente) debido a la gran diferencia de costo contra Coca-Cola.

¿Es AGA el próximo gran objetivo de adquisición? AGA, propietario de las conocidas marcas tradicionales Jarritos, Sedral, AGA y Pureza AGA, entre otras, es el grupo embotellador independiente (fuera de Coca y Pepsi) más grande de México, estimamos que AGA tuvo un volumen de ventas de refrescos de 80 millones de cajas unitarias en 2002, equivalentes a 4.0% de participación de mercado del mercado de refrescos. Jarritos es una de sus marcas, es el refresco mexicano más vendido en Estados Unidos y ya está disponible en los Wal-Mart Supercenters del sur de EUA. De acuerdo con el Wall Street Journal, México exportó US\$88m por concepto de refrescos a Estados Unidos en 2002. Un estudio reciente, 7 de Julio de 2003, Refrescos, Página 4, Deutsche Ixte llevado a cabo por Ethnic Scantrack de ACNielsen en seis ciudades con alta concentración de población hispana muestra que el consumo de refrescos per capita (en los hispanos) es mayor que la de otros consumidores. Como dato interesante, los hispanos en San Antonio compraron 38% más refrescos que el resto de la población el año pasado. Otro estudio de la firma Yankelovich muestra que más de una tercera parte de los mexicanos que viven en EUA consumen refrescos mexicanos importados por lo menos una vez al mes. Novamex distribuye Jarritos en EUA.

Incrementando la presión en el canal de cadenas de autoservicio. Últimamente Jarritos, que es la marca más importante de AGA, ha estado ganando significativo espacio en los anaquelos del canal de cadenas de autoservicio (supermercados, hipermercados y bodegas) a través de una agresiva estrategia de precios. Hay una presentación de Jarritos en botella de PET de 2.0 litros no retornable con sabores a fresa, piña, tamarindo y tutti frutti que se vende a \$7.95 comparada con \$10.80 del sabor de naranja de Fanta (Marca de Coca-Cola) y \$8.50 de los nuevos sabores baratos de Fanta (piña, fresa, mandarina y tamarindo).

Jarritos también ha estado incrementando su presencia en los medios, anunciándose en el Canal 4 de Televisa (cobertura solo en la Ciudad de México y Área Metropolitana) con inteligentes anuncios de bajo costo. Los anuncios se concentran en la descripción de las características de cada sabor y presentación (individual 600ml y 2.0 litros no retornable) y en la identificación de los atributos funcionales tradicionales de cada sabor. Por ejemplo, piña para la niña, tutti frutti para los niños y tamarindo para mezclar con licor. Cada anuncio termina con el tradicional eslogan de Jarritos: "Jarritos, qué buenos son". Hace muchos años que nuestra generación no había visto un resurgimiento de una campaña de marketing de algunas de las marcas tradicionales de refrescos, con las que muchos de nosotros crecimos.

¿AGA desea vender? La familia Garciaaarde, que ha estado involucrada en el negocio de las embotelladoras desde 1907, controla AGA. En 1973, vendieron su Empresa original (La Favorita (en Guadalajara) a Contal y en 2001 vendieron el 50% de su marca de agua (Pureza AGA) a Danone. La transacción de Danone obviamente se dio después de que los sueños de los dueños originales de listar a la compañía en Bolsa se volvieron cada vez más lejanos debido al pobre mercado accionario y al creciente dominio de las marcas líderes.

Su historial muestra que es una familia, que a diferencia de otras, no tiene aversión a considerar oportunidades de venta.

De nuestro punto de vista, los rápidos cambios en el mercado de bebidas azucaradas se han debido:

- a) cambios masivos en preferencias y en la dinámica de la competencia;
- b) la entrada de competidores extranjeros con marcas ya establecidas en el mercado y con recursos y estrategias de negocios;
- c) la competencia con en la actividad de las ventas de marcas propias (nada botar, doral, fresa, mandarina y otras) a compañías más poderosas como The Coca-Cola Company y Fanta, pudiendo ser una buena opción para la familia Garciaaarde vender parte o todo su negocio. Creemos que en el corto plazo se debe haber un mayor número de ventas desde el punto de vista proviniendo de los productos más baratos en el anaquel. El negocio de las embotelladoras de refrescos en México es un negocio.

F - Aspectos a considerarse del macro entorno:

En esta parte de su análisis se identifican los aspectos nacionales más relevantes para las actividades de mercadeo y de negocios de la Empresa del caso.

Por ejemplo, se identificará los productos y servicios de sus competidores claves que tienen presencia significativa en los mercados más importantes y se considerará la importancia estratégica para el negocio de una región en particular.

El Profesor Michael E. Porter, Ph. D. Es el profesor de la cátedra de Administración de negocios C. Roland Christensen en la Escuela de Negocios de Harvard y una destacada autoridad en estrategia competitiva y en competitividad internacional.



El recomienda replantear la competencia en donde cuatro factores pueden ser determinantes en la competitividad:

1. **La dotación del país** en términos de cantidad y calidad de los factores productivos básicos (fuerza de trabajo, recursos naturales, capital e infraestructura), así como de las habilidades, conocimientos y tecnologías especializados que determinan su capacidad para generar y asimilar innovaciones.
2. **La naturaleza de la demanda interna** en relación con la oferta del aparato productivo nacional, en particular, es relevante la presencia de demandantes exigentes que presionan a los oferentes con sus demandas de artículos innovadores y que se anticipen a sus necesidades.
3. **La existencia de una estructura productiva** conformada por Empresas de distintos tamaños, pero eficientes en escala internacional, relacionadas horizontal y verticalmente, que aliente la competitividad mediante una oferta interna especializada de insumos, tecnologías y habilidades para sustentar un proceso de innovación generalizable a lo largo de cadenas productivas.
4. **Las condiciones prevalecientes en el país en materia de creación, organización y manejo de las Empresas**, así como de competencia, principalmente si esta alimentada o inhibida por las regulaciones y las actitudes culturales frente a la innovación, la ganancia y el riesgo.

En su conjunto, estos cuatro actores determinantes de la competitividad de una nación forman una suerte de sistema dinámico que no se limita a la sumatoria de sus partes, y que funciona como un todo.

Gary Hamel, uno de los más prestigiosos especialistas en estrategia de su tiempo, se refirió a la innovación como el medio para que la gente que hoy no participan del economía tengan acceso a ella y nos dice que tenemos que reinventar las bases para la competencia. A su criterio, hay tres cualidades que deben reunir las personas y las organizaciones para incorporarse a la economía moderna:

1. Se requieren organizaciones llenas de creatividad.
2. Personas llenas de coraje para intentar cosas nuevas, asumir riesgos personales e ir a lugares a los que no han ido antes.
3. Conexiones, necesitamos acceder a toda la economía global para aprender de donde debemos aprender, y tomar prestado lo mejor que podamos encontrar.

Porter expresa: "A medida que nos adentramos en el siglo XXI se hace imprescindible elaborar estrategias claras, porque a menos que tengamos una idea clara de cómo las estrategias deben ser diferentes y únicas, y que ofrezcamos algo diferente de lo que ofrecen los rivales a un grupo diferente de clientes, la fuerte competencia nos comerá vivos."

Hamel agrega: "Simplicemente llegar a donde otros han llegado es necesario para seguir en el juego, pero los ganadores serán los que tengan la habilidad de inventar fundamentalmente nuevos juegos."

La revista Fortune predice que muchas de las Empresas que hoy aparecen en su lista Fortune 500 en el 2010 ya no estarán en su lista porque habrán sido absorbidas, se habrán fusionado o habrán salido del mercado. Esto le está indicando que en forma periódica debe realizar un análisis de sus sistemas de hacer negocios, que los debe aislar mentalmente, luego mentalmente disgregarlos para rápidamente volverlos a armar a partir de cero, pensando en los escenarios futuros donde tendrá que competir y ser un ganador.

En muchos casos el replanteamiento de un negocio puede llevarlo a hacer algo diferente que puede producirle mejores resultados.

¿Cuál es allí el tamaño del mercado?

Durante el año 2005 la industria productora de refrescos y aguas carbonatadas en México produjo más de 16 mil millones de litros de refrescos registrando un crecimiento en el volumen de producto del 2.9% con relación al año 2004. En el año 2005 la economía nacional registró un crecimiento del Producto Interno Bruto del 3% en términos reales, por lo que puede decirse que el incremento de la producción de refrescos tuvo un comportamiento muy similar al de la economía en su conjunto.

Con 160 plantas ubicadas en todos los Estados de la República, la industria de refrescos de México generó durante 2005 un Producto Interno Bruto a pesos corrientes que representó el 0.4% del PIB Total, el 2.6% del PIB de la gran división Industria Manufacturera y el 8.7% del PIB de la división Alimentos Bebidas y Tabaco.

Por su volumen de producción, la industria de refrescos de México continúa ocupando el segundo lugar a nivel mundial después de la de Estados Unidos. Asimismo, México también ocupa el segundo lugar del mundo en cuanto al consumo per cápita de refrescos. Para desarrollar su actividad productiva esta industria demandó de otras ramas de actividad económica del país, por concepto de consumos intermedios \$60 783 millones. Destacan entre esos consumos intermedios el azúcar, la resina PET, otros envases de plástico, vidrio y lata, gas carbónico, electricidad, agua, publicidad y servicios financieros. En el mercado mexicano compiten aproximadamente 100 marcas, teniendo una mezcla de refrescos del 66% en colas y 34% en sabores.

La preferencia por los refrescos de sabor es por los de manzana, toronja y lima-limón. Los refrescos dietéticos representan solo el 2% de las ventas totales de la industria. El sistema de embotelladoras de Coca Cola tiene más del 60% del mercado mexicano con ventas que superan los 7 mil millones de litros. Actualmente México se considera como el segundo consumidor más grande de refrescos o bebidas embotelladas en el mundo, por lo que es un mercado bastante importante después del norte americano.

La existencia de gran cantidad de nichos de mercado es digna de todo un análisis por que pueden encontrarse bebidas de todos los tamaños, colores, sabores, contenidos para todas las edades, sexos y hasta actividad como puede ser el caso de las bebidas para deportistas.

¿Cuáles son los obstáculos para entrar?

Enfrentar a los grandes consorcios internacionales que a través de sus subsidiarias tienen ya bastante tiempo de establecidas y conocen palmo a palmo el mercado e invierten millonarias sumas para mantenerlo o acrecentarlo a través de la publicidad o promociones que manejan.

Legalmente no existen impedimentos para que nuevas Empresas se establezcan pero extralegalmente se permiten sucias prácticas monopolísticas, amparadas por redes de corrupción entre los Empresarios y las autoridades que se hacen de la vista gorda ante dichas operaciones ilegales, que en otros países serían severamente castigadas.

¿Qué acuerdos de comercio existen en la región?

Existe una gran cantidad de acuerdos comerciales con países del Sur, pero el más importante de todos es el tratado de libre comercio con Canadá y Estados Unidos ya que a través de este se triangulan operaciones comerciales con otros países que aunque no se tengan convenio comercial forman parte de la red de acuerdos, sobre todo con los Estados Unidos de Norteamérica.

¿Cuáles son las barreras no arancelarias, tales como las acciones de salvamento, las órdenes de exclusión, los estándares de calidad?

Los estándares internacionales de calidad que las principales embotelladoras utilizan son muy altos ya que requieren para mantenerse competitivos en el mercado de llevarlas a cabo cualquier Empresa que en el ramo desee incursionar no tiene más remedio que abordarlas y hacerlas propias y esto conlleva por supuesto costos muy altos que solo son posibles sean pagados con ventas de alto volumen.

Sin embargo no alternativa para ello ya que es una exigencia tanto del mercado (consumidores) como de las propias regulaciones que el gobierno establece para autorizar la venta de este tipo de productos.

¿Hay protección de patentes?

Si hay una ley que protege las patentes y las marcas muy similar a otras legislaciones extranjeras. Sin embargo como una gran cantidad de situaciones que tienen que ver con los trámites ante las instituciones gubernamentales, los plazos para lograr un registro son bastante largos y sujetos a prácticas desleales de copia fraudulenta antes de la aprobación debido a las redes de corrupción que prevalecen en las esferas de gobierno a la fecha.

¿Cómo son las comunicaciones y el transporte?

La red de carreteras federales es muy amplia aunque no segura. Existe la alternativa de las carreteras de cuota que se han extendido en el territorio nacional pero los pagos por derecho de uso son altos en comparación con otros países. Hay vías secundarias y locales que a la fecha permiten el arribo a cientos de pequeñas comunidades, pero aun hay también vías de terracería que representan un porcentaje importante de las vías de comunicación que no se han atendido como debería ser. Esto es de tomarse en cuenta ya que los productos fresqueros se venden en casi todas las comunidades y los altos costos de mantenimiento de los transportes influyen definitivamente en los márgenes de utilidad.

¿Cuáles son las tendencias demográficas?

Mayoritariamente la población mexicana es menor de 30 años, aunque los logros alcanzados en la cobertura de salud poblacional han permitido que se alcancen mayores expectativas de vida en la población. Sin embargo por otro lado las enfermedades cardiovasculares, por diabetes y de tipo renal se han incrementado sin haberse atacado eficientemente por medio de las políticas públicas de salud.

Existe un ataque frontal por parte de grupos de consumidores ecologista al consumo de bebidas azucaradas o endulzadas por la presunción de uso de derivados de cultivos transgénicos que según ellos provocan las enfermedades referidas e incluso el cáncer o deformaciones congénitas a largo plazo. Lo cual a la fecha no se ha comprobado fehacientemente o no se ha regulado al respecto por parte de las autoridades que permiten complacientemente el empleo indiscriminado de materias primas substitutas.

Un asunto muy importante para hacer mercadeo, es definir si vamos a tener una oferta adaptada o estandarizada y donde. Muchas fuerzas están impulsando hoy en día a las Empresas a globalizarse. Los cambios recientes y los que se avecinan tienden a hacer de una estrategia global el requisito para sobrevivir. Esto se fundamenta en la creciente semejanza de los países en cuanto a las preferencias de los consumidores, al derrumbe de las trabas al comercio internacional. De otra parte los mercados locales pueden estar en etapas de madurez en su ciclo de vida que obliga a buscar en la expansión internacional nuevas oportunidades de negocios.

El enfoque multinacional donde las compañías establecieran sucursales nacionales que diseñaban, producen y distribuyen productos adaptados dentro de una denominada estrategia multilocal, rápidamente le cede el paso a una estrategia global impulsada por la revolución de las comunicaciones y de la informática.

En esta parte del proceso del análisis del caso se desarrolla la primera parte del análisis FODA (en ingles SWOT). Es la sigla usada para referirse a una herramienta analítica que permitirá trabajar con toda la información que posea sobre su negocio, útil para examinar Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

Este tipo de análisis representa un esfuerzo para examinar la interacción entre las características particulares de la Empresa del caso y el mercado en el cual compete. El análisis FODA debe enfocarse solamente hacia aquellos factores claves para mantener una ventaja diferencial sostenible. Este análisis debe mostrar claramente las fortalezas y debilidades diferenciales *internas* de la Empresa y las fortalezas y debilidades *internas* de los principales competidores.

Las oportunidades y amenazas son *externas*. Las fortalezas y las debilidades surgen durante el análisis de la situación.

El análisis FODA tiene múltiples aplicaciones y puede ser usado por todos los niveles de la corporación y en diferentes unidades de análisis tales como producto, mercado, producto-mercado, línea de productos, corporación, Empresa, división, unidad estratégica de negocios, etc. Muchas de las conclusiones obtenidas como resultado del análisis podrán ser de gran utilidad en el análisis del mercado y en las estrategias de mercadeo que se diseñen y que califiquen para ser incorporadas en el plan de negocios. La parte externa mira las oportunidades que ofrece el mercado y las amenazas que debe enfrentar su negocio en el mercado seleccionado. Aquí se tiene que desarrollar toda la capacidad y habilidad para aprovechar esas oportunidades y para minimizar o anular esas amenazas, circunstancias sobre las cuales se tiene poco o ningún control directo.

Durante el análisis es importante mirar con detenimiento cada una de las áreas siguientes, sin que ésta lista sea exhaustiva.

Análisis de Recursos: Capital, recursos humanos, sistemas de información, activos fijos, activos no tangibles.

Análisis de Actividades: Recursos gerenciales, recursos estratégicos, creatividad.

Análisis de Riesgos: Con relación a los recursos y a las actividades de la Empresa.

Análisis de Portafolio: La contribución consolidada de las diferentes actividades de la organización.

Haciéndose preguntas como las siguientes:

¿Cuáles son aquellos cuatro aspectos donde se cree que La Invencible supera a sus principales competidores?

- 1 *El proceso de la planificación* que están ahora decididos llevaran a cabo y el cual creen será en si una poderosa disciplina que les obligara a distanciarse un poco de sus procesos actuales, separarse de las batallas cotidianas y obtener una visión del negocio en su conjunto que les enriqueciera definitivamente
- 2 *El plan de juego* que han decidido definir buscando el nicho de Mercado en el que deberán participar, les permitirá alcanzar los objetivos específicos que supongan un reto importante y les abra el camino para cubrir ampliamente las expectativas de los consumidores que creen en sus productos y los consumen desde hace tiempo
- 3 *La involucración de todos.* En este momento se requiere la contribución de todos sus colaboradores, esto les permitirá hacerlos coparticipes de los valores y objetivos de la Empresa y de sus propias expectativas acerca de sus resultados en el trabajo. Todos tienen el gran interés de hacer crecer las ventas en su Empresa, La Invencible
- 4 *El hecho de que la administración haya decidido tomar ahora el reto.* Para ellos será un compromiso personal que afecta sus propias decisiones, iniciativas y contribución en relación con el éxito de la Empresa

¿Cuáles son aquellos cinco a siete aspectos donde los competidores superan a la Invencible?

- 1 **Descripción de la Empresa.** Tienen bien definidos todos los aspectos acerca de ubicación, su forma de constitución legal, la naturaleza básica y alcance de sus negocios, sus productos o servicios principales, su misión, sus objetivos, los logros obtenidos a la fecha, sus dirigentes, sus alianzas estratégicas, etc.
- 2 **Plan de productos y servicios.** Tienen claramente definida su misión y visión sobre los productos, servicios, o ambos, que brinda la Empresa haciendo hincapie en los atributos y ventajas competitivas de los mismos.
- 3 **Plan de mercadotecnia.** Tienen muy bien identificado el mercado en el que la Empresa presenta sus productos, servicios o ambos.
- 4 **Plan de operación.** Las Empresas determinan los procesos clave en su negocio, definen la capacidad instalada y el impacto ambiental.
- 5 **Plan administrativo.** Los Empresarios determinan la estructura de la organización, definiendo los niveles jerárquicos, los departamentos y los puestos individuales, tanto de línea como de apoyo. Incluyen el estilo de liderazgo, la sucesión en la alta dirección, así como el sistema de reclutamiento de personal y los planes de capacitación.
- 6 **Plan financiero.** Las Empresas competidoras registran y analizan toda información histórica, así como los pronósticos futuros, además de los requerimientos de capital.
- 7 **Su plan de negocios** les ayuda a concentrarse en los factores clave para el éxito de la Empresa y en las prioridades más sobresalientes. Les ayuda a fijar los objetivos realmente importantes que han de alcanzarse para asegurar el éxito de la Empresa y a ocuparse de situaciones particulares según vayan saliendo a la luz dichas prioridades.

Como referencia general al evaluar las fortalezas de una organización, estas se pueden clasificar así:

Fortalezas Organizacionales Comunes

Cuando una determinada fortaleza es poseída por un gran número de Empresas competidoras. La paridad competitiva se da cuando un gran número de Empresas competidoras está en capacidad de implementar la misma estrategia.

Fortalezas Distintivas

Cuando una determinada fortaleza es poseída solamente por un reducido número de Empresas competidoras. Las Empresas que saben explotar su fortaleza distintiva, generalmente logran una ventaja competitiva y obtienen utilidades económicas por encima del promedio de su industria. Las fortalezas distintivas podrían no ser imitables cuando:

-- Su adquisición o desarrollo pueden depender de una circunstancia histórica única que otras Empresas no pueden copiar.

-- Su naturaleza y carácter podría no ser conocido o comprendido por las Empresas competidoras. (Se basa en sistemas sociales complejos como la cultura Empresarial o el trabajo en equipo)

Fortalezas de Imitación de las Fortalezas Distintivas

Es la capacidad de copiar la fortaleza distintiva de otra Empresa y de convertirla en una estrategia que genere utilidad económica. La ventaja competitiva será temporalmente sostenible, cuando subsiste después que cesan todos los intentos de imitación estratégica por parte de la competencia.

Al evaluar las debilidades de la organización se está refiriendo a aquellas que le impiden a la Empresa seleccionar e implementar estrategias que le permitan desarrollar su misión. Una Empresa tiene una desventaja competitiva cuando no esta implementando estrategias que generen valor mientras otras firmas competidoras si lo están haciendo.

El análisis se dividirá en los segmentos que a continuación se enlistan tomando en cuenta las observaciones de los párrafos anteriores para su mejor desglose.

Como resultado del diagnóstico se definen cuatro conceptos: oportunidades del entorno, amenazas del entorno, fortalezas de la Empresa, debilidades de la Empresa. Estos conceptos se combinan para obtener una matriz estratégica en la cual se tienen cuatro tipos de estrategias:

- Estrategias OF (Oportunidades-Fortalezas) Se combinan las oportunidades que brinda el entorno con las fortalezas de la Empresa, las cuales permiten aprovecharlas.
- Estrategias OD (Oportunidades-Debilidades) Se eliminan las debilidades para poder aprovechar las oportunidades del entorno.
- Estrategias AF (Amenazas-Fortalezas) Se aprovechan las fortalezas de la Empresa para contrarrestar las amenazas del entorno.
- Estrategias AD (Amenazas-Debilidades) Se eliminan las debilidades para neutralizar las amenazas.

Esta matriz ayuda a la Empresa a juzgar si las estrategias que ha seguido estan bien apoyadas y en su caso, podrá fundamentar sus propuestas por medio de una dirección estratégica, esto sera una ventaja competitiva importante para el negocio. Para preparar el caso se seguirá el criterio de elaboración de un plan de negocios que permitirá analizar la Empresa motivo de estudio en una forma completa y estructurada cubriendo los siguientes puntos:

Naturaleza del producto o servicio
Nivel de tecnología empleado en los bienes
Mejoras en los bienes sustitutos
Presión de movimientos ecológicos o similares

Esfuerzo de Mercado realizado para el nuevo producto o servicio
Nivel de recursos de la Empresa para contrarrestar las amenazas
Posicionamiento de la marca en la mente de los consumidores
Apoyo de los intermediarios
Cumplimiento de las promesas de la publicidad
Creación de una ventaja competitiva sostenible
Cambio en los gustos y preferencias de los demandantes
Aparición de conceptos de producto a servicio con mas ventajas.

G 1 - Mercadeo

Habilidades en cada uno de los aspectos de la mezcla de mercadeo

No existe un programa específico desarrollado por la invencible para que la mezcla de productos de mercado alienda sea por tamaño, presentación o sabor a un mercado en específico. No se tienen incluso definidas o catalogadas las regiones por el porcentaje de consumo de la mezcla y la estacionalidad propia de cada producto. Por lo tanto no se puede hablar aquí de habilidades en cada uno de los aspectos de la mezcla de mercadeo.

Habilidad en investigación de mercados y comportamiento del consumidor

Como no hay un departamento en La Invencible enfocada a la investigación de mercados, ni se tiene contratada una egresa dedicada a este tema, la mayor parte de los datos que tiene el Gerente para la toma de decisiones proviene de fuentes Empresariales o gubernamentales que publican artículos a propósito de tema en revistas especializadas.

Otra fuente proviene de investigaciones propias de la gerencia que carecen de una metodología o rigidez metodológica por lo tanto son fuentes informativas pero no de alta confiabilidad. El comportamiento del consumidor



Ejemplo mezcla de productos de la competencia

solo puede medirse a través de las ventas que de algunos sabores hace en ciertas fechas o en ciertas zonas pero no de una manera muy clara por que los repartidores o distribuidores no tienen un control preciso de este tipo de datos en las ventas y pueden resultar hasta cierto punto falsos o inexactos

Habilidad en el desarrollo y lanzamiento de nuevos productos

Los productos que maneja La Invencible es sus distintos sabores fueron lanzados desde hace tiempo y los conservan como tradicionales no habiéndose aventurado en fechas recientes a la ampliación de su mezcla de productos por lo que la falta de diversidad les ha hecho perder la vision y todo los aspectos de planeacion correlacionados con un proyecto de lanzamiento de nuevos productos

Entrenamiento y habilidad de la fuerza de ventas

La gestión eficaz de los equipos comerciales se ha convertido en el gran desafío de las organizaciones Empresariales. En los últimos años, las compañías se han volcado en apoyar a la fuerza de ventas para que mejore la gestión de sus clientes mediante la segmentación, ahora el gran reto es segmentar a ese colectivo que segmenta. El objetivo, por tanto, es encontrar el modelo que asegure una correcta interpretación de la información y que minimice los errores en políticas de desarrollo, promoción, retención o retribución. El mercado necesita un nuevo planteamiento que integre de forma sencilla los datos clave y permita una gestión específica y diferencial de la fuerza de ventas

La importancia de la fuerza de ventas dentro de una compañía es indudable. La red comercial es el camino mas efectivo y directo para generar el éxito de una Empresa ya que los buenos resultados de este colectivo se convierten en ingresos prácticamente inmediatos. Si el comercial mejora, vende, si vende, factura. Es por tanto fundamental acertar en la composición y gestión de una fuerza de ventas efectiva y motivada

La fuerza de ventas que maneja esta sujeta principalmente a intermediarios que sin ninguna capacitación específica se dedican a vender los artículos que en su transporte pueden manejar, incluso llevando consigo marcas que compiten entre si lo cual puede ser causa de un conflicto de intereses, la escasa preparación al respecto la falta de apoyo tecnologico o impide una planeación eficiente de la producción y están sujetos a muchas condicionantes del mercado al cual tienen que sujetarse en lugar de ser ellos los que definan su rumbo. Definitivamente el entrenamiento en las técnicas de ventas es muy bajo y las de los propios vendedores que a través de los camiones repartidores que poseen según la información que se planea en el caso ni tiene un enfoque comprometido al reto de ser ganadores o ser los mejores, simplemente se sujetan a vender lo que se les puede vender

Cobertura geográfica

La cobertura geográfica no es muy amplia y se basa en un entorno cercano y de tipo regional o localista que se identifica con su producto por tradición o costumbre. Definitivamente la expansión de su mercado debe tomar en cuenta este aspecto a que no puede sobrevivir en torno a un grupo de consumidores tradicionalistas que puede poco a poco ir desapareciendo tanto por las agresivas campañas publicitarias de la competencia, como por el desplazamiento migracional debido a factores socio-economicos como al envejecimiento de su base de compradores de antaño

Participación en el mercado

La participación de la Empresa según sus propias estimaciones es del 20 % contra un 80% que detenta toda la competencia en definida en suma por productores locales o regionales de bebidas carbonatas y embotelladas que aun producen con su propio registro y marca o aquellos que comienzan a distribuir productos de las grandes Empresas transnacionales. Sin embargo este dato no es muy preciso ya que según la evolución que ha presentado el mercado de modo significativamente creciente y la baja que ellos estiman han tenido en los ultimos dos años este porcentaje podria variar incluso muy desfavorablemente

Datos de la Asociación Nacional de Productores de Refrescos y Aguas Carbonatadas (ANPRAC) revelan que en 2001 el consumo *per cápita* de refrescos en México fue de 149.9 litros, segundo mas alto en el mundo, cifra apenas superada por Estados Unidos

FUENTE:

http://www.contral.com/man.asp?Paq=hechos_relevantes%20suFosX=M2

En ese mismo año la industria de refrescos y aguas carbonatadas representó 10.5 por ciento del PIB de la división de alimentos, bebidas y tabaco, 2.7 por ciento del PIB de la industria manufacturera y 0.6 por ciento del PIB nacional

Amplitud y profundidad de la línea de productos

La línea de productos es pobre y escasa, solamente se distribuyen 4 sabores de los que uno de ellos destaca con un 75 % del total de las ventas, el segundo con un 15 % y el resto se lo reparten las otras dos con una expectativa muy débil de crecimiento. La penetración que ha logrado la Empresa con sus productos ha sido consecuencia de una situación estacional temporal en que la competencia era escasa y las alternativas eran pocas, el gusto por un producto en particular puede deberse a un factor clave del proceso de fabricación del mismo que motiva a su degustación pero no aplica en los otros tres casos por lo que la diferencia es muy amplia en cuanto a la preferencia que de los mismos se tiene por parte de sus clientes consumidores fieles. Pero ante la intromisión de nuevas marcas, incluso algunas respaldadas por una fuerte publicidad sobre todo por radio y televisión, la débil preferencia podría no sostenerse más.

Congruencia entre el programa de mercadeo y las necesidades del mercado objetivo

Es muy notorio que el mercado objetivo no está definido en su completa extensión, se tiene según el Gerente de la Empresa una idea de lo que el mercado objetivo podría ser basado solo en parámetros geográficos de distribución, que se han obtenido en virtud a un crecimiento y expansión casual. No hay por tanto un programa congruente de mercadeo que permita determinar las necesidades del mercado objetivo y por ende dar un seguimiento preciso a sus gustos cambiantes y adaptarse a estos o ser incluso ser generador de cambios en el gusto del público con nuevas ofertas de productos que lo conquisten.

Congruencia entre el programa de mercadeo y las fortalezas y debilidades de la Empresa

La Empresa no tiene identificadas sus fortalezas y debilidades de un modo claro y fehaciente, el Gerente tiene alguna idea de las vicisitudes de la industria en los últimos años y el cómo su Empresa ha ido librando algunos escollos en el trayecto pero nada más, no hay un análisis de riesgos científico que aborde los problemas de un modo determinado y firme. Por lo tanto las ideas que el Gerente propone como posibles soluciones ante una muy palpable caída de sus ventas son solo conjeturar ideas acerca de lo que la ha funcionado bien o mal sin tener una idea firme y clara de lo que podría llevarse efectivamente a cabo con alta probabilidad de resultados. No hay entonces un plan congruente, solo ideas y especulaciones.

Congruencia entre el programa de mercadeo de la Empresa con el programa de mercadeo de los competidores

Al no haber un programa de mercadeo firme y al menos mediano plazo, y no conocerse al menos como realiza la competencia algunos planes evidentemente visibles de mercadeo de sus productos, no puede decirse que haya una congruencia en el mismo. Por lo que deberá tomarse esto en cuenta para un planteamiento sólido y firme que guíe los pasos de la Empresa e al menos los próximos 3 a 5 años y se tome muy en cuenta el entorno de la competencia.

El apalancamiento entre los elementos de la mezcla de mercadeo

Las expectativas más fuertes de crecimiento solo fincan sus bases en al menos dos de sus productos los cuales no parece ser pudieran consolidarse en el corto plazo si no se actúa pronto al respecto. No hay un apalancamiento como tal, hay un producto líder que sirve de mayor fuente de ingresos pero no hay una estrategia de mercadotecnia que soporte en un plazo más o menos razonable dicha aspiración.

La imagen de la Empresa

Por tradición regional y haber sido por algún tiempo no muy lejano por cierto líderes en su ramo en dicha zona, la invencible gozo de cierta fama y prestigio, pero ahora hay Empresas que están cobrando un mayor auge y fama. La imagen ganada a través de los años de esfuerzos realizados por el padre, se fincó en la noble y fuerte labor de trabajo para lograr llevar los productos hasta regiones que aun no conocían de productos similares y producirlos localmente, pero la competencia les siguió los pasos de una manera constante y pronto los alcanzó, ahora



ESTACION DE LA BUENA VISTA

requieren dar un vuelco agresivo y firme si desean volver a posicionarse en el mercado de la industria refresquera local, al menos en la región en la que están establecidos primeramente y luego en las colindantes.

La situación de los productos, desde el punto de vista del cliente en cada uno de los segmentos del mercado

El cliente demanda productos con diferentes características, así lo demuestra el hecho de la búsqueda de los consumidores locales por nuevas opciones de soda que satisfaga su necesidad de tener a la mano una bebida endulzada y gasificada. La marca la pauta de crecimiento en el mercado que refleja una tendencia a la alza en el consumo y no así la propia experiencia de la Invencible que ve declinar sus ventas, debido a una baja en la preferencia de su oferta. Esta discordancia entre lo que el mercado refleja y lo que la propia Empresa muestra es un síntoma grave de una crisis no resuelta de atender los gustos del consumidor y solo hacerlo de manera parcial con promociones estacionales que poco a poco van dejando de surtir efecto.

Cubrimiento y calidad de los canales de distribución

Los canales de comercialización de esta industria son principalmente abarrotes, miscelaneas y hogares con ventas en donde se concentra el 75% de las ventas. Los restaurantes, escuelas, clubes, hoteles y lugares de entretenimiento representan el 24% de las ventas, y los supermercados solo el 1%.

Como ha venido sucediendo en toda la década, la tendencia hacia los envases no retornables ha crecido con fuerza. Tan sólo en 1999 la venta en envases retornables (vidrio) se redujo a 54.9% del total de litros vendidos, en tanto que en 1998 su participación fue de 63.5%. Mientras que los no retornables aumentaron su participación en la mezcla vendida de 36.5% a 45.1%, es decir 8.6 puntos porcentuales más que en 1998.

En La Invencible, La evaluación de la calidad de los canales de distribución que se tienen, su posible ampliación o grado de cobertura no es evaluada a través los posibles indicadores que deberían llevarse en este tema, y que podrían dar información oportuna del *status quo* y servir de piedra angular para la toma de decisiones a la Gerencia. La falta de una visión clara en este tema no permite a la Empresa La Invencible tomar decisiones apropiadas a los temas y solo se dedica la Gerencia a proponer alternativas de modo circunstancial y desenfocado que a largo plazo le restan eficiencia y efectividad a la inversión.

Fortaleza de las relaciones con los canales de distribución

Las relaciones con los canales de distribución son débiles, aun esta latente las diferencias que tuvieron con los distribuidores independientes que les costo la pérdida importante del mercado al haberlos convertido en enemigos gratuitos, por no detectar oportunamente la posibilidad de renegociar con ellos las comisiones que deberían obtener, las negociaciones tarifas que con ellos tuvieron no los dejaron cien por cien satisfechos como se desprende de la lectura del caso, y por ende, tiene ahora La Invencible que afrontar parte de la distribución con recursos propios, por otra parte los minoristas aun perciben que los márgenes que les deja la venta de los productos de La Invencible, por su venta nos es algo importante que comprometa su lealtad.

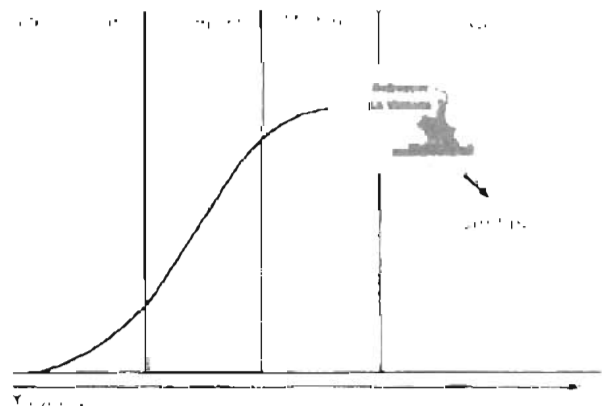
Habilidad para darle apoyo a los canales de distribución

La reacción para dar apoyo a los canales de distribución a sido lenta y pareciera que poco importante los beneficios que ellos pudieran recibir por dar prioridad a la distribución de los productos de La Invencible vs. Otros productos similares que de la competencia. Tal es el caso de un distribuidor que reparte productos similares de varias Empresas, se entiende que daría prioridad a aquellos que le dejan un margen más amplio de utilidad. Los apoyos de propaganda, promociones u otros que sirvan para impulsar las ventas y obtener al menos por volumen una ganancia importante tampoco se aprecian.

Etapa del ciclo de vida del producto, del modelo, de la categoría, de la marca

El análisis del ciclo de vida del producto o servicio supone que estos tienen una vida finita, esto es parecido a lo que nos sucede a los seres vivos. Los productos y/o servicios tienen un ciclo de duración que comienza con su creación (nacimiento) y termina con el retiro del mercado (muerte).

Cuando se monitorean los resultados de muchos productos o servicios durante un periodo determinado, se descubre que el patron de ventas más común sigue una curva consistente de introducción, Crecimiento, Madurez y Declinación. Es obvio que al principio las ventas son muy bajas, se van aumentando de forma gradual y luego



Esquema del ciclo de vida de un producto

comienzan a decrecer. Después de una meseta de alta participación y muy buenas ventas y utilidades en el mercado todo producto o servicio, con el tiempo, tiende a decrecer en su evolución. Ello puede originarse en algunas, o varias de las siguientes causas:

Cambios en las conductas de los clientes y usuarios, innovación tecnológica que marque la iniciación de un ciclo de obsolescencia, errores estratégicos propios de la compañía, modificaciones en las condiciones socioeconómicas del entorno, leyes o disposiciones normativas, influencias geopolíticas (caso MERCOSUR, NAFTA, etc).

En base a lo anterior, se puede afirmar que los refrescos embotellados por la Invenible denominados Soda La Victoria, poseen de una aceptación por parte del público que los favorece por mínimo 10 años desde su aparición en el mercado, periodo en el cual la Empresa no ha hecho ningún cambio significativo a la fórmula, a la presentación o a la imagen de los mismos, y han entrado desde hace un tiempo en una etapa de madurez final y principios de declinación. Este periodo pudiera ser más corto que el esperado por los dueños de La Invenible ya que han empezado a disminuir en un corto tiempo sus niveles de venta más allá de los niveles recomendados para una Empresa sana, es necesario tal vez en empezar a pensar en su retiro del mercado y dar nacimiento a nuevos productos.

Aceptación: Llega un momento en el que el producto se ha labrado un mercado. La fase de madurez supone que el producto es conocido y aceptado plenamente por los clientes e intermediarios.

Costos: Los costos unitarios probablemente han seguido reduciéndose. Los costos de comercialización se mantienen en un mercado definido, con canales de distribución formados que operan eficientemente.

Ventas: La demanda es más o menos amplia. El ritmo de crecimiento de las ventas disminuye por la aceptación y/o saturación del mercado. El comportamiento de los niveles de venta se vuelve más controlado y predecible, sin grandes fluctuaciones de un período a otro.

Calidad técnica: La calidad se perfecciona al máximo, la distribución del servicio alcanza sus niveles más altos y las Empresas que sobreviven son prácticamente las mejores en el sector, debido a que las demás se han retirado como consecuencia del rechazo por parte de los clientes.

Competencia: En este periodo se consolida la jerarquía de los competidores en cuanto a tamaño y algunas Empresas ofrecen servicios diferenciados y dirigidos a segmentos de mercado cada vez más pequeños. Aparecen también atractivos en la oferta de los diferentes competidores, basados en los precios o en combinaciones de servicios y productos. Las ventas se estabilizan y dada la intensa competencia que se ha generado, incluso los beneficios pueden llegar a reducirse.

Promociones: La competencia acelera sus campañas promocionales y diversifica sus ofertas, marginando a las Empresas cuyas organizaciones son débiles, muchas de las cuales desaparecen del mercado.

Utilidades: En esta etapa, inicialmente, los recursos generados por el producto son altos y la Empresa empieza a recoger sus frutos no reinvertiendo el total de fondos generados. Las utilidades se mantienen e incrementan a un ritmo más bien pequeño, porque los costos se reducen al máximo.

Publicidad: La Publicidad se vuelve "de mantenimiento" y da un giro con respecto a las asociaciones pretendidas para las marcas, adquieren una mayor importancia elementos tales como la recordación de marca y la imagen corporativa. Además, los tipos de mensajes, se basan menos en la promoción de las marcas pues estas ya son conocidas por los consumidores. La tendencia de los mensajes es hacia aspectos más emocionales que racionales y hacia los argumentos indirectos, menos relacionados con el beneficio básico.

Distribución: La distribución alcanza su nivel máximo, tanto en la cantidad como en la calidad de los puntos de venta. En esta etapa ya se probaron los posibles canales y la Empresa seleccionó los más rentables y productivos.

Estrategias: Las estrategias de Mercadeo general van enfocadas al mantenimiento de la posición alcanzada, aunque algunas Empresas desarrollan planes de expansión y extensiones de línea. La Empresa puede elegir entre buscar la especialización en un segmento o el rediseño del producto.

Modificación del mercado: La Empresa intenta incrementar el consumo del producto actual. Busca nuevos usuarios y segmentos de mercado.

Modificación del producto: Esta opción es posible en aspectos tales como la calidad técnica, la presentación o estilo, para atraer nuevos usuarios e incrementar su utilidad. El mejoramiento del estilo tiende a incrementar el atractivo del producto, añadiéndole nuevas características que lo pueden hacer más útil, seguro o conveniente.

Aceptación: La última etapa del Ciclo de Vida del producto es la Declinación. Ocurre cuando el producto es superado en calidad y desplazado por otros de la competencia con mayores o mejores beneficios para el consumidor.

Costos: Los costos del producto se incrementan debido a que la producción disminuye y no cubren los costos fijos.

Ventas: Después de la etapa de Madurez, las ventas comienzan a descender paulatinamente, principalmente debido a los cambios en los gustos y preferencias de los consumidores finales, como consecuencia de la aparición de otros conceptos de producto/servicio que se perciben como más avanzados y adecuados a sus necesidades.

Este es el momento de pensar seriamente en substituir el producto / servicio por otro más acorde a las necesidades, gustos y preferencias de los usuarios finales.

Precio: Los precios se reducen y se diseñan atractivos especiales para los clientes fieles a la marca o institución, teniendo como objetivo la generación de un mayor volumen de ventas. Como consecuencia, a menudo las Empresas se enfrascan en guerras de precios que contribuyen a desgastarlas y a acelerar el proceso de retiro de las marcas.

Competencia: Después de un tiempo, hay competidores que han abandonado el sector y finalmente se genera un retiro masivo de los que aún quedan ofreciéndolo.

Utilidades: Las utilidades se reducen como consecuencia directa de la merma en los volúmenes de venta. Esta reducción a menudo hace poco rentable al producto / servicio y no permite continuar promoviéndolo.

Publicidad: La publicidad se reduce drásticamente y se dirige a los segmentos considerados como los más fieles, en un intento por retenerlos al máximo.

También sufren drásticas reducciones otros esfuerzos de comercialización tales como las campañas promocionales, que se han convertido en obsoletas por no generar interés de compra.

Distribución: La distribución propia también se reduce, afectando sobre todo a sucursales y puntos de venta de bajo volumen. Los costos de los canales de distribución se vuelven elevados con relación a las ventas obtenidas, debido a que los intermediarios reducen sus inventarios, refinando substituirlos por otros productos de mayor aceptación. Algunos intermediarios incluso llegan a suspender la distribución del producto o representación del servicio por considerarlo poco atractivo.

Estrategias: Las estrategias van hacia la preservación de una posición que permita obtener del producto o servicio el máximo posible de provecho, antes de decidir su retiro del mercado. Algunas Empresas tratan de deshacerse rápidamente de los inventarios con objeto de dedicarse a otros bienes más rentables.

Substitución: Aunque se puede prolongar la vida de un bien o servicio, tarde o temprano, sin embargo, este va a perder su atractivo, ya sea para los clientes o para la misma Empresa que los comercializa.

Finalmente por tanto, la Empresa declina sus esfuerzos y decide abandonar la comercialización de sus productos, o bien planea y desarrolla la fabricación o importación de un nuevo producto, y en el caso del servicio negociando una franquicia. Esto da origen a otro Ciclo de Vida.

PRINCIPALES RAZONES DE DECLINACIÓN DE LOS PRODUCTOS

Avances tecnológicos - Cambios en los gustos de los consumidores - Intense competencia

Consecuencias de mantener productos de poca venta: Mantener activo un producto o servicio débil puede ser muy costoso, no sólo en lo que se refiere al valor de los inventarios sino también porque genera costos ocultos.

*Exige mucho tiempo del Empresario
Obliga a frecuentes ajustes de precios e inventarios
Concentra la atención en productos que no son tan productivos
Demora la búsqueda de reemplazos más rentables
Lesiona la reputación de la Empresa y sus otras líneas
Influye negativamente en las ganancias del momento
Debilita la posición de la Empresa*

Dentro del ciclo de la declinación, podemos reconocer tres fases:

Pérdida de hasta 25% de las posiciones sustentadas precedentemente (ventas, participación de mercado, utilidades, etc.), en el ciclo de declinación es posible intentar esfuerzos para desacelerar el ritmo de la caída, pero no más que ello, ya que, cuando se detectan las señales de su iniciación, el ciclo es irreversible y no se justifica económicamente, realizar inversiones para detenerlo o revertirlo.

En la segunda parte de la declinación, hasta llegar a 50% de su caudal de madurez, el producto o servicio es todavía interesante para la Empresa. Aporta buenos volúmenes de ventas, absorbe costos de estructura, quizá genera aún utilidades, complementa la línea de productos y sirve para atender a una clientela que le sigue siendo fiel, en cantidades significativas. Como esa instancia no requiere inversiones ni esfuerzos adicionales, al igual que la anterior debe ser acompañada y seguida con atención, porque es beneficiosa tanto para los intereses de la compañía como para los de sus clientes y distribuidores.

Ya en la tercera de las fases de la declinación, cuando se está superando 50% de las ventas y las utilidades precedentes, es necesario comenzar a programar el retiro del producto del mercado, ya que en estas circunstancias no se obtienen resultados económicos.

Lo que sucede con los productos elaborados por la Invencible, refleja el interés del público por otros productos jóvenes al menos en el mercado local. La marca es reconocida por los lugareños, pero más allá de dichas fronteras no ha trascendido más. Tomando como referencia todas las fases por las que pasa un producto y los síntomas que muestra para identificar en cuál de ellas se encuentran los refrescos que comercializa el Sr. Paredes se confirmaría la posición de los mismos en una etapa de alta madurez y principios de declinación.

El concepto de Ciclo de Vida es un desarrollo teórico que tiene como objetivo explicar la evolución de las ventas de un producto / servicio y, más interesante aún, predecir las etapas por las que pasa la vida del producto.

Este análisis es de suma importancia para planificar el rumbo de una Empresa o institución. Entre las muchas observaciones relacionadas con el mismo destacan las siguientes:

Evolución. En la vida real, los productos pueden evolucionar de distintas formas con duraciones de las distintas etapas de forma muy variada, incluso "saltándose" alguna de estas etapas. Hoy en día y en determinados sectores, los ciclos de vida se pueden medir en meses no en años.

Previsión. La utilidad práctica consiste en comprender el proceso dinámico de explotación de un producto y/o servicio y, sobre todo, la necesidad de estar preparando nuevos productos y/o servicios para mantener la Empresa en el futuro. Es fundamental determinar en qué fase se encuentra -o parece encontrarse- el producto y/o servicio que se desarrolla y prever las acciones que se llevarán a cabo en el futuro inmediato.

Flexibilidad. Además, se puede intervenir en el desarrollo de un producto, generando nuevas fases de crecimiento tras una fase de madurez o provocando la muerte del producto sin pasar por la fase de declive.

Duración. El Ciclo de Vida es más corto en los servicios especializados o sofisticados y más largo para los servicios de tipo genérico. Por ejemplo, en un servicio bancario, el Ciclo de actividades de servicio tales como los préstamos, créditos, ahorros y transferencias bancarias es muy duradero, mientras que servicios asociados con elementos físicos relacionados con la alta tecnología, tendrán una duración que estará en función de la validez del avance tecnológico. Así, si la tecnología cambia substancialmente, el servicio tendrá serias dificultades para sobrevivir.

Entrega. Hay diferencia entre el tipo de servicio y el sistema de entrega del mismo. A menudo lo que cambia es la forma en la que el servicio se entrega a los clientes y no el servicio en sí mismo. El teléfono celular, por ejemplo, es una forma de entrega de un servicio de comunicación diferente de los sistemas tradicionales (línea fija, radio teléfono, beeper, fax, telex). Aquí lo que cambia es la forma de comunicación y no la comunicación.

Nuevos productos / servicios. Algunos nuevos servicios son generados a veces por la aparición de nuevos productos. Por ejemplo, los servicios de telefonía, reparación de vehículos, computadoras, viviendas, calculadoras y aparatos electrodomésticos han dado lugar al surgimiento de Empresas de mantenimiento, reparaciones, actualizaciones, bienes complementarios y otros.

Nuevos ciclos de vida. Cada uno de los nuevos productos o servicios innovadores constituye un nuevo tipo y presenta un Ciclo de Vida particular.

G.2 - Producción

Capacidad técnica en la fabricación - Instalaciones (Ejemplo: nivel tecnológico, obsolescencia)

La capacidad instalada de la Empresa está muy por encima de los niveles de venta, casi el doble. La maquinaria de no muy lejana adquisición pudiera comenzar de todas formas a ser obsoleta frente a la introducción en el mercado de productos envasados en botellas de PET, con tapon roscado de plástico. Dicha tecnología es bastante diferente a la que La Invencible emplea desde hace no muchos años. La modernización tecnológica se hace necesaria con las ventajas que ofrece consigo: Disminución de costos de producción, incremento de eficiencia y productividad.

Definitivamente se hace necesario que la Gerencia de la Empresa Reconsidere el proceso de reconversión industrial y revise las posibles fuentes de financiamiento que tiene a su disposición para tal fin. No pueden quedarse atrás produciendo productos embotellados en envase de vidrio con tapa de corcholata, ya que la tendencia en el mercado define la no retornabilidad del envase por la seguridad que da al cliente contar con un envase siempre limpio y sin verse obligado a regresarlo o dejar un importe por el mismo.

No está muy claramente especificado si la infraestructura de obra civil cumple con los requisitos demandados por las autoridades gubernamentales para este tipo de Empresas y que requieran de hacer una inversión algo significativa para el proceso de reconversión industrial, en todo caso habrá que evaluar si es conveniente continuar produciendo en la misma planta o reubicarla a una zona estratégica en la que también puedan minimizarse costos de transporte de los productos o se tenga mano de obra capacitada.

Entrenamiento y eficiencia de la fuerza laboral

El personal que La Invencible tiene es personal que ha permanecido con ellos en su mayoría desde su fundación debido al principal factor de que no se tienen más fuentes de trabajo en la zona mejor remunerados. Esta experiencia aunque no sea la más actualizada en conocimientos tecnológicos, puede por el momento ser importante para dar pasos hacia delante, sin embargo si ha de traerse nueva tecnología, inevitablemente deberá buscarse un perfil de colador con conocimientos técnicos más especializados. Por ello la cercanía con una zona industrial o valle industrial cercano a zona urbana podría ser la tendencia a seguir.

Capacidad instalada

Se ha dicho que actualmente se tiene una capacidad instalada casi del doble de lo que actualmente se produce, principalmente por que la tendencia que habían tenido ascendente en el nivel de ventas proyectado se detuvo e incluso retrocedió como puede verse en las gráficas de los últimos años. Puede emplearse esta capacidad instalada para fabricar un producto alternativo que emplee la misma tecnología que como sería el caso de la elaboración de jugos, incluso puede maquilarse para otras Empresas o instituciones, refrescos gasificados o no con marca propia para saturar la planta a su nivel máximo de capacidad.

Economías de escala

Existen economías de escala en la producción de un bien cuando el costo medio del mismo disminuye, en el largo plazo, al aumentar la escala en que se lo produce. En el caso contrario, cuando los costos aumentan al aumentar la escala de la producción, se habla de deseconomías de escala.

Las economías de escalas pueden ser *internas* o *externas*. A la primera categoría pertenecen las que se producen dentro del interior de una firma como producto de la ampliación de la escala de producción, tales como las que surgen de la indivisibilidad de ciertos equipos o procedimientos técnicos que tienen una escala donde la eficiencia es mayor, las que devienen de la especialización o división de trabajo entre el personal de la firma, las que se producen cuando hay significativos costos fijos de diseño, investigación y desarrollo de productos, etc.

Las economías de escala *externas* son las que se producen cuando al integrarse diversas firmas, caen los costos de financiamiento o de obtención de materias primas, o cuando es posible hacer economías debido a que se comparten ciertos procesos tecnológicos que obligan a utilizar materias primas o servicios técnicos semejantes. En el caso de los productos que la Invencible maneja no se tienen identificadas las economías de escala de los mismos.

Costos y sistema de distribución de los costos indirectos

Necesariamente se encuentra cercanos a una crisis financiera ya que si ni tienen identificado su punto de equilibrio tal vez los costos fijos empiecen por ahogarlos. El volumen necesariamente da un respiro ya que dichos costos fijos se verán cubiertos, en cuanto a los costos variables es necesario determinar alternativas de materia prima que coadyuven a disminuirlos, la alternativa de cambio de envase necesariamente implica un cambio de tecnología que se paga sola ya que a su vez es un producto relativamente barato.

El endeudarse para adquirir nueva maquinaria no necesariamente significaría el ahogarse financieramente ya que existen recursos de financiamiento tales como la emisión de bonos, pagarés o acciones de mediano plazo. Por otra parte pueden hacerse deducibles todo este tipo de gastos y recuperarse en un período breve del estancamiento.

Capacidad de producir justo a tiempo

Al no tenerse información oportuna y veraz de lo que se está vendiendo la producción no puede programarse como es debido esto necesariamente representa un problema que puede conducir en atrasos en la entrega de los pedidos o entregar por ejemplo refrescos de un sabor no solicitado solo para cumplir con el volumen y afectar la proporción de la mezcla que se elabora. Esto se reflejará en el nivel de retorno del mercado ya que producto que no es solicitado, luego entonces no es vendido y por tanto se regresa y se tiene que desechar por caducidad, con las consecuentes pérdidas para la Empresa.

Grado de integración vertical

Reunión de diferentes actividades industriales bajo una dirección unificada. La integración se produce cuando una Empresa compra o decide crear otras Empresas para ampliar o complementar sus actividades productivas.

La integración se denomina *vertical* cuando una Empresa expande su participación en diversos puntos de la cadena productiva. Esta puede ser *aguas arriba*, cuando la firma compra plantas productoras de insumos para los artículos que produce o se dedica a la producción directa de las materias primas que intervienen en la fabricación de los artículos que vende, o *aguas abajo*, cuando se procede en forma inversa. Ejemplo del primer caso es la compra de fundiciones por parte de fabricantes de automóviles, un caso de integración aguas abajo es la compra de puntos de venta para la salida de ciertas mercancías. La integración vertical, por lo tanto, abarca diversas ramas y sectores productivos, permitiendo la complementación entre ellos. Esto reduce los costos de transacción, permite la oportuna oferta de bienes y servicios y facilita la gestión de las Empresas integradas, aunque más allá de cierto punto, puede aumentar también los costos de gestión, especialmente en cuanto a la administración del personal, la coordinación entre diversos departamentos de la Empresa, etc.

La integración *horizontal* se refiere, en cambio, a la fusión entre Empresas que se dedican a la misma actividad que producen bienes semejantes o que aplican la misma tecnología a procesos relativamente parecidos. En este caso se amplían obviamente las economías de escala y se puede llegar a tener el control de una mayor porción del mercado de un producto, generándose así una tendencia hacia la monopolización.

También se habla a veces de integración *diagonal*, término que indica la existencia de actividades de servicios auxiliares que encajan "oblicuamente" en la principal actividad de una Empresa como, por ejemplo, cuando un servicio de reparación o de carpintería puede ser conveniente y económico para una Empresa.

El proceso de integración es parte importante y normal de la vida económica en un mercado libre, si bien puede conducir al monopolio, esto es compensado, normalmente, con la incorporación de nuevas firmas a los mercados. En todo caso la integración es impulsada por las economías de escala y los costos de transacción existentes y la tendencia a la misma se reduce cuando estos factores dejan de tener verdadera importancia.

La Empresa en revisión, La Invencible no tiene previsto ningún tipo de integración por el momento pero es importante tomar en cuenta este tipo de estrategias para el abatimiento de costos tanto de producción, como de venta y distribución que podrían hacerlo más competitiva.

Acceso y costo de las materias primas

El uso de materias primas alternativas puede ser una ventaja o desventaja, en este caso los edulcorantes, saborizantes, etc. que debe analizarse puesto que hay alternativas más económicas como también criticadas por su proveniencia (caso de la alta fructuosa proveniente de cultivos transgénicos cultivados en la Unión Americana), la sensibilidad ante la percepción que el consumidor tenga de esto será importante.

El empleo de convenios estratégicos que pudieran lograrse por volúmenes de adquisición pudieran obtenerse amplios márgenes de ahorro. La mejora en la infraestructura carretera pudiera ser una desventaja ante la posibilidad de que nuevas embotelladoras aborden las rutas antes intransitables y empiecen por invadir el mercado de una manera rápida y sorpresiva como se aprecia ha venido ocurriendo pero esta situación también ofrece ventajas para el abastecimiento de insumos que antes era más costoso hacerse de ellos.

Por ejemplo puede ahora con la creación o ampliación de almacenes de temporales habilitados expresamente para mantener un volumen importante de materias primas para el uso en una temporada y ser suministrado a través de camiones de gran capacidad disminuyendo con ello los costos de flete. Antes ellos tenían que suministrar así mismos las materias primas en pequeñas cantidades y solo en camiones que apenas podían acceder al lugar donde la fábrica se habilitó pero esto ha cambiado y hay que adaptarse y tomar ventaja de esto.

Ubicación de las instalaciones

Inicialmente la ubicación representó en el pasado una fortaleza estratégica ya que la producción de los refrescos y distribución en la misma zona produjo una excelente rentabilidad al eliminar costos indirectos por fletes. Sin embargo la falta de expansión de la Empresa propicio que se aislara y se quedara confinada a la zona donde se originó. Es probable que este punto deba analizarse y replantearse de acuerdo a las circunstancias actuales.

Flexibilidad de las instalaciones y de la maquinaria y equipo

Las instalaciones se diseñaron para dar cabida a un cierto volumen de producción y los equipos fueron adquiridos en el sentido del diseño que la misma fábrica se planteó desde sus orígenes, pero la modernización tecnológica que se requiera, definitivamente obliga a un replanteamiento de fondo de su lay out. Es probable que si trasladan la producción de refrescos a otra zona y la fábrica actual la dejan para el embotellado de productos complementarios solo haya que hacer unas ciertas adecuaciones, de hecho la antigüedad misma de las instalaciones

difícilmente hará posible una readaptación por medios económicos en estas circunstancias siempre resulta más conveniente edificar nuevas instalaciones si se desea adquirir nueva maquinaria para actualizar la tecnología.

Calidad de la fabricación

Todas las Empresas refresqueras están sujetas a una serie de normas que determinan todos los aspectos de calidad con las que deben ser elaboradas para cumplir con la mínima garantía al consumidor de que está adquiriendo lo que se le está ofreciendo y que el producto que consumen no dañe su salud.

Todas estas evaluaciones a las que están sujetas las Empresas refresqueras, están regidas por estándares internacionales y están dispuestas en leyes y reglamentos locales que son verificadas en su cumplimiento por instituciones públicas y privadas como parte de un proceso de garantía de la calidad de en la manufactura, envasado y distribución de las bebidas.

La siguiente norma especifica los principales aspectos de calidad para bebidas no alcohólicas requeridos por la autoridad para beneficio del consumidor:

NORMA OFICIAL MEXICANA NOM-051-SCFI-1994. ESPECIFICACIONES GENERALES DE ETIQUETADO PARA ALIMENTOS Y BEBIDAS NO ALCOHÓLICAS PREENVASADOS.



1 Objetivo

Esta Norma Oficial Mexicana tiene por objeto establecer las especificaciones que deben cumplir los alimentos y bebidas no alcohólicas preevasados de fabricación nacional y extranjera, así como determinar la forma de etiquetado de dichos productos.

1.1 El campo de aplicación de esta Norma es aplicable a todos los alimentos y bebidas no alcohólicas preevasados, tanto los producidos en el extranjero destinados a los consumidores en territorio nacional.

4.1 Requisitos generales del etiquetado

4.1.1 La información que debe darse en el etiquetado de los alimentos y bebidas no alcohólicas preevasados debe ser veraz, clara, precisa y oportuna, de modo que permita al consumidor tomar decisiones de compra adecuadas.

4.1.2 Los productos preevasados sujetos a la aplicación de esta Norma, deben presentarse en una etiqueta que permita al consumidor identificar los datos representativos y prácticos que se refieren al producto. Los requisitos que contengan los productos preevasados pueden incluir: nombre de la empresa, nombre del producto, fecha de preparación, la condición de que aparece una leyenda o aviso al respecto.

4.2 Requisitos generales de información

4.2.1 El nombre de denominación del alimento o bebida no alcohólica preevasado

4.2.1.1 El nombre y la denominación del producto preevasado debe corresponder con la especificación del ordenamiento que se especifica en el artículo 10 de la Ley Federal del Nombre de los Alimentos. En caso de emplearse una descripción de acuerdo con las características básicas de un tipo de producto, el etiquetado debe incluir el nombre del producto que induce a entender al consumidor. En el caso de que haya sido objeto de algún tipo de tratamiento, se puede incluir el nombre de este, como ejemplo de "alimento que se ha sometido a un tratamiento correspondiente" según lo indica el artículo 10.

4.2.1.2 Lista de ingredientes

4.2.1.2.1 En el etiquetado de los productos preevasados, cuya composición se haga manifiesta, debe figurar una lista de ingredientes que incluya los nombres de los ingredientes preevasados en su respectiva proporción.

4.2.1.2.1.1 La lista de ingredientes debe iniciarse con el término "ingredientes".

4.2.1.2.1.2 Los ingredientes del alimento o bebida no alcohólica preevasado deben enumerarse de mayor a menor cantidad (véase el anexo).

4.2.1.2.1.3 No debe dejarse un ingrediente sin proporción si el producto es un alimento o bebida no alcohólica preevasado, excepto en el caso de los productos que se elaboran con ingredientes de origen natural, cuando constituya menos del uno por ciento de la composición y no presente un riesgo tecnológico en la elaboración del producto y aquellos ingredientes o aditivos que se usen como conservadores, si de cualquier modo el producto no presenta riesgos correspondientes.

4.2.1.2.1.4 Se debe indicar en la lista de ingredientes el agua añadida por orden de prioridad al respecto, cuando la misma pertenezca a un ingrediente compuesto y de tal modo que permita al consumidor identificar el proceso de sujeción y tratamiento en el caso necesario de una "aguada" (véase el anexo) para el agua que se emplea en la elaboración.

4.2.1.2.1.5 Cuando se trate de alimentos deshidratados o condensados, desmenuzados o en suspensión, los ingredientes que se agregan al producto preevasado para la reconstrucción siempre que se indique una indicación similar que sigue "ingredientes del producto cuando se presente en su forma original de fabricación".

4.2.1.2.1.6 La lista de ingredientes debe emplearse una denominación específica de acuerdo con lo previsto en el punto 4.2.1.2.1.2.1 en el caso de los ingredientes que se refieren en la Tabla 1, en los que puede emplearse denominación genérica (véase Tabla 1).

4.2.1.2.1.7 No obstante lo establecido en el punto anterior, la cantidad de azúcar y el sabor se deben declarar siempre que se agregan al producto preevasado.

4.2.1.2.1.8 Cuando se declare el uso de aditivos permitidos en la elaboración de los alimentos y bebidas no alcohólicas preevasados, debe incluirse el nombre de cada uno de los aditivos.

4.2.2.2.2 Cuantificación de elaboración y transferencia de aditivos

4.2.2.2.2.1 En el etiquetado de la lista de ingredientes los aditivos que haya sido empleado en sus formas básicas, en su estado natural, o en su forma original de fabricación, deben declararse en el etiquetado de los productos preevasados en cantidad real, es decir, tal como se emplean en el producto preevasado.

4.2.2.2.2.2 En el evento de su declaración en la lista de ingredientes los aditivos transferidos a los alimentos y bebidas no alcohólicas preevasados, se debe declarar en el etiquetado del producto terminado, en la misma forma y en las mismas condiciones de elaboración, excepto aquellos que puedan presentarse en la composición original y de fabricación.

4.2.3 Sabor, azúcar y agua añadida

4.2.3.1 Debe declararse el contenido neto y la masa preevasada en unidades del sistema métrico, las unidades de 100 g o de 100 ml, de conformidad con lo establecido en el artículo 10 de la Ley Federal del Nombre de los Alimentos, cuando se presente en el etiquetado de los productos preevasados.

4.2.3.2 Nombre de azúcar (s)

4.2.3.2.1 El azúcar y las bebidas no alcohólicas elaboradas con azúcar deben declarar el tipo de azúcar que se emplea en la elaboración, de acuerdo con lo establecido en el artículo 10 de la Ley Federal del Nombre de los Alimentos.

El contenido de productos preenvasados etiquetados está etiquetado de acuerdo con el artículo 23 de la Ley Federal de Protección al Consumidor (Ley Fed. de Protección al Consumidor). La información debe proporcionarse en idioma inglés a solicitud de los consumidores, cuando esta información se haya etiquetado.

4.2.4.2 Para productos preenvasados importados, debe indicarse en la etiqueta el nombre del proveedor, el nombre oficial y demás, el tipo de empaque, el país de origen y el país de residencia principal del proveedor en el momento de la importación, y el país de origen de la mercancía de la cual se produjo.

4.2.5.4.2.5 País de origen

4.2.5.1 Los alimentos y bebidas no alcohólicas preenvasadas, los productos farmacéuticos y similares deben incluir en la etiqueta la información que indica el país de origen de los ingredientes. (Ejemplo: "Producto de [País de origen]"; "Una de las etapas, seguida del proceso de producción, ocurrió en [País de origen]"; "El [ingrediente] proviene de [País de origen]"). No se requiere una parte por parte.

4.2.6 Identificación del lote

4.2.6.1 Cada envase debe llevar grabada o marcada información que permita la identificación de cada lote producido. La información debe estar grabada o marcada en el envase de manera que sea legible.

4.2.6.2 La identificación del lote debe incorporar el fabricante o el proveedor preenvasado de la mercancía etiquetada. La información puede ser:

4.2.7 Fecha de caducidad

4.2.7.1 Los alimentos y bebidas no alcohólicas que deban mantenerse en la fecha de caducidad cuando se almacenan en condiciones normales deben incluir la fecha de caducidad en el envase.

4.2.7.2 Cuando se declare la fecha de caducidad, se debe incluir en la etiqueta la información que indica el tipo de empaque, el país de origen y el país de residencia principal del proveedor. El cumplimiento depende de la naturaleza de la fecha. (Ejemplo: Se puede incluir "Fecha de caducidad" en la etiqueta para un empaque de 1 litro de agua de gelatina "una vez descondensado no deberá usarse a temperatura ambiente" o "una vez servida se almacenará en refrigeración" o "debe almacenarse en refrigeración").

4.2.7.3 La fecha de caducidad que no tiene el fabricante en el producto preenvasado no puede ser otorgada en un idioma extranjero o en un idioma que no sea inglés.

4.2.8 Información nutricional

4.2.8.1 La declaración nutricional en la etiqueta de los productos preenvasados es simultánea a la información que se debe incluir en el envase de acuerdo con el artículo 23 de la Ley Federal de Protección al Consumidor. La información nutricional debe estar grabada o marcada en el envase de manera que sea legible.

4.2.8.2 Nutrientes que deben ser declarados

4.2.8.2.1 Cuando se incluya la declaración nutricional en los productos preenvasados, es obligatorio declarar la siguiente información de los alimentos y bebidas no alcohólicas preenvasados requerida por los ordenamientos aplicables:

- a) Cantidad de energía;
- b) Las cantidades de proteínas, carbohidratos disponibles y otros de los azúcares y grasas totales;
- c) Cantidad de sodio;
- d) La cantidad de colesterol en el alimento en la etiqueta que figura en la lista de propiedades;
- e) Las declaraciones de propiedades nutricionales cuantitativas y cualitativas de algunos nutrientes más importantes en la etiqueta requeridos por los ordenamientos aplicables.

4.2.8.3 Formato de la información nutricional

4.2.8.3.1 La información nutricional debe expresarse en las unidades nutricionales correspondientes. Además, puede ser expresada en unidades de porción y en miligramos.

4.2.8.3.2 La declaración de la cantidad de energía debe expresarse en kilocalorías (kcal) por 100 g por porción o por envase, o en kilojulios (kJ) por 100 g por porción.

4.2.8.3.3 La declaración de la cantidad de proteínas, carbohidratos disponibles de carbón, y grasas totales debe expresarse en gramos por 100 g por porción o por envase. Cuando se declare la información nutricional en miligramos, se debe declarar la información nutricional en una porción.

4.2.8.3.4 La declaración numérica de los nutrientes y nutrientes debe expresarse en miligramos, miligramos o miligramos por porción. Cuando se declare la información nutricional en un envase, este ambiente solo una porción.

4.2.8.3.5 En ciertos casos, se debe emplear la siguiente tabla de recomendaciones ponderales para la población mexicana:

4.2.8.3.6 La información nutricional puede presentarse de la siguiente manera:

Nombre del producto: _____	Información nutricional por 100 g por porción o por envase:	Carbohidratos disponibles (g)	Proteínas (g)	Energía (kcal)	g
Grasas (g) por: _____	g	Carbohidratos (hidratos de carbono) (g) por: _____	g	Carbohidratos (g) por: _____	g

4.2.8.3.7 El envase o el etiquetado. Las cantidades de nutrientes pueden establecerse basadas en el contenido neto de los ingredientes de los alimentos y bebidas no alcohólicas preenvasadas, la información nutricional y la cantidad en el envase. La información de los análisis se divide en el grado de elaboración y la disponibilidad y disponibilidad propia. Sin embargo, en el producto de procesamiento de alimentos, la información de los análisis se basa en el producto naturalmente presentados en el momento de su procesamiento. (Ejemplo: leche).

4.2.8.3.8 Los valores de concentración de nutrientes que se figuren en la declaración de nutrientes y nutrientes de los alimentos y bebidas no alcohólicas debe expresarse en miligramos por porción o en miligramos por 100 g por porción, o en miligramos por porción o en miligramos por 100 g por porción.

4.2.9 Declaración de propiedades nutricionales

4.2.9.1 Cuando se establezca en la presente Norma toda declaración respecto de las propiedades nutricionales debe referirse a los nutrientes que se declaran en el etiquetado.

4.2.10 Información de los requisitos obligatorios

4.2.10.1 Información obligatoria

4.2.10.1.1 Los etiquetados que pertenecen a los productos preenvasados, deben fijarse de manera tal que permanezcan expuestos hasta el momento de ser consumidos, de manera que los consumidores puedan apreciar por una unidad envase múltiple o por envase.

4.2.10.1.2 Cuando los alimentos o bebidas no alcohólicas preenvasadas se encuentren en el envase múltiple, la etiqueta de información nutricional debe incluir la información que indica el país de origen y el país de residencia principal del proveedor. Sin embargo, la información de origen y la fecha de caducidad, el tipo de empaque y el país de origen y el país de residencia principal del proveedor, deben aparecer en la etiqueta de cada una de las unidades preenvasadas y en la etiqueta que figura en el envase múltiple o colectivo. Además, en el etiquetado y bebidas no alcohólicas preenvasadas, debe incluirse la información nutricional para la porción individual.

4.2.10.1.3 Los etiquetados deben aparecer en la etiqueta de manera que sea visible y legible. La información que se debe declarar en la etiqueta debe ser clara y legible. La información debe ser legible en todas las circunstancias normales de uso y de lectura. La información debe ser legible en todas las partes del envase.

4.2.10.1.4 Cuando el envase esté cubierto por una envoltura, debe figurar en esta toda la información nutricional y de origen de la mercancía que se declara en la etiqueta de manera que sea legible y visible.

4.2.10.1.5 Cuando se declare en la etiqueta información de los nutrientes de los productos preenvasados cuando se almacenan en condiciones normales, debe incluirse la información de los nutrientes que se declara en la etiqueta de manera que sea legible y visible.

4.2.11 Otros

4.2.11.1 La información relativa a las fechas de vencimiento preferentes debe presentarse en el etiquetado en forma impresa en un lenguaje que permita al consumidor comprender la información expresada en otros idiomas debe aparecer también en español cuando el producto sea importado y presentarse en el idioma del país de origen del producto.

4.2.11.2 La presentación de información representativa adicional en el etiquetado no requerida en esta Norma debe ser clara, legible y comprensible para el consumidor. La información adicional y el etiquetado no debe ocultar, añadir ni alterar los requisitos de esta Norma. De la presente Norma se exceptúa la información adicional que se refiera a la información inducida en el etiquetado de consumo.

4.3 Requisitos especiales de información

4.3.1 Fecha de consumo preferente

4.3.1.1 La fecha de consumo preferente para la conservación de productos perecederos debe incluirse en el etiquetado de los alimentos de la siguiente manera:

i) El fabricante debe declarar en el envase o el envoltorio la fecha de consumo preferente, la cual debe consistir por lo menos de:

- i) Día y el mes para los productos de duración máxima de tres meses.
- ii) Mes y el año para productos de duración superior a tres meses.

iii) La fecha debe estar precedida por una leyenda que especifique que de la fecha se refiere al consumo preferente.

4.3.1.2 Cuando se declare la fecha de consumo preferente se debe indicar en el envase o el envoltorio la siguiente información: i) el tipo de producto que se refiere a la fecha de conservación; ii) el tipo de producto que se refiere a la fecha de consumo preferente.

4.3.1.3 La fecha de consumo preferente no puede ser alterada una vez que se haya establecido, a menos que la fabricación del producto preferencias.

4.3.2 Información nutricional complementaria. La información nutricional complementaria que se presente en el etiquetado de los alimentos y bebidas debe ser en un idioma que permita comprender la información. Cuando se presente la declaración de los nutrientes exigidos en los alimentos y bebidas en el etiquetado de los productos en otros idiomas, debe cumplirse con los ordenamientos legales aplicables.

4.3.2.1 Cuando se presente la declaración nutricional complementaria deben aplicarse los siguientes criterios:

- a) La declaración de uno de los siguientes nutrientes no requiere declaración de uno de los otros y solo se requiere declarar el porcentaje de la población que presenta un déficit del % de la IDR: Proteína (% IDR), Vitamina A (% IDR), Vitamina E (% IDR), Vitamina C (% IDR), Vitamina B12 (cobalamina) (% IDR), Vitamina B9 (ácido fólico) (% IDR), Vitamina B1 (tiamina) (% IDR), Vitamina B2 (riboflavina) (% IDR), Vitamina B6 (piridoxina) (% IDR), Vitamina B7 (biotina) (% IDR), Vitamina B12 (cobalamina) (% IDR), Ácido fólico (folato) (% IDR), Vitamina A (retinol) (% IDR), Vitamina E (tocoferol) (% IDR), Vitamina C (ácido ascórbico) (% IDR), Vitamina B1 (tiamina) (% IDR), Vitamina B2 (riboflavina) (% IDR), Vitamina B6 (piridoxina) (% IDR), Vitamina B7 (biotina) (% IDR), Vitamina B9 (ácido fólico) (% IDR), Vitamina B12 (cobalamina) (% IDR), Vitamina B1 (tiamina) (% IDR), Vitamina B2 (riboflavina) (% IDR), Vitamina B6 (piridoxina) (% IDR), Vitamina B7 (biotina) (% IDR), Vitamina B9 (ácido fólico) (% IDR), Vitamina B12 (cobalamina) (% IDR).
- b) Ninguno o ninguno de los siguientes: Grasa saturada, Grasa monoinsaturada, Grasa total, Sal, Azúcar, Fibra, Hierro, Calcio.
- c) La declaración de uno de los siguientes no requiere la declaración de los otros: Azúcar, Fibra, Hierro, Calcio, Fibra dietética.
- d) Aumentar la lista de constituyentes de carbohidratos (hidratos de carbono) y de grasas (lipidos) (alcohol de metil y glicerol) en el etiquetado de los alimentos.
- e) Número de porciones por presentación.

4.3.2.2 La información nutricional complementaria puede presentarse de la siguiente manera:

Nutrientes Porcentaje de IDR

Vitamina A _____ % Vitamina B1 (Tiamina) _____ % Vitamina B2 (Riboflavina) _____ % Vitamina B6 (Piridoxina) _____ % Vitamina B12 (Cobalamina) _____ %
Ácido fólico _____ % Niacina (Ácido nicotínico) _____ % Ácido fólico (Folato) _____ % Hierro _____ % Potasio _____ %

4.3.3 Instrucciones para el uso. La etiqueta debe contener las instrucciones de uso para el consumidor, el cual debe leer y comprender las instrucciones de uso para el producto antes de utilizarlo.

4.3.4 Información adicional

En la etiqueta puede presentarse cualquier información representativa que ayude al consumidor a comprender la información representativa que se presenta en el etiquetado de los alimentos y bebidas.

4.4.1 Cuando se empleen abreviaturas de la unidad, estas deben ser fácilmente comprensibles para el consumidor que presente una pregunta o comentario.

4.4.2 Asimismo, en la etiqueta puede presentarse cualquier información representativa que ayude al consumidor a comprender la información representativa que se presenta en el etiquetado de los alimentos y bebidas.

7 Leyendas precautorias

7.1 Las leyendas precautorias deben hacer referencia al ingrediente o grupo de ingredientes que, basado en información científica, se sabe que puede causar o contribuir a una intolerancia digestiva, alergias, enfermedades metabólicas, ansiedad.

7.2 Las leyendas precautorias específicas por producto y sus características se establecen en el Anexo 1 de esta Norma.

7.3 Se pueden incluir leyendas precautorias que promuevan una dieta saludable.

7.4 La presentación de las leyendas debe cumplir con lo establecido en el apartado 4.2.1 de esta Norma.

8 Vigilancia. La información de la presente Norma se brinda a modo de orientación a los fabricantes de alimentos y bebidas, quienes deben cumplir con los requisitos legales aplicables y las autoridades competentes para el producto.

Fuente

G.3 - Gerencia

Liderazgo, visión, habilidad para coordinar funciones o grupos de funciones

El Sr. Paredes gerente de la Invencible, aunque ha estado gran parte de su vida dedicado al negocio de los refrescos, desde repartidor hasta administrador heredero de las funciones gerenciales que desempeñaba su padre, y ha dedicado tiempo para prepararse como administrador de Empresas, a través de estudios especializados que ha hecho recientemente, aun no tiene las habilidades y carácter visionario que se necesita para alcanzar esquemas de dimensiones importantes.

De ahí el hecho que base sus estrategias en modelos probados pero no se aventura a tomar decisiones de mayor nivel de riesgo que implican mayor información confiable, análisis de estrategias y conocimientos financieros para aplicar formulas de inversion que le permitan potenciar los niveles de venta mas alla de lo que por el momento desea.

Por ello requiere apoyarse de gente con mayor experiencia o de Empresas dedicadas al ramo con importante prestigio en las áreas de mercadotecnia

La actividad propia del marketing implica un conocimiento cada día mayor del ser humano y su comportamiento, es decir, de todos aquellos elementos que motivan el quehacer del propio ente humano, y entre ellos, el aspecto psicológico es de suma importancia.

Habilidad para motivar al recurso humano

No pareciera ser ese un problema, el hecho de coser desde cae tiempo a su gente y que sea un personaje destacado por su espíritu Empresarial reconocido en la zona le ayudan a no tener problemas en ese aspecto

Si en embargo al aumentar una plantilla de trabajadores en vísperas de una posible potenciación del crecimiento de su producto, requerrá de un departamento especializado en recursos humanos que lleve de modo mas meticulosos los procesos de reclutamiento y selección y estimulo al personal, como la atención de sus necesidades específicas lo que requiere tiempo, dedicación y conocimiento

Espiritu Empresarial

El espíritu Empresarial del Gerente y su familia es muy alto ya que desde sus inicios decidieron correr riesgos importantes con resultados luego favorables, y en el transcurso de los años se han aventurado en campañas para favorecer la preferencia por su producto que dejan entrever un espíritu emprendedor consolidado como cultura personal

Flexibilidad y rapidez de respuesta

La rapidez de respuesta no es la deseable para el mercado en el que se desenvuelven ya que la competencia tiene planes agresivos y dinámicos, y para hacerles frente se requiere entre otras cosas además de recursos económicos, espíritu emprendedor, dinamismo y creatividad

Nivel de educación

Al menos los principales administradores tienen el nivel de conocimientos básicos requerido para administrar una pequeña Empresa pero están jugando ya en las grandes ligas compitiendo contra marcas consolidadas que están invadiendo el mercado de su zona de influencia por lo que es necesario se actualicen tecnológica y administrativamente para estar al día en las estrategias comerciales que reemplazan para combatir o contrarrestar la competencia

Experiencia, edad, entrenamiento

La edad que los principales administradores tienen es buena, están en una etapa de madurez personal y profesional importante y requerida para el puesto que desempeñan, solo les falta relacionarse más profesionalmente con ejecutivos del medio o de otros giros Empresariales para crecer más su visión, dada la globalización de los mercados y las estrategias que ahora se necesitan para hacer sobrevivir a una Empresa en un entorno altamente competitivo

Relaciones con las esferas políticas, sociales, económicas, gubernamentales

La relación que se tiene de tipo institucional es buena, se cumple con lo dispuesto por las leyes, normas y procedimientos ya que de otra forma no se tendría una licencia vigente. Sin embargo una estrategia de cabildeo con los principales funcionarios de las instituciones gubernamentales que apoyan con financiamiento a las PYMES, aquellas que tienen que ver con la ecología, o las que tienen que ver con el fomento industrial, podría resultar en beneficios de impacto altamente significativo en el crecimiento de la Empresa

Es altamente recomendable tener un plan al respecto

Habilidad para crear valor económico agregado

Desde el momento que se elabora adquieren insumos y se elabora un producto que se comercializa con características y propiedades intrínseca, resultado del proceso interno de manufactura un producto y que son percibidas por el consumidor como beneficios para su estilo de vida, se produce un valor agregado

Sin embargo el hecho de buscar áreas de oportunidad para reducir costos también agrega un valor que pudiera trasladarse al cliente reflejado en un mejor precio por el producto

Esto último no se aprecia que se lleve a cabo, solo se concretan a producir como lo han hecho siempre y tradicionalmente. Por ello se puede decir que la habilidad se posee por parte de los administradores, pero no se ha desarrollado más allá como un agudo instinto Empresarial

G.4 - Financieras

Liquidez

La Empresa no goza de un grado de liquidez extraordinario, quizás puede afrontar algunas situaciones emergentes e incluso dar pelea a través del empleo de amplia campaña de mercadotecnia, pero al final esos recursos se diluirán por que van enfocados a una estrategia inmediatista. Probablemente sea lo más conveniente buscar fuentes de financiamiento o de endeudamiento que les permitan establecer un plan más duradero y que los lleve a un crecimiento sostenido. Como Pyme tiene la ventaja de estar cercana a decenas de proyectos de apoyo para su crecimiento que ofrecen la banca gubernamental vía el Banco Mundial o la Banca de Desarrollo. Solo es necesario articular una propuesta de crecimiento y mostrar su viabilidad. Los propios activos fijos pueden servir en un momento dado para soportar una mayor capacidad de endeudamiento si se hipotecan.

Capacidad de endeudamiento a corto y largo plazo

La Empresa tiene capacidad de endeudamiento a su vez la emisión de acciones, bonos o pagares a diferentes plazos pudieran ser una alternativa de financiamiento que les sirva de apalancamiento para el crecimiento. Puede hacerse uso del crédito comercial el cual tiene su importancia en que es un uso inteligente de los pasivos a corto plazo de la Empresa y la obtención de recursos de la manera menos costosa posible.

Habilidad de la gerencia financiera para negociar, obtener recursos financieros, crédito, administrar los inventarios y cuentas por cobrar

El gerente tiene la motivación personal de ser no solo el principal administrador sino el mismo heredero del negocio por lo que está suficientemente conciente de que debe poner todo su empeño, conocimientos y experiencia en sacar adelante la circunstancia de estancamiento en la que ha caído La Invencible. Los recientes estudios que ha adquirido son importantes pero no suficientes para llegar a decisiones más acertadas considerando el entorno en que se está moviendo el mercado de la industria refresquera. Es importante la consideración de una asesora externa especializada.

Los Financiamientos a Corto Plazo constituidos por los Créditos Comerciales, Créditos Bancarios, Pagares, Líneas de Crédito, Papeles Comerciales, financiamiento por medio de las Cuentas por cobrar y financiamiento por medio de los Inventarios. Por otra parte se encuentran los Financiamientos a Largo Plazo constituidos por las Hipotecas, Acciones, Bonos y Arrendamientos Financieros pueden ser diversas alternativas por emplearse.

G.5 - Investigación y Desarrollo

Capacidad interna en los procesos de investigación y desarrollo (Ejemplo: investigación de producto, investigación de procesos, investigación básica, imitaciones)

Esta se encuentra definitivamente estancada, los productos que se han vendido no se ha actualizado ni en sus fórmulas, incluso no se cuenta con la patente de los mismos, puede ser que sea tan simple y comercial el producto que elaboran que no lo requieran por que cualquier Empresario puede fabricar su misma fórmula.

La falta de lanzamiento de nuevos productos hace totalmente evidente que durante muchos años este ha sido un campo totalmente desatendido por la administración de La Invencible.

Patentes

No se cuenta con patentes de producto y marcas, la legislación local lo permite pero no se ha dado realmente importancia a este punto, los productos nacieron atendiendo una necesidad local y se cumplió en su primera fase pero siempre hay lobos al acecho y Empresas competidoras surgieron al paso del camino que La Invencible les aisló. Es muy importante reconocer, que si se quiere permanecer en el mercado deben protegerse sus marcas y fórmulas y no está a discusión el hecho.

Habilidad de los investigadores en materia de creatividad, calidad, confiabilidad, conocimientos

No existe un departamento enfocado a ello, no existe un convenio con otra Empresa para que los asista en este campo.

Acceso a fuentes externas de investigación e ingeniería

Existen en el medio Empresas especializadas que pueden apoyar el desarrollo de la propia tecnología de elaboración de sus productos pero no se han acercado a ella, hay universidades que tienen entre sus áreas, departamentos técnicos enfocados a la investigación como medio de apoyo a las PYMES pero la Empresa La Invencible no ha dado un rol relevante a esto.

G.6 - Recursos Humanos

Educación, entrenamiento, eficiencia

No existe un área de apoyo al desarrollo y entrenamiento del personal en la Empresa, su esquema de formación a sido tradicionalista basado en una tutoría directa mas no se detecta una promoción de los esquemas de alto desempeño y mejora continua en el personal. Lo anterior se deriva de ser una Empresa familiar que no tiene la estructura formal de una Empresa publica o privada consolidada y bien definida.

Rotación del personal

No se especifica nada al respecto en el texto del caso, pero hade suponerse que por los índices de rotación promedio del personal subsistente en la zona, padecen de este mismo problema motivado en la costumbre regional de migrar temporalmente, sobre todo los individuos más jóvenes a los Estados Unidos De Norteamérica.

Relaciones sindicales

No se refleja una condición específica del caso pero por el número de empleados que se tienen colaborando en La Invencible, al menos deben pertenecer a una organización gremial tradicional que no pudiera ser un gran problema ya que en el antecedente historico del caso no hay ningun registro de que hayan tenido contratiempos por problemas con el sindicato. Únicamente se registra el conflicto con los distribuidores los distribuidores que pudieran en parte, pertenecer a ciertas alianzas gremiales, pero que en su mayoría son independientes y cuyo problema no se refinó en específico a ningun caso de tipo laboral-gremial.

Niveles de remuneración, incentivos y beneficios sociales

Los niveles salariales son los exigidos por la ley para la zona y los puestos específicos, no hay conflictos al respecto. lo que si debe la Empresa es promover algunos beneficios de tipo social para sus colaboradores que les permita manifestar su orgullo por pertenecer a la Empresa refresquera, participar en eventos de tipo social y comunitario favorecería la imagen y seria un incentivo para los trabajadores.

Clima laboral El clima laboral en la Empresa es aparentemente sano, el número de colaboradores es pequeño y no se tienen antecedentes de conflictos gremiales o sindicales. En la zona coexisten diferentes sindicatos de Empresas similares que pertenecen a su vez a Confederaciones de Trabajadores. Es muy importante la buena relación con todos ellos ya que la industria ha crecido en los últimos años y los trabajadores que ofrecen sus servicios han pertenecido al menos a una de estas.

Aquí se presenta la tarea de evaluar la naturaleza actual y futura de la competencia. El análisis de la competencia significa comprender la manera de pensar de las otras Empresas estratégicamente importantes en su industria. Significa trazar un mapa con un mosaico oculto de ideas, de alternativas, de planes de inversión y de metas que serán las cabezas de playa que establecerá su adversario.

El análisis de la competencia busca entender la visión de largo plazo que tiene el oponente en la medida en que actúa en el presente. Pero la trampa fatal en el análisis de la competencia es enfrascarse solamente en el análisis del presente. Un análisis así es miope y generalmente conduce a seguir y a imitar paso a paso los movimientos del adversario. Hay que tener siempre como premisa de cualquier análisis que los grandes consorcios refresqueros, sobre todo los norteamericanos han estado invirtiendo grandes sumas de dinero para poder ser los principales dueños del mercado consumidor de bebidas en nuestro País.

Planes de ventas de una supuesta competencia encubierta para disfrazar monopolios y agresivas estrategias de venta como la de condicionar a los vendedores minoristas a retirarlos cualquier tipo de apoyo y

Comunicado de prensa

2 de mayo de 1999

distribución de sus productos si no aceptan la exclusividad de la oferta de los mismos en sus establecimientos ha dado lugar en los años recientes a demandas por parte de particulares a dichos consorcios y lograr la intervención de la Comisión Federal de Competencia que ha dado cuenta de estas prácticas monopolísticas y las ha sancionado, como se puede apreciar en el artículo que se presenta líneas arriba.

Las siguientes preguntas sirven de punto de partida para analizar la competencia:

¿Qué tan comprensible es el juego que ejecuta su competidor?

No se tiene analizado a detalle la estrategia; ellos centran la promoción de sus planes de mercadotecnia solamente en consideraciones internas registradas. No se mide el alcance o la penetración de su campaña en función de otras que están en el entorno promoviendo productos similares. Incluso no se tiene determinado si ha campañas promocionales que ofrezcan mucho más que solo la simple posibilidad de obtener un refresco más de recompensa si la suerte asiste al cliente al destapar uno de sus refrescos.

Al momento existe por ejemplo una campaña de la Empresa Coca Cola que ofrece a sus clientes la posibilidad de encontrar un código bajo la etiqueta que envuelve al envase el cual al ser reportado (y de alguna manera retroalimentar al área de mercadotecnia el movimiento del producto) dar la posibilidad de ganar varios premios como alternativa que van desde Equipos de sonido, entradas al cine, viajes, etc. Es decir, también se segmenta según los intereses del propio sector consumidor.

¿Está orientado hacia el producto?

La estrategia de producto para las compañías de alta tecnología supone retos exclusivos – retos no enfrentados por otras compañías que no tienen productos impulsados por la tecnología-. Se pueden agrupar en cuatro desafíos principales: Construir constantemente nuevos mercados, administrar breves y rápidos cambios en el ciclo de vida del mercado y producto, utilizar tecnología emergente, adaptarse a los mercados colapsantes. Entender estos retos es el punto de arranque para desarrollar una estrategia de producto exitosa. Se requiere un marco integrado para administrar la estrategia de producto. Este marco sintetiza la estructura de la estrategia de producto, la organización de la competitividad y las estrategias de crecimiento.

En el caso de la Invencible, no se tiene una visión esta orientada a ningún producto o sector; en particular la estrategia de mercadeo y penetración en el mismo.

Basicamente, las características de tu producto consisten en lo que es o contiene. Sus beneficios, lo que hace por quien decida adquirirlo. Sus clientes necesitan conocer las características del producto para saber lo que viene incluido con el precio. Si quieren luego transformarlo en beneficios para asegurarse de que sus clientes comprenden lo que obtendrán cuando lo compren y de esta manera reducir o eliminar su resistencia a la compra, podrían obtener un mejor resultado. Sin embargo, para vencer totalmente esta resistencia, se debe ir más allá de las características y los beneficios y mostrarle a los clientes los "beneficios verdaderos", aquellos que cambian su vida para siempre.

¿Cómo ve el oponente el futuro?

En algunas revistas especializadas se pueden encontrar entrevistas con los principales directivos de empresas embotelladoras del país, ellos ven en el mercado mexicano un futuro promisorio ya que en los últimos años se ha visto un crecimiento notable en el mercado y a la vez una diversificación muy orientada a los segmentos de la población, de los distintos productos que se ofrecen.

¿Que escenarios parece estar considerando?

La teoría de los escenarios recoge gran parte de esa esencia: prever lo que ocurrirá en el mercado. Ajemex, por ejemplo, el nombre de la Empresa en discordia en la actualidad y punto de mira de todos los grandes consorcios refresqueros en México, tiene como antecedentes fabricar un refresco de cola más barato y no menos oscuro que sus competidores, venderlo bien e iniciar un posicionamiento importante en nuestro país. Esto no fue tarea nada fácil, ni en nuestro país, ni en su país de origen, Perú ya que se enfrentó a los mismos intereses monopolísticos de las grandes Empresas refresqueras que sabemos se reparten el mercado mundial.

A continuación se presentan algunos fragmentos de las mismas.

Entonces los escenarios serán muy similares a los enfrentados por esta compañía que ubicó su primera planta embotelladora en el estado de Puebla. Gran competencia, precios bajos, altos costos de insumos locales, penetración del mercado con publicidad agresiva, crecimiento del consumo per cápita, un mercado abierto a adquisiciones de las compañías más pequeñas, no fue ajeno en su época para Big Cola en su propio país, ahora no lo es en el nuestro.

Para José Antonio Fernández Carvajal, presidente de FEMSA (la compañía del refresco de la cola) es deseable que sus competidores directos les ganen si no están a su nivel, llamando al refresco latinoamericano "parte de la

economía informal" y acusar de mal trato a sus empleados además agrega que este refresco no se preocupa en preservar el medio ambiente

Las pruebas de las afirmaciones hechas por Fernandez Carbajal no han sido presentadas, pero los argumentos expuestos van de la mano de la condición de que el refresco peruano no está afiliado a la Asociación de Fabricantes de Refrescos de México y, desde luego a que ha avanzado 5% en el mercado de sus competidores y se espera que este año duplique el porcentaje

Aunque Ajemex no utiliza publicidad triple, como sus competidores cuenta con una demanda importante de sus productos hasta el grado que a los tenderos del valle de México se les está condicionando la venta de otros productos de cola siempre y cuando no vendan la soda latina, lo cual es permitido por las leyes de competencia mercantil en México

El sindicato de la Industria Embotelladora Mexicana de Refrescos ha declarado que las prácticas ilegales (de nuevo las presuntas prácticas) que realiza la refresquera extranjera ha provocado que se pierdan tres mil empleos y que se registre una disminución de 3% en las ventas en todo el país, todo por las buenas ventas del producto peruano y por su táctica de distribución y publicidad distinta a la que actualmente realizan las refresqueras transnacionales en México

En la década de los setenta en México se intentó hacer una competencia a estas mismas transnacionales refresqueras. México la fue una experiencia. Actualmente en el occidente del país y en un estadio de fútbol de Jalisco se vende la Chivacola, refresco creado para los fanáticos del fútbol acostumbrados a ver únicamente deportistas mexicanos en las filas de su equipo

En Latinoamérica existen más casos por ejemplo, en Ecuador está el refresco llamado Gallito, pero el más importante en el escenario latino es Big cola (el refresco de la controversia en México) que desde Brasil hasta Panamá vende más que sus competidores Coca Cola y Pepsi Cola (los otros involucrados en la controversia mexicana)

Fuente: http://www.universoe.com/social/articulo/economia/18_cola.shtml

Lo que viene

Visualizar el mercado mexicano como un gran negocio para los productores de refrescos de cola está de moda, se espera que este año el reciente fenómeno europeo Mecca-Cola se presente

Por otro lado México dijo el viernes que la cuota de 250 000 toneladas de jarabe de maíz de alta fructosa que autorizó a Estados Unidos no pagará arancel, pero que mantiene el impuesto de 20% que aplica internamente a las bebidas elaboradas con ese edulcorante

La apertura "se realiza sin prejuicios o condicionantes en materia del Impuesto Especial sobre Producción y Servicios (IEPS) que actualmente se aplica a las bebidas carbonatadas endulzadas con este producto", dijo la Secretaría de economía en un comunicado

México aplica desde enero de 2002 el impuesto a la fructosa, que compete con el azúcar en la elaboración de refrescos y otras bebidas

En 2005 algunos grupos refresqueros, en particular FEMSA-Coca-Cola obtuvieron amparos contra el llamado soda tax (que es un IEPS de 20 por ciento), y con ello durante el año 2004/05 en el país se consumieron 478 mil toneladas de este edulcorante (350 mil producidos en México y 118 mil de importación de los cuales 68 mil eran procedentes de Canadá y el resto de EU)

El próximo año las bebidas endulzadas con fructosa seguirán pagando una tasa de 20% del Impuesto Especial sobre Producción y Servicios (IEPS) después de que el Senado de la República rechazó anoche la exención de este gravamen que aprobaron los diputados

Fuente:



¿Como se está posicionando su oponente para sacar ventaja de posibilidades futuras mediante el reposicionamiento o las extensiones de marca?

El caso mas claro lo tenemos en la Coca Cola que tiene muy bien identificados todos los segmentos de mercado en el que participa. La mezcla de productos esta muy bien determinada ya que tienen bien definidos los distintos segmentos del mercado; pueden encontrarse entonces en cualquier punto de venta de la zona toda una gama de productos, en distintas presentaciones, sabores o volúmenes. Incluso se tienen productos muy específicos enfocadas a personas que gustan de coleccionar afiches, envases o productos con determinada forma o que conmemoren algo en particular. En contrapartida no se tiene mas que 4 sabores en un mismo formato. No ha alternativa es momento de renovarse o morir para la Invencible

Esta zona ha sido empleada varias veces como mercado de prueba para productos que hoy ya gozan de cierto prestigio en el mercado como pudieran ser los formatos de 600 ml, o los formatos de envase PET de 1.5 lts. no retornable

¿De donde está su competidor sacando ideas para orientar su futuro?

Las grandes trasnacionales tienen sus propios centros de investigacion de mercados o están asociadas con corporaciones dedicadas a hacer analisis para determinar las tendencias comportamiento del mercado en el mundo. Los recursos que disponen para ello son abundantes y disponen de informacion de primera mano para tomar decisiones

¿Que tan ricas son esas fuentes?

Son bastante confiables ya que son Empresas dedicadas de manera especializada a la investigacion de mercados. La Asociacion Mexicana de Agencias de Investigación de Mercados y Opinión Pública fue fundada en 1992 con el doble propósito de profesionalizar a la industria de investigacion aplicada en México así como defender los intereses legitimos de sus miembros. A la fecha cuenta entre sus asociados a 39 Empresas dedicadas al estudio de los mercados, los medios de comunicacion y la opinion pública. La industria de investigacion representada en la AMAI tuvo durante 2004 una planta de ocupación de unas 7,500 personas, entre ejecutivos, investigadores, tecnicos, personal administrativo y equipos de recolección de informacion. Considerando el tamaño del mercado, se puede afirmar que el nuestro es un sector altamente productivo, con un valor promedio de facturacion por persona de 28 mil pesos al mes.

Todas las compañías informantes del estudio afirman que es práctica común recurrir a servicios externos (o outsourcing) para la elaboracion de sus proyectos. En línea con el incremento de la variedad de servicios que caracteriza a la industria internacionalmente, la gran mayoría de las Empresas de investigacion en Mexico ofrecen proyectos basados en evidencias tanto cuantitativas como cualitativas. Ha crecido también el número de compañías que brindan consultoria, que ahora forma parte de la cartera de servicios en la tercera parte de las firmas participantes en el estudio.

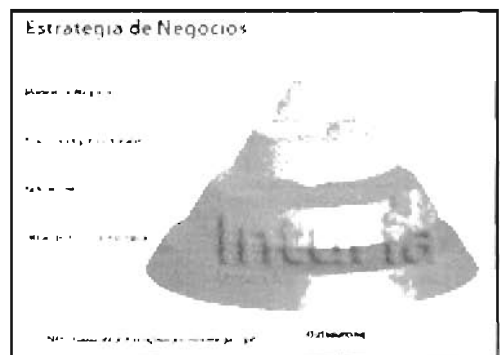
¿Cómo puede usted usar su comprensión de la mentalidad de su competidor para refinar y ampliar la visión de su propia Empresa?

Hay datos publicos que sirven de fuente de informacion basica. Hay estadísticas publicadas por organismos descentralizados que tambien puede ser util. Los mismos competidores tienen o publican informacion general relativa al comportamiento del mercado de la industria refresquera. Lo mas importante aqui sera pensar como las grandes corporaciones y aplicar esa actitud competitiva al negocio de la Invencible.

Este punto pareciera pasa inadvertido en una analisis como el que se presenta sien embargo es una clave importante para dar un giro completo a las tendencias de venta y sus pronósticos negativos que se tienen en puerta. Todo radica en el ejecutivo en su capacidad de analizar los eventos presentes, pasados y potenciarlos al futuro, saber hacerse de los recursos necesarios y decidir las inversiones correctas tomando como experiencia los exitos y fracasos de los mismos que han quedado registrados en innumerables casos documentados en revistas especializadas de la industria refresquera.

¿Dónde necesita usted reforzar las partes vulnerables de su negocio?

Un Analisis de Vulnerabilidad se hace altamente necesario tambien conocido como Analisis de Impacto al Negocio (Business Impact Analysis), es la identificacion de los procesos que conforman la Cadena Crítica de Creacion de



Valor (C3V) de una organización y la interdependencia característica (IDchar) entre ellos para determinar la curva de "muerte de negocio" como consecuencia de una interrupción en la C3V.

A partir del Análisis de Vulnerabilidad se establecen las prioridades y orden de restablecimiento de los procesos que soportan a la organización para asegurar la pronta recuperación de las actividades normales de negocio y asegurar la continuidad de operaciones.

¿En qué parte del negocio de su competidor usted debe atacar para bloquear su estrategia?

Si tomamos como referencia los principios de la Guerra de mercadotecnia a la defensiva, tendríamos que considerar que solo el líder puede pelear a la defensiva. Hay tres claves principales que seguir, la más importante es la estrategia de autoataque y no al enemigo.

Principio Defensivo N° 1 SÓLO EL LÍDER DEL MERCADO TIENE LA OPCIÓN DE JUSAR A LA DEFENSIVA. Las compañías no crean líderes, quienes los crean son los consumidores, pues es aquel que el cliente percibe como líder quien define la verdadera categoría de liderazgo. Un general de mercadotecnia eficiente debe tener una visión clara de la situación real, de manera que pueda conducirse según la verdad. Hay que engañar al enemigo, nunca a uno mismo.

Principio Defensivo N° 2 LA MEJOR ESTRATEGIA DEFENSIVA ES EL CORAJE PARA ATACARSE A UNO MISMO. Por su posición de liderazgo, el defensor posee un punto fuerte en la mente del cliente en perspectiva. La mejor manera de reforzar uno su posición es atacándola constantemente. Dicho de otro modo, uno fortalece su posición al introducir nuevos productos o servicios que hagan obsoletos a los existentes. El ataque a uno mismo quizá signifique sacrificar las ganancias a corto plazo, sin embargo, esto tiene un beneficio fundamental: proteger la acción en el mercado, el arma esencial en cualquier batalla de mercadotecnia. Cualquier compañía que vacila en atacarse a sí misma, casi siempre pierde su participación en el mercado y, al final, su liderazgo en el mismo.

Principio Defensivo N° 3 LOS MOVIMIENTOS ENERGICOS DE LA COMPETENCIA SIEMPRE DEBERAN SER BLOQUEADOS, la mayoría de las compañías tienen sólo una oportunidad de triunfar, sin embargo, los líderes tienen dos. Si un líder pierde la oportunidad de atacarse a sí mismo, la compañía casi siempre se recupera al copiar el movimiento de la competencia. No obstante, el líder debe contraatacar en forma rápida, antes de que el atacante consiga establecerse.

También la posición psicológica beneficia al líder. El poder de la mayoría se hace evidente, "A mí me parece que estoy en lo correcto, pero mi razón me dice que estoy equivocado, pues dudo que tanta gente se equivoque y yo sea el único que esté en lo cierto". El hecho es que mucha gente se deja influir más por la opinión de otros que por la suya propia.

¿Hasta qué punto debe seguir viendo a su competidor como un adversario?

Cuando se trate de defender intereses comunes, de hecho existen asociaciones nacionales de embotelladores que agrupan incluso acérrimos rivales en el mercado pero a través de este tipo de alianzas formadas institucionalmente, unen sus fuerzas para impedir afectaciones a sus negocios, como podría ser por ejemplo, por disposiciones gubernamentales o incrementos de precios inesperados o unilaterales por parte de proveedores de materias primas comunes, y algunos otros temas ligados a las legislaciones que pudieran afectarles.

Por ahora están en México a través de la Asociación de Fabricantes de Refrescos de México, discutiendo sobre el tema del empleo o no de fructosa importada o azúcar nacional como edulcorante, que tiene tanto ventajas y desventajas, que están siendo seriamente revisadas.

La fructosa se convirtió en el principal punto de conflicto entre las bancadas de la Cámara Alta dentro de los cambios contemplados en la Miscelánea Fiscal 2006, motivados por el intenso cabildo de cañeros, maiceros y refresqueros.

¿Habrá otra manera de relacionarse con esa otra Empresa, incorporando sus directrices en el futuro de la suya?

Es una posibilidad que en algún momento no podría descartarse como posibilidad ya que la tendencia es que las Empresas más grandes estén absorbiendo a las medianas o pequeñas, esto no deberá ser una condición que deba ser inevitable ya que tenemos ejemplos trascendentes y dignos de revisión como el caso de Big Cola, sin embargo habrán de considerarse la magnitud de los esfuerzos que han de realizarse y si se están dispuestos a afrontar los retos que esto conlleva.

¿Cómo alternativa, será rentable para su Empresa unirse a la visión de esa otra compañía?

Mirar el mundo a través de los ojos de su adversario, generalmente otorga una visión más amplia que de otra forma no se hubiera considerado. Hoy en día ninguna compañía por poderosa que sea podrá tener éxito como

entidad solitaria. Hoy las Empresas deben liderar y darle forma a organizaciones voluntarias de proveedores de clientes y de todos aquellos que se beneficien mutuamente de la asociación.

En este caso quizás sea más bien posible unirse al adversario que compete con más fiereza contra los grandes consorcios. Big Cola podría ser el ejemplo actual de Empresa aguerrida en sus estrategias de penetración contra los mayores productores de refrescos en la zona y que ha logrado importantes éxitos en el mercado en un corto plazo.

Si se ha hecho un buen análisis de la situación, se estará listo para realizar un análisis definitivo de los problemas críticos, oportunidades y amenazas que confronta la Empresa del caso.

En el libro **EL Arte de pensar estratégicamente** se detalla como hacer la disección de los problemas. La fórmula magistral para enfrentarlos no es recetando remedios para los síntomas, sino identificando y examinando con profundidad los *asuntos críticos del problema* mediante un claro entendimiento de cada uno de los elementos de la situación. Si desde el principio se hicieron las preguntas acertadas orientadas hacia la solución y se llevaron a cabo los análisis apropiados, será más fácil aportar soluciones concretas y prácticas.

Debilidades

El mayor problema de la Empresa se encuentra en departamento relacionado con la distribución, ya que hay muchas zonas con una distribución bastante mala y pésima. Además, cabe destacar que no se posee una red de ventas que haya ampliado nuestra participación en el mercado con las nuevas Empresas refrescuelas que han aparecido.

El tema relacionado con la comunicación es bastante breve, ya que la inversión realizada es casi mínima por no decir nula. Podemos definirlo como un producto muy relacionado con las ventas estacionales de bebidas embotelladas (de Marzo a Septiembre).

La demanda de la marca ha ido evolucionando muy lentamente y estamos sujetos a una competencia desleal que esta basada en la práctica insana de copiar las innovaciones sin invertir en ello. Asimismo ocurre con el envase de litro y medio familiar, que ha ido avanzando terreno.

Nuestra maquinaria no es lo más moderno que hay en el mercado y por tanto nuestra capacidad de producción podría verse limitada con un incremento potencial, y aunque han aparecido nuevas pequeñas compañías similares que no tienen por supuesto ninguna tradición y prestigio, si poseen una alta tecnología que los podría hacer acceder a una mayor participación del mercado en un corto plazo.

No dispone de ningún tipo de política relacionada con rappels, descuentos por pronto pago u otros motivos.

Un hecho a destacar es la ausencia de personal de ventas.

Considerando áreas como las siguientes:

Las oportunidades organizacionales se encuentran en aquellas áreas que podrían generar muy altos desempeños. Las amenazas organizacionales están en aquellas áreas donde la Empresa encuentra dificultad para alcanzar altos niveles de desempeño.

Oportunidades y amenazas forman la parte externa del análisis FODA. El ambiente externo de la Empresa está conformado por variables socioculturales, económicas, políticas, legislativas, tecnológicas y competitivas que no están bajo nuestro control. Estas amenazas las debemos clasificar de acuerdo con su gravedad y probabilidad de ocurrencia.

La potencial innovación de nuevos productos es importante ya que ofrece a los clientes y consumidores finales ventajas que contribuyen a mantener la calidad del producto envasado y por ende la salud.

Se tiene que aprovechar la demanda de los envases de litro y medio que ha ido en constante aumento desarrollando a la par con el cliente una estrategia de mercadotecnia que motive al consumidor a elegir por este tipo

de envase y obteniendo ventajas adicionales a la compra como artículos por canje de tapas retornables y canjeables

Hay que reducir los costos de distribución para poder aumentar los márgenes que pertenecen a la Empresa

Hay que intentar dar personalidad de los productos a través de la propia publicidad de los distribuidores mayoristas y minoristas, vinculada a promociones relacionadas con el tapon o el envase

Tenemos abrir nuevos mercados e intentar que la exportación aumente

Se debe aprovechar la oportunidad de una creciente demanda por envases no retornables fabricados de PEI y la aplicación del Tapón de plástico roscable que brinda higiene protección facilidad de manejo ya que permite cerrar nuevamente la botella sin riesgo que se derrame. Por otro lado el costo de su fabricación de este tipo de envase puede ser absorbido por el propio incremento en la demanda del producto y el dejar de lavar envases como se hace actualmente con los de vidrio con los costos que ello conlleva

Encontrar oportunidades de negocios no significa que el próximo paso es entrar en acción. Primero debe evaluarse el atractivo de esas oportunidades, la probabilidad de éxito y ver si las fortalezas y recursos de la Empresa pueden aprovechar esa oportunidad para convertirla en una ventaja competitiva. Si así no son las circunstancias, la Empresa no cuenta con valor estratégico alguno

La primera de las actividades es visualizar la amenaza e identificarla como tal, una amenaza se define como una situación generada en el mercado, incontrolable y que afecta la actividad comercial. Es importante no confundirla con una debilidad, que es un problema hacia adentro de la Empresa, no generado por el mercado

Una de las recomendaciones para visualizar una amenaza es analizar los problemas con detalle, por ejemplo, si observas una baja en ventas en tu negocio, no necesariamente se trata de un problema en tu fuerza de ventas, puede ser una baja generalizada del sector por algún motivo en especial

El mercado cambia de manera constante y los movimientos no siempre resultan ser amenazas serias. Analiza con cuidado y mide el impacto real de la amenaza, si esta es grave, implementa acciones de inmediato, si no lo es, encuentra soluciones alternativas que no representen cambios importantes en tu esquema de negocios

Hace un lustro atrás, muchas Empresas consideraron que la comercialización de productos a través de Internet resultaba una seria amenaza, es más, muchos expertos le auguraban poco tiempo de vida a algunos de los canales de ventas tradicionales. Afirmaban que la venta de productos por red sería, en un plazo de tres a cinco años, el canal de ventas que más ingresos generarían a las Empresas. Sin lugar a dudas se equivocaron, no analizaron características culturales y económicas de las poblaciones, en la actualidad Internet es un canal de ventas más, en el que vale la pena tener presencia, pero dista mucho de ser un canal que represente ingresos considerables para la mayoría de las Empresas

La parte más importante al detectar una amenaza de mercado es brindar al consumidor una solución real a sus necesidades, que no represente un gasto importante para ellos y mediante la cual tu negocio se mantenga vigente

Cuando llegaron a México los cambios de formato en películas de Beta a VHS, algunos videoclubes se vieron con una seria amenaza de mercado, los consumidores tenían video caseteras Beta y las películas que llegaban para rentar tenían formato VHS, lógicamente el mercado se contrajo, pocos consumidores tenían acceso a un equipo nuevo. Blockbuster encontró una excelente solución que le dio una gran oportunidad de negocio. Empezó a rentar video caseteras VHS en sus tiendas. Así, el videoaficionado podía rentar estrenos y verlos en una video casetera rentada

Uno de los errores más comunes es el intentar, a través de estrategias de comunicación, cambiar las tendencias del mercado, el mercado no siempre responderá positivamente a un intento de cambiar tu percepción. Uno de los casos más interesantes se dio con Pepsi-Light, que tuvo gran éxito en el mercado femenino de Estados Unidos, sin embargo, no fue un producto aceptado por el mercado masculino. Al estudiar el caso, Pepsi se encontró que los hombres relacionaban la palabra Light con femineidad, por lo mismo no querían consumir el refresco y mucho menos hacerlo en público. Ante esta amenaza, Pepsi encontró una solución en la cual no intentó cambiar una percepción del mercado, creó un refresco bajo en calorías dirigido al mercado masculino, Pepsi Max, el cual se anunciaba con hombres realizando deportes extremos, es decir, le dio una imagen de virilidad al producto

En ocasiones las amenazas de mercado deben asumirse por la Empresa, sobre todo si se trata de costos adicionales en los productos, donde deberás preocuparte por proteger a tu consumidor. Existen muchos casos en los que las Empresas han tomado al toro por los cuernos y le han dado la vuelta, han visto en la amenaza un cambio que representa una excelente oportunidad de negocio

El caso en la industria de bebidas gaseosas es uno de los ejemplos más ilustrativos de la transformación de una amenaza de mercado en una oportunidad de negocio: la cual hace algún tiempo vio caer sus ventas. Después de un análisis pudo verificarse que la razón de esta baja era el cambio de gustos y hábitos de consumo: los consumidores, bajo una tendencia mundial, empezaron a consumir agua embotellada en lugar de refresco. Las Empresas de la industria reaccionaron de diversas formas ante esta amenaza, las más vanguardistas y con una clara orientación hacia la mercadotecnia vieron un desafío de negocio: lanzar al mercado su propia marca de agua embotellada. Una táctica que les ha representado un gran crecimiento sin descuidar sus demás productos.

La Empresa en los últimos años ha ido perdiendo participación en el mercado por la constante incorporación de nuevas compañías que aunque ofrecen precios bajos. De hace cinco años las aguas gaseadas producidas por La Invincible tenían un 20 % del mercado local; en la actualidad se desconoce exactamente la participación en el mercado pero por el retroceso en el nivel de ventas pudiera considerarse abajo del 15%.

El decrecimiento se debe a la aparición de nuevos productos de origen extranjero que nuestros consumidores tradicionales han ido aceptado poco a poco frente al embate de publicidad demasiado agresiva y enfocada. Soda La Victoria no ha podido enfrentar este fenómeno con la velocidad que el mercado demanda. La aparición de nuevos tipos refrescos envasados en botellas no retornables de PVC con tapón roscados del mismo material. Ha ido en franco crecimiento desde hace un par de años y son más aceptados por el público consumidor.

Actualmente el mercado adolece de falta de personalidad de las marcas pioneras que se comercializaron en la zona de estudio. El futuro más lógico es el que tiende a la desaparición de la mayoría de las más de 25 Empresas que existen, en un periodo de no más de cinco años. El futuro Empresarial podría limitarse solamente a 3 o 4 Empresas de ámbito nacional.

La distribución adquiere precios elevados al tener que realizarse por carretera y depender de los elevados precios de la gasolina. En un sector como el de las gaseosas, en el que hay muchas Empresas y se habla de un producto en el que el transporte incide mucho en el costo total del producto para el consumidor. Podría representar una amenaza el depender de distribuidores externos que no son leales a la marca por que distribuyen una gran cantidad de otros productos similares. A menos que hubiera un convenio de exclusividad podría verse atenuada esta amenaza.

Otra importante amenaza tiene que ver con el conflicto con los cañeros por la sobre producción que tienen producto de la entrada de diversos edulcorantes como la fructosa que ha metido a este sector en un impasse por decidir que le conveniera más usar como material prima.

Para la protección que se brinda a los productores el programa azucarero significa un promedio de 472 dólares por acre sembrado de caña; mientras que la de maíz es de alrededor de 34 dólares por acre y la de trigo de 23 dólares por acre, es decir, alrededor de 11,388 pesos mexicanos por hectárea para los cañeros de EE.UU. Con estos elementos, no nos resultará difícil deducir el porqué de la virulencia y la reticencia del gobierno de EE.UU. para aceptar los excedentes de producción de azúcar mexicano.

Por si esto fuera poco, la aplicación del Impuesto Especial a Productos y Servicios (IEPS) a los refrescos sería una carambola de varias bandas, porque afectaría no sólo a la industria refresquera sino también a la de por si deteriorada industria azucarera, a miles de microEmpresarios, a cientos de trabajadores que perderían su empleo y a millones de mexicanos considerados entre los más pobres del país.

Los industriales del refresco se han organizado para oponerse a la posibilidad de aplicar este gravamen pues consideran que sería nocivo desde todos los puntos de vista, y en la contra no implicaría beneficios importantes en términos de recaudación fiscal.

Para los refresqueros del país los efectos negativos de este impuesto se reflejarían de inmediato en los bolsillos de la mayoría de los mexicanos pues en lugar de pagar sólo el 15 por ciento de Impuesto al Valor Agregado que a la fecha ya pagan, tendrían que pagar un gravamen de 35 por ciento al sumarle el 20 por ciento del IEPS, lo que pondría a este producto, que es considerado como de primera necesidad para las clases más desprotegidas de la población, fuera de sus posibilidades económicas.

El diagnóstico de los refresqueros es muy claro, si el Congreso de la Unión aprueba la aplicación del IEPS entonces se producirían efectos tan graves como un golpe directo a miles de microEmpresarios, pues la sobrevivencia de 700 mil tiendas familiares depende de la venta de refrescos, en donde se expende más del 80 por ciento de la producción nacional.

La aplicación del IEPS tendría como consecuencia que la industria refresquera, principal consumidora de azúcar (30 por ciento) dejaría de consumir hasta 140 mil toneladas, lo que agravaría la situación de la industria azucarera y del campo mexicano.

Entre los efectos más adversos de la aplicación del IEPS en la industria refresquera están más de 50 mil millones de pesos de derrama económica hacia otros sectores serían sensiblemente afectados, 865 mil empleos

directos e indirectos sufrirían una reducción aproximada de 80 mil plazas, la inversión constante de la industria refresquera que ha sumado 3 mil mdd en activos fijos en los últimos cinco años, se frenaría, las plantas embotelladoras en la zona fronteriza verían sus mercados invadidos por refrescos producidos en Estados Unidos de América, agravando el impacto

Comentarios finales

La búsqueda de una solución para toda la problemática debe partir en nuestra opinión de considerar varios elementos:

- * la producción de caña de azúcar en México
- * la producción de azúcar y sus excedentes en el marco del TLCAN
- * la producción de maíz blanco mexicano
- * la importación de maíz amarillo de EEUU
- * las distorsiones del mercado de azúcar en EEUU
- * La alta fructosa importada de EEUU

Existen varios riesgos a los que las embotelladoras mexicanas están expuestas y que pueden limitar su crecimiento. El primer riesgo es la competencia, el que sigan penetrando en el mercado marcas de bajo precio que les restan participación y ventas a los más grandes.

A su vez los altos costos de materia prima esenciales para la elaboración de refrescos, como el azúcar y los impuestos por la utilización del jarabe de alta fructosa, pueden poner en riesgo los volúmenes de producción de las embotelladoras. Nos encontramos en año electoral y esto puede traer riesgo político, lo que a su vez ocasiona que se retengan las inversiones y no se amplíe la capacidad instalada ni se realicen mejoras tecnológicas en las plantas.

Otro riesgo al que están expuestas las embotelladoras es a demandas interpuestas por la Comisión Federal de Competencia por prácticas monopólicas. Los altos costos en los energéticos, como los que estamos viendo actualmente a raíz del conflicto en Medio Oriente que está provocando una subida histórica en los precios del petróleo, pueden también afectar la actividad operativa de las embotelladoras.

En otro orden de ideas y no necesariamente para conceptualizarlo como un riesgo pero sí como un estrechamiento en los márgenes de utilidad. Coca-Cola planea elevar el precio de su fórmula concentrada a los embotelladores mexicanos.

La medida se hará de forma escalonada durante un periodo de 3 años a partir de 2007. Para uno de los más grandes embotelladores del país, la decisión representará un aumento en sus costos de alrededor de 60 millones de dólares anuales.

DEFINIR UNA NUEVA VISIÓN EMPRESARIAL QUE INVOLUCRE TODOS LOS ASPECTOS DE LA MISMA CON EL FIN DE LOGRAR SER RECONOCIDOS EN EL MERCADO REGIONAL COMO UNA OFERTA IMPORTANTE EN EL MERCADO DE LAS BEBIDAS, QUE SATISFAGA LOS GUSTOS Y NECESIDADES DE NUESTROS CONSUMIDORES DE CONTAR CON BEBIDAS REFRESCANTES DE CALIDAD A UN PRECIO JUSTO

PARA LOGRAR LO ANTERIOR SE PROPONDRÁ

Una estrategia mercadológica que coadyuve en la ampliación del rango de cobertura actual de nuestros productos, y hacer frente a la competencia para recuperar así, en un corto plazo el porcentaje de mercado que se ha perdido, a través de reconocer las áreas de oportunidad que tienen los diversos productos que se fabrican en La Invencible, identificando la mezcla de mercado correcta, los ciclos de vida de cada producto y los más adecuados canales de distribución para acercar nuestros productos a todos los clientes potenciales existentes en la zona geográfica que hemos determinado servir.

Para mantenernos competitivos se harán las alianzas estratégicas necesarias con intermediarios distribuidores mayonesitas y minoristas, así como con nuestros proveedores para trasladar al público en general el beneficio económico de eficientizar toda la cadena de operaciones representada en un precio justo y razonable de nuestros productos y de ser necesario ampliando la gama de nuestra oferta de acuerdo al mercado cambiante y a los

diferentes nichos de mercado en los cuales podemos participar considerando nuestra capacidad productiva actual, nuestra experiencia en el ramo y la posibilidad tecnológica de ofrecer productos que puedan competir eficazmente.

Como retos principales se tendrán:

1. Consolidar la marca y su registro.
2. Conservar y ampliar la base de nuestros clientes actuales en una primera instancia hasta cubrir nuestra capacidad de planta.
3. Hacer frente a la competencia representada principalmente por las transnacionales con productos elaborados con la más alta tecnología y calidad y basándose en materias primas locales y naturales.
4. Mejorar nuestros canales de distribución para hacer llegar nuestros productos hasta los lugares más apartados de la región noreste de Guanajuato, el bajo y una parte importante de la huasteca potosina.
5. Ubicarnos nuestra planta productiva en una posición geográfica estratégica para ampliar nuestra cobertura aprovechando la infraestructura vial existente.
6. Lograr el cien por ciento de ocupación de nuestra capacidad instalada, con un balanceo adecuado de líneas productivas y una eficiencia operativa que permita elaborar productos en una diversa gama de presentaciones y sabores.
7. Estimular el consumo de nuestros productos reconociendo a través de metodologías correctamente implementadas los gustos y preferencias de los consumidores según los diversos segmentos de mercado en los que se ubiquen y orientando a través de campañas promocionales positivas y que destaquen los valores culturales locales y nuestra idiosincrasia regional asociada al valor intrínseco y subjetivo de las bebidas que elaboramos.
8. Identificar claramente las fuerzas, oportunidades, debilidades y amenazas posibles para tomar las acciones necesarias que nos permitan obtener el mejor beneficio competitivo.
9. Definir claramente nuestra estructura organizacional para hacer más eficiente y profesional nuestra toma de decisiones que nos permita actuar más rápidamente frente a las variaciones en el mercado.
10. Asumir una postura de franca competencia frente a las transnacionales refresqueras que intentan apoderarse del mercado regional de bebidas siendo una alternativa elegible por nuestros consumidores, claramente diferenciada por su origen nacional y oferta de productos.
11. Promover la creación de un departamento de investigación y desarrollo de nuevos productos que sensibilice el pulso en el gusto del mercado y lo traduzca en cambios oportunos o adaptaciones a los productores para que siempre estén en el gusto del público.
12. Cumplir con las normas vigentes sanitarias y ecológicas que se exigen a las Empresas refresqueras para contribuir tanto a la salud de los consumidores como a la protección del ambiente para que la Empresa sea identificada como aquellas Empresas que contribuyen a la mejora del entorno y de la salud pública en general.
13. Dar cabida a personal con amplia experiencia en el ramo y una visión distinta que de un giro a la norma tradicionalista en que se administró la Empresa hacia una Empresa más funcional, flexible y eficiente. Que emplee técnicas y métodos de organización administrativa y productiva modernos.
14. Identificar las necesidades de Actualización de la tecnología de envasado y mejora de presentación de producto.
15. Identificar paradigmas de la industria y de la propia Empresa para hacerles frente y a partir de estas definir nuevos retos de crecimiento.
16. Determinar la curva de valor de la Empresa tomando como referencia parámetros similares que puedan ser comparados con la industria relacionada que compete con La Invencible y a partir de esta determinar acciones que impulsen aquellas variables que se encuentran por debajo de un indicador satisfactorio.
17. Evaluar la posibilidad de cambiar la percepción de la imagen del producto producido por la Invencible en el mercado en el que se participa.
18. Visualizar una nueva Lógica de innovación de valor versus la lógica convencional.

ACAT 2010

- 19 Plantear un diseño idealizado para La Invencible sobre la base de sus potencialidades y fortalezas conocidas
- 20 Revisar los posibles escenarios presentes en la Empresa dada una condición ideal visualizada
- 21 Reenfocar el posicionamiento de los productos en la zona
- 22 Determinar la necesidad de servicios integrales requeridos por los consumidores potenciales
- 23 Identificar la posibilidad de alianzas estratégicas para disminuir costos a lo largo de la cadena de valor
- 24 Verificar el empleo de la capacidad instalada para producir productos complementarios que requieran de similar tecnología de envasado o elaboración
- 25 Establecer la posibilidad de creación de nuevos espacios de mercado en la misma zona geográfica de influencia en la que se ha venido trabajando
- 26 Conocer la viabilidad operacional para hacer flexible la misma y adaptarse a la posibilidad de elaborar nuevos o diferentes productos, revisando Estructura Organizacional, Estructuras de distribución, Compromiso del personal y el Soporte Tecnológico

2.3.4.1. PLAN DE ACCIÓN



I. INTRODUCCIÓN

Esta parte del proyecto trata sobre el proceso de innovación estratégica para la La Invencible con la finalidad de mantener su posición en el mercado local, en un entorno cada vez más competitivo, donde no existen restricciones para el ingreso de competidores internacionales. Y tomando en cuenta los objetivos que se trazaron anteriormente y que fueron resultado del análisis del entorno existente y la posición de la Empresa frente a la competencia, en los segmentos de mercado en los que ahora compete con sus productos y en los que piensa entrar.

Con este objeto se ha elaborado un análisis de las tendencias e incertidumbres actuales para reconocer en qué entorno se desenvuelve la Empresa. Posteriormente se han definido los paradigmas actuales y la nueva lógica de valor para crear nuevos espacios de mercado.

Sobre esta base se ha diseñado una nueva Empresa idealizada orientada a un mercado más amplio en la industria de bebidas, dejando de ser una compañía involucrada únicamente en la industria de refrescos de sabores. Para ello se ha propuesto la nueva misión, las nuevas estrategias y los procesos que la soporten. Seguidamente se presenta el análisis de las nuevas tendencias e incertidumbres en esta nueva industria, desarrollando los nuevos escenarios a los cuales La Invencible se enfrentará.

II CREACION DE NUEVOS ESPACIOS DE MERCADO

Sobre la base de la lectura *Scenario Planning* de Paul J.H. Schoemaker, consideramos que la planeación de escenarios es importante porque permite interpretar los eventos, identificando las tendencias, las cuales facilitarán ir más allá de un análisis objetivo para poder incluir interpretaciones subjetivas.

Con la planeación de escenarios se trata de capturar aquellos patrones que influyen en las decisiones a tomar, y que podrían ser ignoradas. Por lo tanto, hemos identificado una relación de tendencias e incertidumbres que detallamos a continuación.

1 DESCRIPCION DE TENDENCIAS

Acorde al análisis del entorno local que ya se han descrito, se han elegido las tendencias más relevantes dentro de la industria de refresco en el mercado local.

- a Fusiones y/o Adquisiciones: De observar el comportamiento de las grandes refresquera transnacionales tales como Coca Cola que ha adquirido participación en Empresas locales imponiéndoles políticas de producción y de ventas ahogando finalmente sus productos originales y destacando las estrategias de mercado sobre sus productos.
- b Mercado Abierto: actualmente no hay restricciones del gobierno para el ingreso de nuevas Empresas. Como se observa a nivel Nacional grupos diversos como Big Cola han incursionado fuera de sus países y están penetrando el mercado local.
- c Regulación del gobierno en el tema tributario: básicamente está centrado en el Impuesto Selectivo al Consumo de algunos insumos por parte de las refresqueras para privilegiar a los productores nacionales de azúcar sobre otros edulcorantes que ayudarían a bajar costos.
- d El consumo per-cápita de refrescos tiende a incrementarse, de hecho en la zona de comercialización han penetrado gran cantidad de productos enfocados a los más diversos segmentos de mercado. Puede encontrarse refrescos de cualquier marca, sabor, con gas, sin gas y de cualquier presentación imaginable.
- e Mejora de condiciones económicas y sociales: dentro de estas tendencias se encuentran variables como los ingresos per-cápita, inflación, producto bruto interno (PIB) y estabilidad política, sinónimo de una reactivación paulatina de la economía.
- f Estabilidad política: Con la salida del PRI del poder desde el año 2000 se ingresó a un gobierno de transición en el cual las reglas de inversión no estaban claras, sin embargo la confianza de los inversionistas retornó, puesto que el nuevo gobierno podía establecer un marco legal y tributario estable para las inversiones privadas.
- g Reducción de costos, mejorando eficiencia y tecnología: dado que las economías latinoamericanas se caracterizan por un mercado interno de bajo poder adquisitivo, las Empresas se ven obligadas a llevar a cabo programas de reducción de costos para ofrecer precios bajos, competitivos, sin dejar de obtener beneficios.
- h Nuevas Empresas están emergiendo con agresivas políticas de precios y compitiendo frontalmente con las grandes transnacionales con productos de alta calidad y muy similares.
- i Precio estable: es un determinante importante de la demanda, el cual tuvo que mantenerse accesible al poder adquisitivo de la población pues éste no ha mejorado sustancialmente.
- j Crecimiento de las exportaciones de producto elaborado en otros estados en la zona de influencia de la Invenible: Dichas importaciones muestran un comportamiento ascendente en los últimos 6 años, lo cual contribuye a reducir la dependencia del mercado interno.

2 DESCRIPCIÓN DE INCERTIDUMBRES

Basados en la lectura Learning From The Future de Liam Fahey (en "Competitors" indica las estrategias ganadoras no caen como maná del cielo" -- sino del pensar mejor y realizar mejor que la competencia) y Robert Randall donde se indica como identificar escenarios lógicos a través de un acercamiento inductivo y deductivo, el cual considera como paso importante la determinación de incertidumbre. Para ello, hemos determinado las incertidumbres relevantes dentro de la industria de refresco en el mercado local:

- a Alta o Baja Competencia:
 - La alta competencia se ha convertido en una incertidumbre dadas las tendencias de fusiones y adquisiciones, y nuevos ingresos al mercado.
 - La baja competencia es la contraparte de esta incertidumbre, puesto que el gobierno en salvaguarda de la industria azucarera pudiese decidir tomar medidas proteccionistas y afectar los costos de producción.
- b Aumento en precios de materias primas: esta es una incertidumbre por cuanto ellas dependen de factores no controlables como el clima, acontecimientos bélicos, posibles alianzas de exclusividad con proveedores.
- c Altos o Bajos Precios: con el posible ingreso de nuevos competidores, no es posible determinar si se compite en una guerra de precios donde los precios pudiesen mantenerse o decrementarse.
- d Agresividad de productos sustitutos: jugos, bebidas lácteas, aguas minerales con sabor, sin sabor, bebidas reconstituyentes, rehidratantes con sales, etc. han logrado una mayor aceptación en el mercado, incrementando su producción en el ámbito mundial y las personas tienen una mayor cultura sobre esto, dado que al ser una gran gama de bebidas refrescantes la publicidad empleada para promoverlos enfatiza en los beneficios que algunos de ellos a la salud en contrapartida de solo vender agua de sabor con gas.
- e Mayor o Menor Consumo

El mayor consumo per-cápita de refresco está influenciado por diversos factores como ingresos, imagen del producto, crecimiento de la población, demanda extranjera, precios de productos sustitutos, etc.

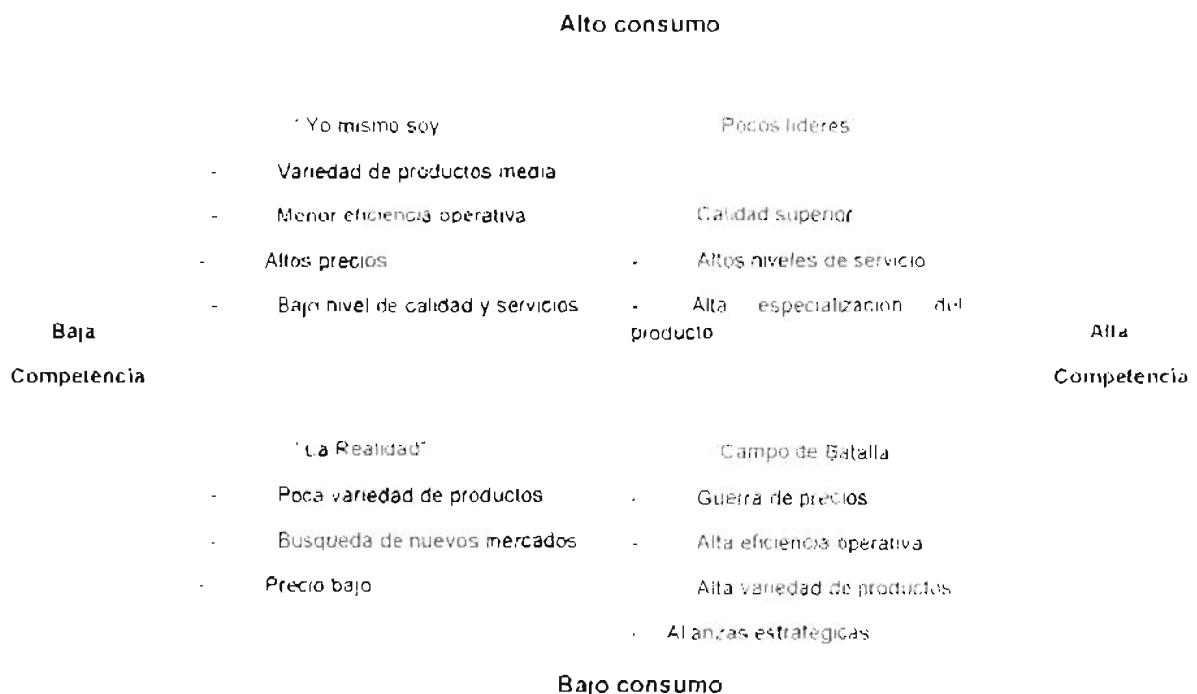
El menor consumo sobre la base de la tendencia del bajo consumo per capita

f Restricciones del gobierno por el ISC, aranceles y prohibiciones del consumo

Por lo antes mencionado, se han seleccionado las incertidumbres de Competencia y Consumo, las que más podrían afectar en la industria, debido a que estos factores constituyen la oferta y demanda del mercado

2 ESCENARIO ACTUAL DE LA INDUSTRIA

Seguendo a los autores Liam Fahey y Robert Randall se han esquematizado los escenarios actuales de la industria de refresco en el mercado local, a partir de una aproximación deductiva que emplea técnicas simples de priorización para la construcción de escenarios matriciales 2 x 2.



Teniendo en cuenta los cuatro escenarios presentados, se visualiza donde se desenvuelve La Inevitable (en el denominado "La Realidad", correspondiente a una baja competencia y bajo consumo). Este escenario ha sido aprovechado favorablemente por ellos, logrando ser líderes. Sin embargo, se visumbra que pasaran a competir en el escenario "Campo de Batalla" dado el ingreso de nuevos competidores.

Por lo tanto, se plantearán nuevas estrategias apoyados en una nueva estructura y procesos para hacer frente a este nuevo entorno.

Se revisan los paradigmas existentes a diferentes niveles de alcance:

3 PARADIGMAS ESTRATÉGICOS ACTUALES DE LA INDUSTRIA

De acuerdo a la lectura Value Innovation de W. Chan Kim y Renée Mauborgne, se han identificado las estrategias lógicas convencionales llamadas paradigmas, y las nuevas lógicas de innovación de valor. Con ello deberán determinarse las inquietudes relevantes que deben cuestionar los gerentes, las oportunidades que deben perseguir, así como el entendimiento de los riesgos del mercado.

Para determinar los paradigmas se emplearon las cinco dimensiones propuestas por estos autores.

PARADIGMAS DE LA INDUSTRIA

Dimensiones de Estrategia	Lógica Convencional	Lógica de Innovación de Valor
Supuestos de la Industria		<ul style="list-style-type: none"> • Esta industria manufacturera puede brindar servicios complementarios. • Se puede desarrollar cualquier tipo de producto aprovechando las capacidades de la.
Foco de la Estrategia		<ul style="list-style-type: none"> • Diversificar productos distribuidos en general y servicios. • Reorientar el posicionamiento de la marca del refresco.
Clientes		<ul style="list-style-type: none"> • Utilizar las necesidades del cliente para una amplia oferta de bebidas gaseosas. • Atender todo tipo de productos con amplia variedad de capacidades de distribución.
Activos y Capacidades		<ul style="list-style-type: none"> • Realizar alianzas estratégicas para asegurar recursos y mercados. • Asegurar alta tecnología buscando fuentes de financiamiento alternativas al presupuesto.
Oferta de Productos y Servicios		<ul style="list-style-type: none"> • Amplia gama de productos distribuidos de calidad que compitan en el mercado global. • Brindar servicios integrales de alta calidad y estabilidad.

4 PARADIGMAS ESTRATEGICOS ACTUALES DE LA COMPANIA

El análisis de las Cinco Fuerzas de Porter se convirtió en el mecanismo de evaluación industrial de mayor influencia junto con el de la Cadena de Valor para el análisis interno de la firma. Por ello es común encontrarse con estos análisis en la mayoría de los informes de Mercado.

Sin embargo, es muy importante considerar como todo modelo, cuál fue el escenario en el cual se creó este paradigma estratégico "estructura de la industria/posición competitiva" de Michael Porter, y cuáles fueron los supuestos para su puesta en marcha.

El análisis de la estructura de un sector industrial, vio la luz en el libro "Estrategia Competitiva: Técnicas para el Análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia" de Michael Porter en 1980. Asimismo, en el año 1985, Porter publica "Ventaja Competitiva: Creación y Sostenimiento de un Desempeño Superior", libro que entrega una de las herramientas de análisis interno más consolidadas en el tiempo, la Cadena de Valor.

El escenario económico en ese entonces, estaba mucho del actual, tan dinámico e interconectado. En la década de los ochenta, Internet aún no hacía su aparición y el fenómeno de la globalización no era el paradigma económico, por lo que no existía una interrelación tan estrecha en el globo como la que existe ahora.

En un entorno tan dinámico, inestable e incierto, la integración de modelos estratégicos puede resultar difícil para abordar las distintas dimensiones de la estrategia, no importando la industria en el cual se este analizando los paradigmas que enfrenta nuestra Empresa contribuye definitivamente a dicha integración.

PARADIGMAS DE LA INVENCIBLE

Dimensiones de la Estrategia	de la	Logica Convencional	Logica de Innovacion de Valor
Supuestos de la Empresa			<ul style="list-style-type: none"> La "Invencible" puede desarrollar cualquier tipo de bebidas basados en sus capacidades clave. Puede añadir servicios complementarios.
Foco de la Estrategia			<ul style="list-style-type: none"> Diversificar productos (bebidas en general) y servicios. Reenfocar el base de pago de la marca del "Bebido" tradicional.
Clientes			<ul style="list-style-type: none"> Atender las necesidades del cliente con una amplia oferta de bebidas gaseosas y otros productos. El menor precio objetivo no tiene sentido.
Activos y Capacidades			<ul style="list-style-type: none"> Utilizar la capacidad instalada para un producto (agua de botella) de las compañías de bebidas. Realizar alianzas estratégicas para asegurar un suministro de materias primas. Explotar el alto costo de las plantas de embotellamiento.
Oferta de Productos y Servicios			<ul style="list-style-type: none"> Amplia gama de productos (bebidas) de calidad que compitan en el ámbito regional e internacional. Brindar servicios integrados de la planta a través de Internet.

5 CURVA DE VALOR DE LA COMPANÍA

A partir de las lecturas *Creating New Market Space* y *Value Innovation* de los autores W. Chan Kim y Renee Mauborgne, quienes señalan que la lógica de innovación de valor de una Empresa debe de traducirse en un ofrecimiento de la compañía hacia el mercado. La aplicación de esta metodología resulta útil para identificar lo que desean los consumidores y aquellos ofrecimientos de la Empresa que no son necesarios o valorados por ellos.

Primero. Se definen siete variables para definir la curva de valor actual de La Invencible, los que se describe seguidamente:

1. **Accesibilidad:** es la disponibilidad en tienda de los productos para los clientes. En este aspecto La Invencible cuenta con una calificación alta dado su amplia red de distribución, como sabemos esta es su capacidad clave.

2. **Variedad de productos:** se ha considerado un nivel medio en este aspecto porque, si bien se ocupa una posición importante en el mercado local, el consumidor está casi limitado a 3 marcas principales y sus productos ofertados (Coca Cola, Pepsi y Big Cola).

3. **Precio:** el precio tiende a ser percibido como medianamente bajo, porque como se vio en las tendencias el precio se ha mantenido estable y accesible a los consumidores a pesar de los cambios en el ISC, inflación y costos.

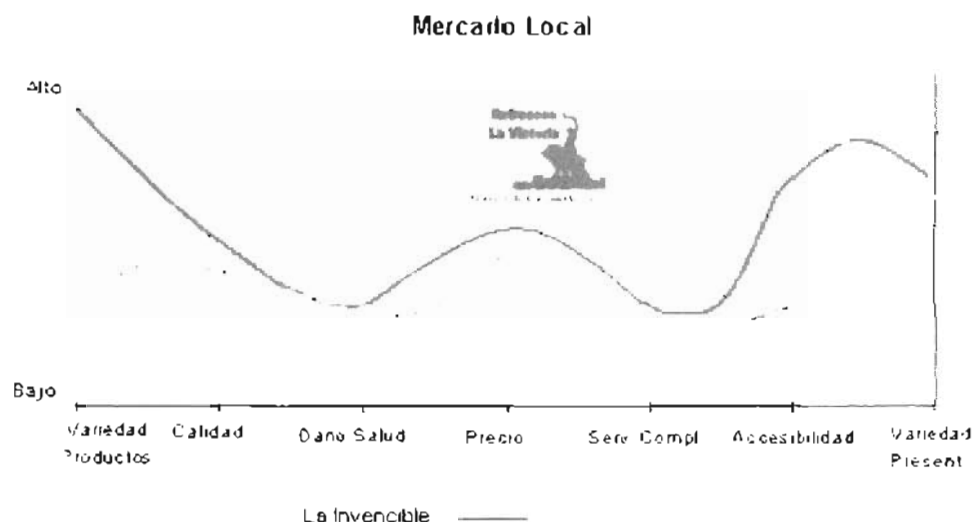
4. **Calidad:** se considero un valor medianamente alto pues al tratarse de un mercado "monopolico" no existiría mayor incentivo al empuje de esta variable.

5. **Servicios complementarios:** medianamente bajo porque aún faltan desarrollar servicios que faciliten la compra a los consumidores, por ejemplo un portal de internet. Además no se dan aún mayores servicios pos-venta como promociones, concursos, sorteos o regalos.

6. **Daño a la salud:** medianamente bajo pues comparada con otras bebidas no presenta un alto grado de azúcares o conservadores.

6. **Variedad de presentaciones:** medianamente alto pues cuenta con diferentes tamaños de envases para sus productos

Por consiguiente se presenta la curva de valor actual de la compañía



Podemos concluir del cuadro anterior que **La Invencible** no tiene grandes ventajas competitivas respecto a sus sustitutos porque no se tiene la capacidad de alcanzar mayores canales de distribución que le beneficien en cuanto a la disponibilidad de su producto y promoción del mismo

Respecto a **la variedad de productos**, se encuentran por encima del nivel de **La Invencible** las demás compañías que tienen bastante bien desarrollada una gama de productos, tipos y marcas de bebidas

El nivel de precio de **La Invencible** está igualmente percibido de hecho el nivel de competencia ha hecho que para productos muy similares se tengan precios muy similares

En calidad, **La Invencible** se percibe muy por debajo de los competidores quienes están a un nivel medio, la diferenciación se basa en las materias primas utilizadas

En servicios complementarios, todos se encuentran en un nivel medianamente bajo debido a que por la naturaleza del producto las Empresas no se han preocupado de brindar servicios adicionales (internet, call center, entre otros)

En el aspecto de la salud se aprecia que los productos en general registran valores bajos debido a que a todos los refresco se les percibe por igual sin beneficio o perjuicio intrínseco

Variedad de presentaciones **La Invencible** ofrece la menor gama de presentaciones, de hecho es una sola contra más de diez por cada una de las compañías competidoras. **Coca Cola** y **PEPSI** ofrecen una amplia gama de litrajes

Accesibilidad **La Invencible** ofrece menor posibilidad de tener disponible su producto y mucho menos en zonas marginales o muy alejadas como rancherías aisladas.

Segundo, para el desarrollo de un nuevo concepto de oferta y la creación de nuevos espacios de mercado resulta útil responder cuatro preguntas clave sugeridas por los autores las cuales se presentan a continuación:

- a. **¿Que factores debería tener *La Invencible* por debajo de la industria?**

Se debería tener un precio menor para ser más competitivo dada la entrada de nuevos competidores.

- b. **¿Qué factores debería aumentar *La Invencible* por encima de la industria?**

Aumentar su imagen corporativa a través de eventos culturales, sociales, deportivos, benéficos, educativos,

Realizar mayores promociones enfocadas a aumentar la lealtad de los clientes, como regalos, sorteos, canjes, concursos y otros entretenimientos

- c. **¿Qué factores debería eliminar *La Invencible* de la industria?**

De los factores que hemos identificado para La Invencible, consideramos que no existen factores por eliminarse.

d. ¿Qué factores debería crear La Invencible en la industria?

- Crear productos innovadores para el mercado como "refresco dietético", o "refresco sin gas" o "refresco con pulpa de frutas naturales"
- Posicionar la imagen del refresco como más funcional que emocional, resaltando sus propiedades naturales y los beneficios para la salud (si se toma en forma moderada)
- Crear un refresco que tenga la propiedad de calmar la sed sin dejar la sensación de pesadez o demasiado dulce
- Servicios complementarios como pedidos por Internet, establecimiento de Call Center, los cuales son capaces de servir al cliente las 24 horas.

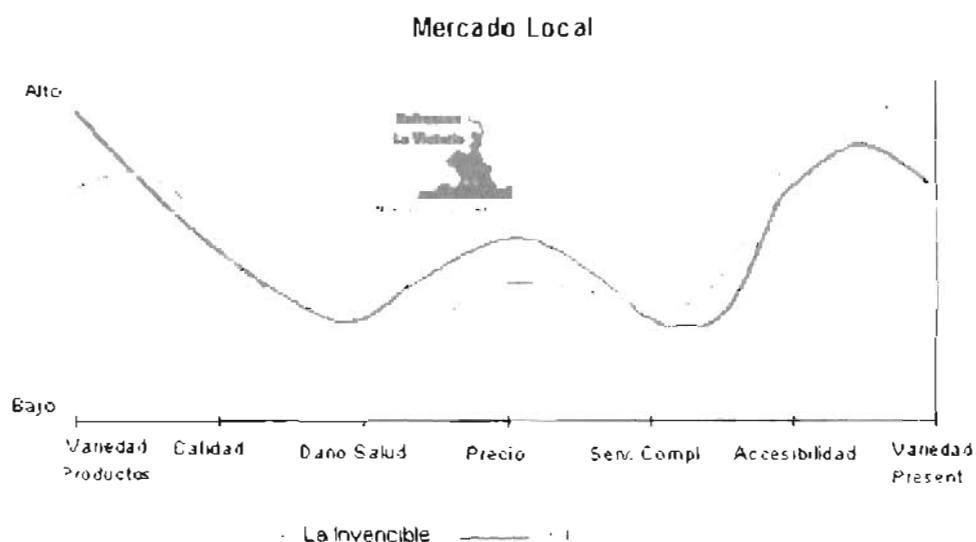
Asimismo, se ha desarrollado un análisis de las fronteras convencionales de la industria el que se muestra a continuación

Fronteras Convencionales	Industria Actual	Creando Nuevos Espacios
Viendo a través de industria sustituta		Viendo a través de la industria de bebidas en general
Viendo a través de los grupos estratégicos		Entregado a todos los segmentos del mercado para ofrecerles bebidas gaseosas o no gaseosas
Viendo a través de la cadena de compradores		Al vender bebidas para dietéticos, vegetarianos. Los compradores podrán ser no solamente el consumidor final como los padres de familia quienes compran los refrescos y jugos para sus hijos, y estar a su vez influenciados también la compra de bebidas
Viendo a través de productos complementarios y oferta de servicios		Proporcionar todo lo necesario para los clientes de los clientes (salas, mesas, formal, antipañales, etc.)
Viendo a través del enfoque funcional a lo emocional		Cambiar la atracción del producto hacia sus propiedades funcionales como para refrescar o proporcionar energía y para calmar la sed
Viendo a través del tiempo		Anticiparse a las tendencias y cambios futuros ofreciendo productos para todo tipo de establecimientos como para jugos, isotónicas, etc.

Como consecuencia de buscar crear nuevos espacios de mercado, se propone una nueva curva de valor de la Empresa para la industria de bebidas en general y en donde se destacan nuevas variables de oferta para el consumidor. Antes de mostrar la nueva curva, definiremos por industria de bebidas en general las siguientes áreas de productos:

1. Cervezas
2. Refrescos o Gaseosas
3. Jugos y Néctares
4. Cocktails
5. Aguas naturales, gasificadas y no gasificadas
6. Isotónicas o rehidratantes

Finalizando el análisis previo se presenta la nueva curva de valor



Esta nueva curva refleja las variaciones que se debieran producir según las respuestas dadas a los cuestionamientos realizados, además refleja tres nuevas variables que contribuyen a crear el nuevo espacio de mercado en este nuevo enfoque de la Empresa hacia las bebidas en general:

A continuación describimos los tres nuevos elementos:

1. **Refresco sin gas**: este producto, se dirige a un segmento que no gusta de los efectos de las bebidas demasiado gasificadas.

2. **Enfoque emocional a funcional**: este aspecto trata de cambiar la percepción del refresco para enfocar la comunicación a las **calidades naturales** y los **beneficios para la salud**.

3. **Internet**: la industria de bebidas aun no ha explotado este canal de comunicación y ventas, siendo una herramienta de gran potencial dado que puede emplearse para la recepción y colocación de órdenes de compra, transferencia de información, canal de servicio e inclusive llegar a ser una forma de e-business.

I. DISEÑO IDEALIZADO

Russell Ackoff (pensador de gerencia muy especial que, presenta sus ideas sobre la teoría de sistemas, en general, en su obra de gran valor académico, intelectual y de interés práctico):

Fuentes:

Ackoff trata temas tan diversos como: el trabajo en equipo, la maximización de la eficiencia en sistemas de información, la resolución de problemas y la creatividad, entre otros, sobre el "Diseño Idealizado" de una compañía.

Basados en la lectura de su libro "Creating The Corporate Future" se siguen los siguientes pasos:

1. **NUEVA MISIÓN**

La nueva misión de la Empresa es: "Ser una Empresa con alcance regional, productora y comercializadora de bebidas refrescantes en general, utilizando tecnología de punta, con procesos eficientes e innovadores, personal altamente capacitado y motivado cuyo objetivo es la satisfacción de sus clientes, que contribuye al desarrollo de sus colaboradores y la sociedad, así como la protección del medio ambiente."

Esta nueva misión ha sido confrontada con los nuevos paradigmas siguiendo las dimensiones propuestas por W. Chan Kim y Reneé Mauborgne, quienes establecen que más que competir dentro de los límites de la industria existente o intentando robar clientes a los rivales (Estrategia sangrienta o de océano rojo), ellos sugieren el uso de la

Estrategia de océano azul: desarrollar nuevos mercados sobre la base del espacio desatendido lo cual hace la competencia innecesaria

Los océanos azules se crean, en lugar de luchar por ellos. Hay una amplia oportunidad para un crecimiento rentable y rápido

Fuente:

Al respecto se muestra el siguiente cuadro:

Dimensiones de Estrategia	Lógica de Innovación de Valor	Puntos Relevantes de la Misión
Supuestos de la Empresa		Empresa productora y distribuidora de bebidas en general
Foco de la Estrategia		Bebidas en general se refiere a la producción de jugos, aguas, refrescos, cervezas y otras bebidas que alcohol, gasificadas, etc.
Clientes		Dado que en la nación se propicia la fabricación de bebidas en general no se restringe la oferta del mercado.
Activos y Capacidades		La Empresa debe utilizar la tecnología de punta, personal capacitado y equipado así como tener procedimientos estrictos para lograr atender su mercado local y a terceros. La Empresa se orienta hacia la sociedad y el medio ambiente.
Oferta de Productos y Servicios		Ofrecer variedad de bebidas de alta calidad y precios accesibles, con servicios complementarios. Apoyar en su aprendizaje entre sus productos, tendencias, abarcar e internacional.

2 NUEVA ESTRATEGIAS QUE CREAN ESPACIOS DE MERCADO

Habiendo evaluado la nueva misión y la curva de valor para La Invencible dentro de la industria regional de bebidas, se presentan las siguientes estrategias:

1 **Desarrollar un producto con alto contenido de pulpa de fruta y vitaminado, para ello se sugieren los siguientes pasos:**

- Desarrollo del diseño del producto considerando empaques, marcas, presentaciones
- Utilizar una intensiva publicidad enfocada en resaltar que no genera efectos secundarios, y que calma la sed.
- Dar accesibilidad de compra a todos los segmentos del mercado

La promoción de este producto deberá enfocarse a ofrecer una soda que puede consumirse en cualquier ocasión y tener la facilidad de comprarse sin restricciones y en cualquier lugar como por ejemplo en máquinas expendedoras.

Adicionalmente este producto podrá ser consumido por todo tipo de personas incluyendo aquellas que no están acostumbradas a bebidas azucaradas – las bebidas dietéticas son alternativas-

2. *Desarrollar un cambio de enfoque de lo emocional a lo funcional*

- Resaltar los beneficios para la refrescarse o rehidratarse del producto
- Incentivar el consumo en toda ocasión.

La promoción de este producto también se deberá enfatizar que el consumo se puede realizar en todo tipo de situaciones.

3. *Internet.*

- Desarrollo de página Web amigable y entretenida para el usuario
- Debe tener la capacidad de recibir órdenes de compra y que los clientes puedan hacer un seguimiento de sus órdenes colocadas. De la misma forma con proveedores
- Canal de comunicación y de ventas – asociar un plan promocional a la visita a la página desarrollada para que se convierta en un medio de consulta y acceso a los premios ofrecidos.
- Ser un medio en el ámbito internacional para que Empresas se puedan interesar en la distribución y venta de los productos de La Invencible

El desarrollo de este nuevo canal busca facilitar el acceso a los productos y servicios complementarios, como recibir pedidos de los clientes en cualquier momento y espacio, lograr mayor conocimiento de ellos como sus hábitos de compra y preferencias, y ser un canal que proporcione información como por ejemplo eventos culturales, sociales, de entretenimiento, etc.

3 NUEVAS CAPACIDADES Y COMPETENCIAS CLAVE

Para llevar a cabo estas estrategias, La Invencible, deberá extender sus capacidades clave de producción, es decir flexibilizarse para ser capaz de producir todo tipo de bebida y sabor, y su distribución. Asimismo, deberá desarrollar nuevas capacidades como

- Personal con espíritu innovador que favorezca el desarrollo permanente de nuevos productos, aplicando la metodología del **Lead User Research and Trend Mapping** (L. Meadows Teoría de Identificación de nuevos mercados y oportunidades para el desarrollo de productos innovadores, que satisfagan nacientes necesidades. El personal que se involucra en esta tarea es especializado y está capacitado para detectar nuevas tendencias

4 PROPIÉDADES IDEALIZADAS

Como lo sugiere Russell Ackoff (R. Ackoff es un pensador de gerencia muy especial que trata temas tan diversos como el trabajo en equipo, la maximización de la eficiencia en sistemas de información, la resolución de problemas y la creatividad, entre otros) al plantear las propiedades idealizadas deben pensarse sin restricciones, y rompiendo paradigmas para reinventar la Empresa

Fuente

A continuación las propiedades para La Invencible

a El negocio:

- Ser conocida como una Empresa de bebidas en general
- Empresa que utilice un sistema de calidad basado en el sistema ISO 9001 e ISO 14000
 - Tener todos los procesos de negocio integrados, a fin de eliminar redundancias, reducir errores, mejorar eficiencias, disminuir costos e incrementar la velocidad de repuesta y tiempos de entrega de los productos al mercado
- Empresa comprometida con el desarrollo del país

b. Los mercados y la comercialización

- Un mercado sin fronteras
 - Atender a todo tipo de segmento dada la diversificación de productos

- c. **Distribución.**
 - Capacidad de entregar los productos donde el cliente lo solicite. Sin limitaciones de tiempo y espacio
 - Tener sus propias tiendas de conveniencia o realizar alianzas estratégicas de exclusividad
 - Utilizando la plataforma de internet se recibirán ordenes de los clientes, así como informar al cliente del estado del mismo. De igual forma para la relación con proveedores
- d. **Productos / Servicios.**
 - Productos conocidos en los mercados internacionales
 - Tener una amplia gama de productos y servicios de bebidas siendo capaz de desarrollar lo que el mercado requiera
- e. **Producción:**
 - Ser la más eficiente y flexible
 - Fabricar con altos estándares de calidad
 - Lograr los estándares de Seis Sigma
 - Utilizar el mínimo de recursos
- f. **Logística:**
 - Estrecha relación y comunicación a través de medios electrónicos con los proveedores y clientes logrando el just in time
 - Tener el mínimo de inventario
- g. **Soporte de Servicios:**
 - Establecimiento de un servicio de call center para sus clientes y sus distribuidores el cual debe operar las 24 horas del día
- h. **Organización y gerencia:**
 - Flexibilidad para adaptación al cambio
 - Intercambió fluido de ideas
 - Orientación hacia el cliente
- i. **Personal:**
 - Personal altamente motivado y capacitado
 - Desarrollo y practicas de virtudes y valores para alcanzar la calidad personal
- j. **Finanzas:**
 - Empresa rentable
 - Atractiva para los inversionistas (alto valor de acción)
- k. **Medio Ambiente:**
 - Ser capaces de reciclar el agua
 - Materias primas como el azúcar la fructuosa se obtengan de cultivos no transgénicos
 - Evitar contaminación del medio ambiente en la producción de bebidas
- l. **Gobierno:**
 - Que no se apliquen impuestos a insumos
 - Que no limiten el consumo de insumos estratégicos importados

5.- PRUEBA DEL DISEÑO IDEALIZADO

Después de haber seguido los cuatro pasos anteriores, Russell Ackoff sugiere probar el modelo aplicando las tres propiedades requeridas del diseño idealizado de cualquier sistema:

i. Tecnológicamente factible.- Hemos analizado los siguientes componentes tecnológicos:

a Adquisición de tecnología de punta. Dado que la Empresa ahora ampliará su giro a la producción de bebidas alcohólicas y no alcohólicas tendrá que adquirir nueva tecnología tanto para la producción propiamente dicha, como para el manejo de este tipo de productos que estarían inclusive dentro del campo de los alimentos. Para ahondar más en este punto, hemos dividido las necesidades de tecnología en dos:

- Tecnología para la producción que corresponde a la adquisición de plantas para la producción de estas nuevas bebidas, para lo cual La Victoria deberá realizar una fuerte inversión en activos fijos, así como iniciar un plan de capacitación a sus trabajadores.

- Tecnología para el manejo de alimentos y tratamiento de agua, involucrando la adquisición de tecnologías para el manejo de alimentos (jugos naturales), desde la conservación, transformación y modificaciones de las cualidades de los mismos. Asimismo, el manejo de sus fundamentos físico – químicos, y la aplicación de estos en los aspectos de composición y cualidades nutritivas, así como tecnologías para su conservación (refrigeración y congelación), lo que tiene que ver con la calidad a su vez.

En ambos casos, La Invencible deberá implementar una política de Benchmarking continuo a aquellas Empresas líderes en el mundo en la producción de este tipo de bebidas, con la finalidad de conocer tanto sus tecnologías como sus competencias.

b Ampliación de la Capacidad Instalada para la Producción y Almacenamiento de Productos. Definitivamente La Invencible deberá ampliar su capacidad de producción para poder incursionar en este nuevo giro. Para ello, pensamos que dada la similitud en los procesos productivos y a la posibilidad de instalar una nueva planta en la zona industrial de San José Iturbide, Guanajuato, la planta actual quedará en posibilidad de utilización para iniciar la producción de bebidas a base de jugos concentrados con pulpa de frutas y vitaminados. Se tiene la ventaja de tener cerca de la planta, una zona de alta producción de fruta tropical como lo es la Huasteca en donde se puede tener acceso a la materia prima (frutas) para la elaboración de jugos naturales, teniendo además un beneficio tributario.

c Tecnología y Procesos acordes con los estándares de calidad ISO 9000. Ya que dentro de la idealización, La Invencible deberá estar a la vanguardia del cumplimiento de procesos estandarizados que le permitan imprimir su sello de calidad a nivel regional y potencialmente nacional, las tecnologías a adquirir tienen que estar acordes con estos estándares de calidad, así como los procesos a desarrollarse dentro de esta ampliación de negocio.

d Mejora de las Tecnologías de Información Vigentes. Nuestro diseño idealizado, comprende que todos los procesos de negocio de La Invencible se encuentren integrados utilizando como base una plataforma tecnológica, con el objetivo de mejorar su capacidad de respuesta al cliente. (SAP por ejemplo).

e Por otro lado, la integración que proponemos tanto con los proveedores y clientes, necesitarán que este sistema tenga que estar conectado a una plataforma de internet, que le permita a La Invencible el desarrollo de un e-Business, y de este modo agilizar y automatizar las tareas.

f Canales de distribución. El diseño plantea llegar a diversos nuevos municipios de otras entidades federativas como serían San Luis Potosí, y Querétaro, satisfaciendo las necesidades del cliente, mediante un canal de distribución que garantice el envío oportuno del producto. Para ello, serán necesarias alianzas estratégicas con Empresas transportistas que faciliten el transporte de los mismos, así como con tiendas de conveniencia, supermercados o inclusive con Empresas dedicadas a e-commerce para que apoyen la distribución del producto.

Para llevar a cabo esta relación directa con el cliente y satisfacer su demanda e inquietudes, se pensó en la implementación de un Call Center, dentro del territorio nacional.

g Implementación del Just In time en la cadena de Suministros. Promoviendo el cultivo de algunas materias primas aquí mismo en México y por otro lado, realizando negociaciones con los proveedores de tal manera que si bien las negociaciones son con antelación, el abastecimiento se logre utilizando el justo a tiempo, para de este modo reducir inventarios.

h Reciclaje del Agua y Protección del Medio Ambiente. Como base del proceso de bebidas, pensamos que sería importante incorporar el reciclaje de agua para tener una mayor disponibilidad del recurso, y se podría brindar a la sociedad un valor agregado en lo concerniente a la protección del medio ambiente.

2 Operacionalmente viable -

a Estructura Organizacional. La estructura organizacional se puede dividir por áreas de negocio, por lo que la incorporación en lo sucesivo de nuevas unidades no tendría un efecto significativo. Sin embargo, deberá revisarse las opciones a adoptar para que la Empresa siga siendo ágil en su organización conforme se amplie y diversifique.

b Estructuras de distribución. Siendo esta una área de oportunidad clave de La Invencible y dado que las bebidas a incorporar como líneas nuevas de negocio tienen características físicas del producto (empaques, peso, entre otros) y canales necesarios para la distribución similares, La Invencible no tendrá dificultad en colocarlas en el mercado siguiendo una adecuada estrategia reconociendo los canales de distribución que le son muy adecuadas.

c Personal capacitado, comprometido y motivado. Contar con un centro de capacitación que brinde al personal educación continua en aspectos técnicos y de liderazgo. Asimismo, el personal será con este modelo un punto clave en el desarrollo y liderazgo de La Invencible, por lo que no existiría en esas circunstancias mayor resistencia al cambio propuesto.

d Soporte Tecnológico. Como se menciona en la sección de tecnológicamente factible, La Invencible cuenta con la posibilidad de desarrollar una plataforma de sistemas de información que le permita integrar los nuevos procesos con los actuales. Para esto debe necesariamente contar con los servicios de soporte tecnológico en redes e informática de una Empresa especializada.

3 Capaz de aprender y adaptarse.

Dentro de los factores que consideramos tiene La Invencible para aprender y adaptarse rápidamente a este cambio propuesto tenemos:

a Conocimiento del Negocio de Bebidas. La Invencible se encuentra actualmente en parte del negocio de bebidas por lo cual la ampliación de las líneas de negocio dentro de esta categoría no le será totalmente ajenas.

b Acceso a Conocimientos de la Industria. Complementando el punto anterior, La Invencible cuenta con los conocimientos de su equipo corporativo y la oferta de Empresas europeas que venden tecnología para la elaboración y envasado de refrescos, y conserva de jugos lo que podrá apoyar el desarrollo de este nuevo giro de negocio.

Por otro lado, será importante la participación tanto de los directivos como personal operativo de las ferias de alimentos y bebidas que se realizan en todo el mundo, con la finalidad de ir conociendo y aprendiendo nuevas tendencias tecnológicas.

c Adaptación del Personal de la Compañía. La fuerte competencia y las adaptaciones a cambios tecnológicos recientes y la cultura de intentar hacer lo necesario para sobresalir o permanecer en el mercado aun en contra las fuerzas que se oponen de las las grandes transaccionales al crecimiento de las pequeñas refresqueras, han ayudado tanto al personal directivo como operativo a adaptarse necesariamente a los cambios, a pesar del riesgo de inseguridad en el empleo y ansiedad de los mismos. Lo importante entonces será el tener una buena estrategia bajo la manga.

6- NUEVA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La estructura que se propone ahora para la Empresa La Invencible, sobre la base de la lectura de El Diseño de la Organización como Arma Competitiva, es principalmente organizada por líneas de productos.

Esta nueva estructura organizativa que se propone solo abarca aspectos del diseño estratégico de la organización, y no se toma en cuenta el diseño operativo.

Cabe mencionar que el grupo de bebidas, podrá tener las siguientes características:

Habilitar tecnológicamente las instalaciones actuales.

Servicio de terceros para la fabricación de los productos, la cual llevarán la marca de La Invencible.

Utilizar parte de la capacidad ociosa de la Empresa, solamente para los productos que se puedan adaptar a las maquinarias, tecnología e instalaciones de esta.

Construir una planta independiente que cuente con tecnología de punta para la fabricación de estos productos.

Para poder llevarlo a cabo, la Corporación La Invencible deberá tener en cuenta lo siguiente:

Hacer un análisis financiero de cual de las opciones es más rentable para la corporación.

Se deberá implementar las Best Practices de la industria de bebidas

Se tendrá que capacitar a las Empresas proveedoras para obtener las características de calidad necesarias

Se utilizará los canales de distribución mas eficientes conocidos para la industria refresquera que se desempeña en la zona

7.- NUEVOS PROCESOS DEL NEGOCIO

De acuerdo con la nueva estructura que estamos proponiendo donde se muestra que la corporación deberá estar primariamente dividida en actividades económicas y luego dentro de ella en líneas de productos, los principales procesos de negocios que implicaría la nueva estructura serían los siguientes:

Procesos	Actual (refrescos dulces)	Nueva (Bebidas)
Logística Interna		Recibo de materias primas en ultracámaras diferentes (propio y externo) y abastecido por líneas de producto.
Producción		Utilización de la capacidad en las plantas para la elaboración de bebidas que tengan similares procesos.
Distribución		Distribución de todas las bebidas por los mismos canales del negocio. En algunos casos llegar a las principales tiendas minoristas y de consumo final.
Mercado y Ventas		Venta de toda una gama de bebidas alcohólicas y no alcohólicas a nivel nacional con una misma fuerza de ventas para todas las bebidas, con grandes promociones y publicidad.
Servicio		Promotor y auspiciador de todo tipo de eventos para promocionar la amplia gama de bebidas en todo el país.
Dirección		Entrocaja a toda la industria de bebidas.
Recursos Humanos		Administración de los recursos humanos con una gran calidad de mercado y con una alta calidad de personal y profesionales.
Tecnología		Utilización de tecnología en todos los procesos como el punto de venta, distribución, comercio electrónico, producción, administración, tratamiento de información en tiempo real.
Abastecimiento		Coordinar las compras en el ámbito agregado de todos los insumos de la planta para lograr menores costos y asegurar el abastecimiento.

8 USO DE TECNOLOGÍA DE INFORMACIÓN

La tecnología de información que deberá tener esta nueva Empresa son las siguientes:

- Sistema de Intercambio Electrónico de Datos (EDI), tanto con sus proveedores como con sus distribuidores y mayonistas
- Un portal en Internet que contenga información de esta nueva Empresa, sus productos, reciba pedidos, muestre información de eventos, entretenimiento, y sobretodo se puede conocer mas las necesidades y requerimientos de los clientes
- Construir un medio de Intranet que permita coordinar las diferentes líneas de producto para su distribución y venta
- Incorporar una buena base de datos (Data Warehouse), y tecnología de administración de los clientes (CRM) para tener mas conocimiento de los clientes y estar mas enfocado en sus necesidades

BENCHMARKING

Partiendo del nuevo enfoque estratégico de La Invencible, el cual considera dentro de sus puntos clave el consolidarse aún mas en el mercado nacional e internacional, ampliar su gama de producción a otras bebidas, promover el cambio de valor del refresco hacia lo funcional y poner mayor énfasis en sus procesos de producción, principalmente en el que tiene que ver con la ecología, es necesario determinar los procesos críticos que la compañía deberá estudiar y medir, con la finalidad de descubrir el nivel de actuación de excelencia de otras compañías en el mundo y definir como realizar adaptaciones de éstas buenas prácticas y se reflejen como cambios positivos en la compañía.

Para ello, se ha realizado un análisis de los procesos que requieran mayor énfasis dentro de este cambio planteado a fin de priorizarlos y a partir de ello identificar los niveles de actuación de los mismos por otras compañías. Como segundo paso, se ha evaluado la actuación de La Invencible y comparado con otras compañías, ya escogidas por sus competencias clave y por último se identificó el vacío que tiene La Invencible respecto a estas tendencias actuales proyectando nuestro horizonte de planeamiento para llegar a esos niveles o adaptarlos a la compañía.

a. La Invencible como una Empresa refresquera

En el esquema de las principales compañías refresqueras en México, para que nos sirva como punto de referencia, ubicando dentro de la lista de las Empresas que comercializan productos en el área de influencia de la Invencible tenemos a las dos principales latinoamericanas como son Pepsi Co. y Coca Cola Co.

La Invencible podría realizar un benchmarking de las prácticas de producción así como de distribución o penetración en nuevos mercados de dichas Empresas.

b. La Invencible como Empresa de bebidas

Uno de los principales enfoques que se le quiere dar a La Invencible corresponde tanto a la producción de jugos naturales, como de refrescos.

Para ambos casos, existen en la región del noreste de Guanajuato competidores ya establecidos en el mercado de jugos bien posicionados. Esta experiencia puede ser beneficiosa para conocer el mercado y el abastecimiento de insumos por lo que, será importante realizar un análisis de la tecnología referente a la producción y comercialización de este tipo de producto, haciendo hacer antes un Benchmarking con Pascual Bong o Jumex líderes en el mercado mexicano.

c. Capacidad de Distribución

Si bien dentro del primer punto en el que se propone hacer un benchmarking de las principales Empresas refresqueras o jugueras, Coca Cola Femsa es líder en canales de distribución y se ha ido adaptando a los diversos mercados latinoamericanos y cuenta con 6,000 rutas en México, y 500 bodegas de almacenamiento. Tiene acceso al consumidor a través de 4,000 tiendas propias y 500,000 detallistas.

Adicionalmente, un proceso recientemente implementado por Femsa, que pudiera interesar a fin de afianzar nuestros canales de distribución locales, lo constituye su nuevo esquema de distribución secundaria basado en el conocimiento y la relación con el canal a través del sistema pre-venta.

Por otro lado, la relación con minoristas como las tiendas de conveniencia (XXO), en las cuales suelen probar los lanzamientos de nuevos productos, nos pueden ayudar a penetrar en ese tipo de cadena de distribución, la cual no ha sido explotada totalmente.

d. Reenfoco del refresco de lo Emocional a Funcional

Es muy importante considerar en la estrategia de mercado que habrá de emplearse el insistir el sugerir a los consumidores el considerar a nuestros productos como una mezcla de alimento y bebida que fundamentalmente se bebe por placer, enfocando sus propiedades benéficas para la salud.

e. Cuidado del medio ambiente

Existen muchas experiencias en cuanto al cuidado del medio ambiente, y La Invencible no deberá ser ajena a este proceso, el cual será piedra angular de sus campañas promocionales y filosofía Empresarial.

Además de preservar el medio ambiente, el reciclaje de aguas dentro de las nuevas plantas ayudará a la reducción de costos.

Las Empresas de este ramo en los Estados Unidos que vienen utilizando esta técnica, reducen el uso de agua en 50% aproximadamente, por lo que los esfuerzos por conocer la aplicación de estos flujos de procesos y tratamiento de agua debería centrarse en productores de jugos importantes en los Estados Unidos.

4. TRES ESCENARIOS ALTERNATIVOS DE LA INDUSTRIA FUTURA

Así como se analizó las tendencias e incertidumbres en el segundo punto del presente trabajo, ahora presentaremos aquellas que consideramos relevantes para nuestra nueva industria.

1. NUEVAS TENDENCIAS EN LA INDUSTRIA DE BEBIDAS

Nuestra propuesta de valor del ingreso de La Invencible a la industria de bebidas nos permite observar nuevas tendencias, adicionales a las que ya enfrenta en su actual industria.

A continuación se detallan:

a. **Las Empresas refresqueras están diversificando su producción hacia otros productos.** Esta tendencia se basa en el comportamiento que siguen las Empresas como Coca Cola y PEPSI, que cuenta con cervezas, refrescos, agua, cocktails y jugos. (Ejemplo importante: Femsa de Mexico)

b. **Aparición en el mercado de marcas independientes de refrescos.** Esto se basa en que las Empresas están fabricando y comercializando marcas propias. La ventaja de este tipo de bebidas con marcas propias es que no se tienen que pagar royalties.

c. **Guerra de Precios.** Dada la competencia y el bajo poder adquisitivo en algunas localidades de la nueva zona considerada para la distribución, las Empresas del ramo de gaseosas han entrado a una guerra de precios para incrementar las ventas. Es de esperar que esta tendencia siga reflejándose en esta industria.

d. **Variedad de presentaciones y alto litraje.** Existe una gran variedad de presentaciones en las bebidas gaseosas locales encontrándose tamaños de 1 litro, litro y medio, 2 litros, 3 litros, entre otras.

e. **Variedad de sabores.** La elaboración de una bebida gaseosa no es un proceso complejo y requiere de pocas materias primas, siendo el principal componente el saborizante empleado. Existen Empresas dedicadas a elaborar diversos sabores para la industria, los cuales constituyen un factor de diferenciación frente a la competencia.

2. NUEVAS INCERTIDUMBRES EN LA INDUSTRIA DE BEBIDAS

Las incertidumbres que planteamos para la industria de refrescos son válidas para esta nueva industria de bebidas concentradas o de jugos naturales, dado que las características y el comportamiento son similares.

Por lo tanto, se ha elegido las siguientes incertidumbres para formular nuestros escenarios:

a. Alta o Baja Competencia

Alta Competencia, se ha convertido en una incertidumbre dadas las tendencias de ingresos al mercado de nuevos fabricantes de bebidas. El ingreso de nuevos competidores, y la permanencia de los actuales, hace difícil determinar la agresividad con la que actúen en la industria.

Baja Competencia, es la contraparte de esta incertidumbre, puesto que el gobierno en salvaguarda de la industria local, pudiese decidir tomar medidas proteccionistas

a. **Mayor o Menor Consumo:**

Mayor Consumo, es una incertidumbre porque el consumo per-capita tanto para refrescos como bebidas en general, esta influenciado por diversos factores como ingresos, imagen del producto, crecimiento de la población, demanda extranjera, precios de productos sustitutos etc

Menor Consumo, sobre la base de la tendencia dado que se viene registrando un bajo consumo per-cápita del consumo de bebidas demasíadas azucaradas o de poco valor vitamínico

Cabe anotar, que no se han seleccionado las siguientes incertidumbres por considerar que están involucradas en las antes mencionadas como se indica a continuación

b **Aumento en precios de materias primas** de darse esta situación afectaría los costos de la industria, y podría reflejarse en mayores precios al consumidor desincentivando el consumo

c **Altos o Bajos Precios:** consideramos que la incertidumbre de mayor o menor competencia la involucra, porque puede ser una consecuencia de la agresividad en precios que se genere por la competitividad del mercado, o viceversa

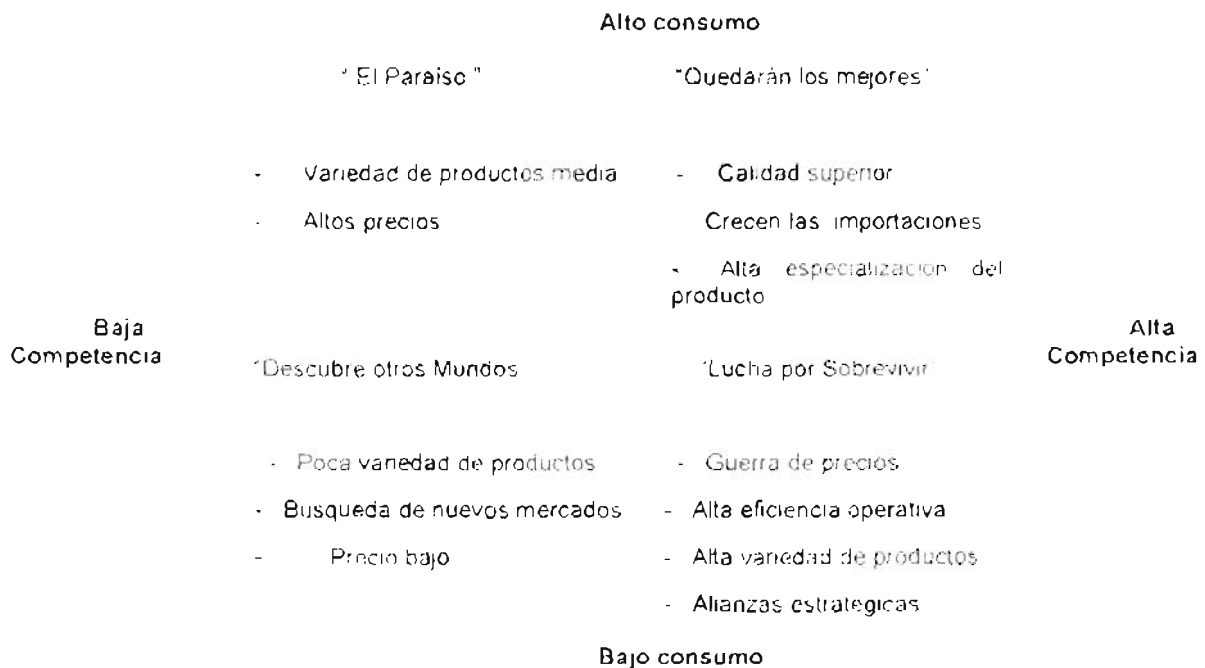
d **Agresividad de productos sustitutos:** la incertidumbre de mayor o menor consumo la involucra porque conforme aumente el consumo per cápita, la competencia de los productos sustitutos actuales o nuevos puede intensificarse

e **Restricciones del gobierno:** la mayor competitividad de la industria puede ser vista por el gobierno como fuente de recaudación fiscal, o ingrese a proteger la industria local

-

3 **POTENCIALES ESCENARIOS DE LA INDUSTRIA DE BEBIDAS**

De acuerdo al análisis de las tendencias e incertidumbres se delimitan los siguientes escenarios



4 ESCENARIO IDEALIZADO "EL PARAÍSO"

El escenario ideal para el diseño planteado líneas arriba considera un contexto de alto consumo y baja competencia, denominado "El Paraíso", porque consideramos que se adecua a nuestro diseño idealizado. En este entorno la industria de bebidas se caracteriza por los siguientes elementos:

- Gran aceptación de los productos: son productos con alta participación de mercado y que satisfacen los gustos y necesidades de los consumidores de los segmentos objetivo.
- Altos precios y márgenes: dado el volumen de producción elevado ligada a la aceptación de los productos en el mercado, tanto los precios como la eficiencia en costos permiten tener mejores márgenes.
- Variedad de Productos: en este escenario la variedad de productos en el mercado es amplia y por lo tanto cubre las necesidades de diversos segmentos por lo cual muchas compañías podrían entrar a competir. Por lo mismo es importante enfocarse a los segmentos del mercado de mayor crecimiento potencial.
- Barreras de entrada: el desarrollo de varios canales de distribución, la ubicación estratégica de las plantas, la tecnología desarrollada y el conocimiento del mercado, harían que no sea fácil para un potencial competidor entrar al mercado.
- Poca agresividad de los competidores: en este entorno existe una limitada guerra de precios.
- Se plantean las principales estrategias que nos permitirán alcanzar y desenvolvernos en el escenario elegido.
- Innovación constante: es importante que la Empresa renueve sus productos permanentemente, puesto que los gustos y preferencias de los consumidores no son estáticos. En este contexto, el desarrollo de productos como la cerveza sin alcohol, cocktails.
- Nuevos enfoque y estrategia de comunicación que resalte los valores funcionales de los productos, como es el beneficio de la cerveza, los jugos y las gaseosas como bebidas "naturales".
- Un sistema de distribución adecuado para atender la alta demanda de manera oportuna, lo cual supone contar con los medios de transporte, almacenes, relaciones cercanas con mayoristas y distribuidores, uso apropiado de tecnologías de la información (p.e. E.DI), entre otros.
- Hacer uso intensivo de las nuevas tecnologías de información como es el caso de internet para que sirva de canal de venta y comunicación con los clientes y proveedores.
- Capacitación del personal para adecuarlo a las nuevas necesidades de la Empresa por el ingreso a nuevos negocios y mercados.
- Ventas: estrategia de permanente contacto con el cliente para conocer los cambios y necesidades de los consumidores y poder proponer el desarrollo de nuevos productos (aplicación de "lead user research").
- Producción: se debe mantener el manejo de tecnología de punta para incursionar en los nuevos negocios, de modo que representen capacidades clave para la Empresa. Debe existir flexibilidad para responder a la demanda y al desarrollo de nuevos productos.

5 ESCENARIOS ALTERNATIVOS

Las estrategias que se tomarían si nuestra Empresa idealizada se encuentra en los escenarios alternativos serían las siguientes:

a. ESCENARIO "GUERRA POR EL MERCADO"

- Fabricación de productos diferenciados.
- Mejores servicios complementarios.
- Mayor promoción y publicidad.
- Creación de barreras de entradas, ser más competitivo en eficiencia, tecnología y calidad.

- Fidelizar a los clientes con productos que representen sus gustos, costumbres e identificación regional
 - Mejorar la relación con los distribuidores, mayoristas y tiendas detallistas, tratando de obtener exclusividad para nuestros productos
- b. ESCENARIO "DESCUBRE OTROS MUNDOS"
- Mostrar una imagen más funcional que emocional de las bebidas, sobretudo de las bebidas para aumentar el consumo
 - Buscar nuevos horizontes de mercados en el ámbito internacional
 - Alianzas estratégicas para dar servicios a terceros, distribuyendo y comercializando productos complementarios
 - Utilizar la flexibilidad de la Empresa, para buscar negocios alternativos y rentables
 - Reducirse (ahorro en costos) y eliminar productos no rentables
 - Buscar procesos de venta menos costoso, dando mayor énfasis al uso del Internet

Ciertamente La idea original del Gerente de La Invencible de abordar la problemática de baja creciente en el volumen de sus ventas, pudiera ser una propuesta viable, pero solo le permitiría acceder a resultados de corto plazo y quizás no en el volumen o tiempo necesario.

El efecto inmediatista de este tipo de acciones, ya lo ha comprobado, y quisiera por esta razón repetir el mismo esquema para lograr el resultado pronosticado, pero debido a que las condiciones en el mercado han cambiado radicalmente en el lapso de unos cuantos años, hay una alta probabilidad de no repetir el éxito deseado, con un potencial impacto negativo para la Empresa

Como se ha visto en todo el análisis del caso la invasión en el mercado regional de bebidas de muy alta calidad, mejor presentación y envases reciclables diversos que cubren una amplia gama de gustos y necesidades, por un lado y por otro con un respaldo mercado lógico impresionante que incluye desde costosa publicidad hasta una estrategia de distribución impresionantemente bien definida, presenta en su conjunto un reto difícil de superar para La Invencible, solo con las acciones sugeridas al inicio del caso

Renovarse o morir... Es la frase que aplica definitivamente a su situación y la de numerosas PYMES que como La Invencible han enfrentado una situación similar en los últimos tiempos, lo cual no es producto de la casualidad sino resultado de una economía globalizada que en forma agresiva esta produciendo el cierre de aquellas que no han sabido identificar esta situación y reaccionan tardamente por no tener los medios tecnológicos o económicos para realizar los cambios o adecuaciones que requieren para adaptarse a las demandas o necesidades reales o artificiales implantadas en el mercado.

Ya se habló de casos de Empresarios locales, regionales y nacionales que han sucumbido al poder de las Empresas transnacionales y que no pudieron traspasar el umbral, optando en principio por seguir al líder como un centro distribuidor de sus productos y luego finalmente terminar con la venta de sus activos, coexistiendo como socios minoritarios de pequeñas entidades maquiladoras.

La estrategia que se ha decidido promover, según se argumenta en los párrafos anteriores implica tomar decisiones importantes para que la Empresa no termine de igual forma rematando sus bienes si no mas bien asumiendo una postura Empresarial inteligente, innovadora y proactiva; inspirada siempre en los casos de Empresas que si lograron prosperar a pesar de la adversidad como son: Pascual Boing, Jarritos, Sidral AGA y recientemente Big Cola de AJEGROUP.

Ahí está la clave, ahí está la estrategia. Necesariamente se requiere aplicar una inversión importante, pero es ahí donde está el reto para el Empresario, es ahí donde puede verse la madera de que está hecho el hombre que quiere superarse aun teniendo adversidades.

Este proceso puede hacerse de un modo inteligente. La Invencible tiene la principal de las fortalezas, el deseo de sus dueños y directivos de sobresalir y trabajar con ahínco para lograr objetivos trascendentes, por el momento en un mercado regional ahora expandido, que abarcaría los estados de San Luis Potosí, Guanajuato y Querétaro.

El Proyecto Global a seguir sería el que a continuación se describe:

1.- Se definirá con la partición de toda la administración y el staff de la Empresa la misión y objetivos de la Empresa para que a partir de ahí se establezcan todos los Proyectos, planes y propuestas necesarias, considerando las debilidades y fortalezas; las amenazas y las oportunidades.

2.- Se inicia con una campaña publicitaria apoyando los refrescos existentes retomando algunos de los puntos originales propuestos por el Gerente de La Invencible, pero enfatizando en un cambio de imagen que se aproxima en los mismos, el cual despertaría una expectativa en los consumidores por la evolución que estaría por venirse.

3.- Se implementará un Proyecto de Mercadeo estratégico para orientar a la Empresa las oportunidades económicas atractivas para ella, es decir, completamente adaptadas a sus cursos y a su saber-hacer, y que ofrecen un potencial de crecimiento y rentabilidad. Por medio de un proyecto de mercadeo estratégico tratar de escoger el mercado, la meta y la creación y mantenimiento de la mezcla de mercadeo que satisfaga las necesidades del consumidor con un producto o servicio específico

El proceso de desarrollar "el plan de mercadeo", debe ser similar al proceso cuando un niño empieza a dar sus primeros pasos. Se debe aprender y descubrir el mercado, desarrollar las capacidades Empresariales, establecer objetivos claros y medibles en el marco de las fortalezas y las debilidades, desarrollar las estrategias y planes que permitan alcanzar los objetivos planteados, ejecutar los planes para que las cosas sucedan según lo programado y por último analizar los resultados y tomar las medidas correctivas necesarias.

4.- Se definirá la mezcla de mercadeo sobre la base de la Investigación de mercado realizada por consultores: la mayoría de las decisiones operativas del Proyecto de mercadeo se pueden enmarcar dentro de las 4 p, sean éstas producto como el producto físico incluido el servicio que se ofrezca como parte integral de éste, o el servicio ofrecido al consumidor.

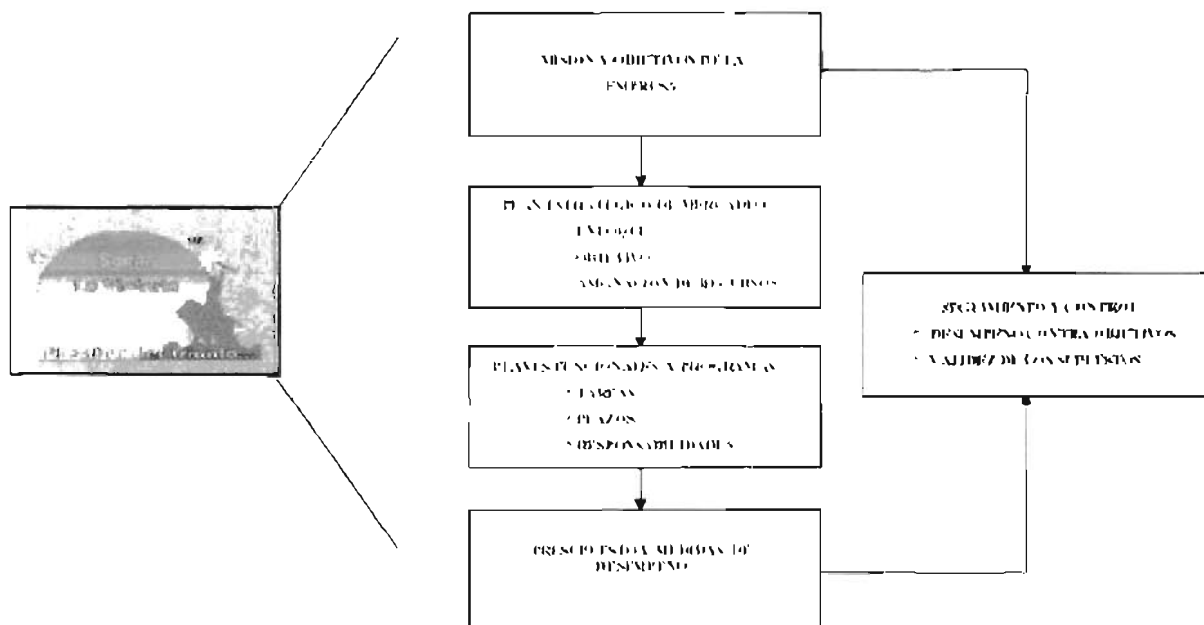
Decisiones de producto incluirán funcionalidad, apariencia, empaque, servicio, garantía etc. Precio que debe tomar en consideración la rentabilidad, la probabilidad de reacción de la competencia, descuentos, financiación, arrendamiento y cualquier otra variable asociada al valor de la transacción por el producto o servicio ofrecido por La Invencible.

5.- Confirmación del Departamento de Mercadotecnia y Publicidad, el cual desarrollará el Plan Promocional, entendido como las decisiones relacionadas con la comunicación orientada a la venta a los clientes potenciales. Este punto contempla el costo de adquirir un cliente adicional, la publicidad, las relaciones públicas, medios, Distribución entendido como las decisiones asociadas a los esquemas de trabajo de los canales de distribución, logística asociada, cobertura de mercado, niveles de servicio.

6.- La estrategia publicitaria anterior sería por un lado para mantener vigente la imagen del producto y la marca, ayudaría mucho a manera de refuerzo la idea original de regalar producto por mención de triunfo al destapar cualquier botella y tener la posibilidad de resultar ganador de otra soda de regalo al consumidor. Pero esta campaña sería solo de manera temporal, el incremento de las ventas esperada sería solo un pase de entrada a la campaña mayor que se propone.

7.- Se establecerá un plan presupuestal acorde.

Todos los puntos anteriores se sintetizan en el siguiente esquema del proceso



8.- En el tema de distribución las decisiones de canales se pueden enmarcar dentro de utilizar canales directos o indirectos, sencillos o múltiples, múltiples, intermediarios por nivel cada uno asociado al segmento del mercado determinado, ciclo de vida del producto. Los mayoristas o intermediarios serán al principio una fuerza importante y piedra angular de toda la estrategia de distribución, se deberán caracterizar por comprar grandes cantidades para venderlos en pequeñas cantidades a muchos clientes, los representantes deberán trabajar en nombre de la Empresa y por ello recibirán una comisión aparte, no mantendrán inventarios, la Empresa hará el proceso logístico.

9.-Se estimulará a quienes son los que tienen contacto con el cliente consumidor del producto o servicio asociado a la creación de valor de su propia marca de establecimiento comercial. Por esto deberá apoyárseles con pequeños premio, incentivos, anaqueles o pintura de logotipos y rótulos deseados en su fachada.

10.-En el tiempo que se gana por medio de los procesos anteriores, se hacen modificaciones y pruebas necesarias en la operación productiva para elaborar en las propias instalaciones de la Empresa, nuevos sabores distintivos enfocados a diversos segmentos de mercado y que puedan ser elaborados con la tecnología que se tiene

11.- Se establecen las negociaciones y convenios necesarios con los transportistas independientes estableciendo claramente los márgenes de ganancia para estos y los minoristas. Se les organiza de una manera estructurada y centralizada para coordinar la distribución de los productos elaborados por el Invencible en la nueva zona de comercialización definida en los Estados de San Luis Potosí, Querétaro y Guanajuato en un radio no mayor a 250 Km a la redonda

12.-Se oferta al público un lote de acciones con el fin de dar apertura a nuevos inversionistas, conservando la familia fundadora la mayoría de las mismas y por ende el control de la Empresa. Esta emisión al público pudiera ser por al menos un 20 por ciento de la totalidad. Con esto se podría asegurar una fuente de financiamiento para los crecimientos inmediatos.

13.-A modo de prueba y en aprovechamiento de un sub-proceso, se lanzaría al mercado un producto nuevo: agua purificada envasada en botella de PET no retornable y con tapa roscable de plástico

14.- Este proceso nuevo de envasado requerirá necesariamente adaptar nuevas tecnologías, las cuales con la asesoría adecuada de las Empresas fabricantes de las mismas puede lograrse rápidamente. Se tiene la

Ventaja que en la zona se encuentran las principales fábricas manufactureras de estos productos - Guala y Alpa (San José Iturbide, Gto).

15.-La Presentación de estos productos requerirá un nuevo etiquetado embajale, teniéndose también en la zona Empresas dedicadas a estos giros con las cuales se pueden entablar negociaciones para abatir costos y los fletes por las cercanías disminuirían en parte.

16.-Una vez que ha salido en primera instancia al mercado el agua purificada envasada en Botella de PET y se ha identificado a la Invencible con este nuevo formato. Se inicia el lanzamiento de los primeros formatos de nuevos sabores con una capacidad ligeramente superior a las existentes en el mercado y con precio levemente disminuido sobre los de la competencia.

Ejemplo: para formato de la competencia de 600 ml a un precio de \$ 6 50 , se presentaría en contraparte un formato de 750 ml a un precio de \$ 5.50.

Para un formato de la competencia de 750 ml a un precio \$ 8 00, se ofertaría un producto de 900 ml a un precio de \$ 7.50.

17.- Los sabores propuestos serian posiblemente combinados o copias similares levemente azucaradas y gasificadas de sabores conocidos en el mercado.

A saber:

Sabores: Toronja, Fresa-Frambuesa, Piña-Naranja, Mandarina-Naranja, Uva sin gas y con gas, Naranja, Vainilla, Tutifrutí y Lima-limón

18.- Ya en el mercado estos sabores en el mercado en nuevo formato de envase, se inicia el proceso de recuperación de botellas de vidrio empleadas con anterioridad.

19.- De estas botellas, se seleccionarían todas aquellas que estén en su mejor condición para ser empleadas en un formato estandarizado de agua mineralizada gasificada.

Por ser este parte del proceso de purificación y luego un proceso nuevo por el que se tendría que hacer nueva inversión para mineralizar el agua procesada. Se estaría en condiciones de ofertar un producto de buena calidad y de paso aprovechar los envases del formato anterior en lugar de destruirlos o perder la inversión que ya se hizo en esto.

20.- Toda la estrategia mercado lógica iría enfocado a la atención de distintos segmentos de mercado así, los sabores dulces y de bajo contenido gaseoso irían enfocados a los niños y jóvenes por ejemplo. Para reforzar la campaña de los nuevos productos se emprendería una campaña promocional que permita a los consumidores obtener regalos sobre la base de descripciones hechas en el anverso de las etiquetas que irían también enfocadas a diferentes gustos de los consumidores:

A manera de ejemplo:

Se podrían regalar: relojes, viajes a centros vacacionales, reproductores de musica, televisores, pases para el cine, producto envasado, etc.

Para ir a la vez encontrando con mayor precisión los segmentos de mercado y atendiendo las quejas y sugerencias del cliente, se podrían publicar los números telefónicos gratuitos (numero verde 01 800 VICTORIA para reportar de viva voz del consumidor cualquier advertencia o comentario.

La Pagina Web de la Invencible se activaría con esta misma promoción, con hipervínculos a secciones que atiendan a proporcionar servicios a menores de edad – juegos, información educativa, etc - , a jóvenes – música, información sobre el medio del espectáculo, programación de eventos de interés general, y de adultos –Servicios financieros, cultura, arte, etc -

Para esto se proporcionaría un número de código serial que sería base para un sorteo distintivo para aquellos que accedan a la Web, como una segunda oportunidad de participar en un sorteo a la contestación de preguntas simples que nos orienten sobre sus gustos y preferencias en el ramo de las bebidas y nos den información a su vez que retroalimente nuestros procesos.

21.- Una vez que estos procesos se han puesto en marcha, se ha iniciado con anterioridad la gestión de cesión o compra subsidiada con las autoridades estatales o federales de un terreno propicio para el levantamiento de una nueva fábrica que asuma la vanguardia en tecnología y distribución del proceso.

22.- Por otro lado se inician nuevas gestiones de financiamiento aprovechando las oportunidades que ofrecen las entidades gubernamentales respectivas de hacienda, comercio y fomento industrial, etc., para hacerse de recursos y créditos para la construcción de la obra civil y la adquisición de maquinaria y equipo.

23.- Se promueve por volumen de ventas una premiación especial por puntaje acumulado a los distribuidores mayoristas y minoristas. Se emplea una estimulación adicional por el llenado de formularios especialmente orientados a detectar comportamientos de consumo en su propia área de influencia con el fin de descubrir áreas de oportunidad en el mercado y el desenvolvimiento de los productos de la Invencible.

24.- Se establecen convenios con productores de insumos básicos como azúcar y frutas para el suministro de estos a precios convenientes, y que servirán para la elaboración de nuevos productos que compita con los similares que se distribuyen en la zona de influencia de la Invencible.

Este tipo de bebidas se dividiría en 2 ramas:

Bebidas endulzadas con un porcentaje mínimo de pulpa de fruta, similar a los que fabrica Pascual Boing en los envases de vidrio tradicionalmente empleados (para seguir utilizando temporalmente este activo) y por otro lado, Jugos y néctares de frutas concentrados como los ofertados por Jumex y del Valle en Botellines de PET y de vidrio.

Una área estratégica no analizada de ventas potenciales es precisamente este mercado, el de bebidas frutales. Los procesos de envasado son muy similares a las bebidas gaseosas, lo que difiere el proceso es en el molido de la pulpa y su conserva para utilizarse gradualmente. Una ventaja competitiva que se tendría, sería el tener a solo 150 Km, las principales fuentes de suministro de las materias primas principales, - las frutas y los azúcares- ya que solo atravesando la cordillera de la sierra Madre oriental, se encuentran regiones de la Huasteca potosina y Veracruzana productoras.

25.- Hacer una nueva oferta pública de acciones con el fin de asegurar nuevos capitales que permitan la expansión de la Empresa y su traslado a una zona geográfica más estratégica para la distribución de los productos.

26.- Dar Inicio a la Gestión de trámites administrativos correspondientes ante las entidades gubernamentales diversas para el inicio de construcción de la nueva planta elaboradora de refrescos ubicada en la zona Industrial de san José Iturbide Guanajuato.

27.- Iniciar Obra Civil Planta refresquera nueva

28.- Seleccionar y adquirir el equipo necesario para la elaboración de bebidas frutales de acuerdo a la más alta tecnología vigente.

29.- Se instala la maquinaria y equipo de punta necesarias en la Planta nueva para la elaboración de bebidas gasificadas o no embotelladas en envase de PET.

30.- Realizar primeras corridas de Prueba en la nueva Planta Refresquera y se inicia el traslado de procesos productivos de la Planta antigua a la planta Nueva, a excepción del embotellado de agua purificada y mineralizada la cual se deja en una línea especializada para tal propósito

31.- Se instalan los equipos y maquinaria específica para la elaboración de bebidas frutales en la planta antigua haciendo las adecuaciones necesarias al Lay out para eficientizar los procesos.

32.-Iniciar las primeras operaciones de prueba para elaboración de bebidas frutales, embotelladas en envase de vidrio.

33.-Hacer la campaña de lanzamiento con toda la estrategia publicitaria necesaria para atraer a los potenciales consumidores a este segmento de mercado.

34.-Hacer las pruebas necesarias para la elaboración de bebidas basadas en jugos naturales y concentrados de fruta, con pulpa de la misma.

35.- Empleando los mismos canales de distribución tanto de las bebidas gaseosas, el agua purificada, y el agua mineralizada, hacer la distribución de las bebidas frutales, jugos y néctares elaborados por la Invencible.

36.-Iniciar con el mercado de Prueba para bebidas gaseosas con formatos mayores a 1.5 lts hasta 3.3 lts. Con precios competitivos muy similares a los más bajos de la competencia. En este caso los identificados son Jarritos y Big Cola con sus presentaciones de 2 litros y 3.3 litros respectivamente.

37. Replantear los canales de distribución via intermediarios para ir poco a poco asumiendo la distribución en nuevas zonas no cubiertas por éstos.

38.- Concesionar a los mismos distribuidores mayoristas la construcción de almacenes intermedios de reparto para asegurar el abastecimiento del mercado con menores costos por flete. Esto implicara la adquisición de Unidades de traslado de mayor capacidad para que en un solo viaje se muevan cantidades importantes de producto.

Aquí se puede seguir una estrategia combinada de inversión entre los distribuidores y los propios accionistas de La invencible, creando por este medio una corporación específica para el flete de los productos propios de la Sociedad, no olvidar que hasta el momento los distribuidores son independientes y no se goza de exclusividad alguna, así es que pueden también ofrecer el traslado de productos de la competencia lo cual no es conveniente para la imagen de la Empresa en un largo plazo.

39.-Se tienen las sesiones informativas de consejo con el fin de asegurar la confianza de los inversionistas y dar a conocer los resultados de los periodos.

40.- La producción de agua purificada y mineralizada se haría en las dos plantas en líneas especializadas en proporción a la área geográfica atendida.

41.-Deberán establecerse una estrategia de capacitación al personal para que se aseguren prácticas de operación de clase mundial y poder cumplir tanto con la normatividad exigida para la Industria elaboradora de bebidas no alcohólicas y las normas de calidad diversas.

42.- Utilización de tecnologías de Información de Vanguardia en todos los procesos, como logístico, producción, distribución, comercialización, post venta y administración. Trabajar con información en tiempo real, para poder balancear las cargas de producción y trabajar con un sistema Kan Ban y JIT.

Con las acciones anteriores se pretendería en primera instancia asegurar en primera instancia lograr una ocupación de al menos un 90 % en la capacidad instalada de la Planta antigua y ya con el traslado y la oferta de los nuevos productos envasados en botellas de PET, alcanzar a duplicar al menos la capacidad actual la cual se plantearía en el diseño de la nueva planta ubicada en San José Iturbide, Guanajuato.

La capacidad actual de la fábrica que en este momento del proyecto sería la antigua deberá ser ocupada en su totalidad por la elaboración de bebidas frutales, jugos y néctares en sus diversas presentaciones, de esta manera tendríamos una mezcla de mercadeo muy completa que abarcaría un espectro de mercado amplio compitiendo contra las principales Empresas transnacionales.

Aquí jugará un factor de vital importancia el competir siempre con un precio más bajo, en volúmenes de presentación diferenciados ante el público como más altos que su similar no siendo esta mayor que el 20 %. En todos los casos, ni el precio más bajo que el más económico registrado en la zona similar en presentación y capacidad (contenido en mililitros).

Será importante la promoción de eventos deportivos, escolares, culturales o artísticos en el ámbito regional para reforzar la asociación del producto La Victoria con el Triunfo, con los logros, con el éxito, de ahí el hecho que se base el sentido del nombre o registro de marca del producto.

Es muy importante que en la fase de crecimiento hacia la producción de jugos, néctares y bebidas frutales se haya consolidado la flota de transportes de gran capacidad y al menos 4 centros de almacenamiento que servirán de piedra angular para la redistribución hacia los centros de alto consumo como los serían los autoservicios o tiendas de conveniencia, con los cuales se habrá de negociar para permitir la venta de todos aquellos productos que La Invencible elabore, con la justificación de que debe darse apoyo a la venta de productos regionales como lo impulsa la Secretaría de Comercio y Fomento Económico de cada entidad Federativa.

Se Definirá cuan intensiva deberá ser la distribución. Por ejemplo, ¿bastara con que línea del fabricante sea distribuida en una zona comercial por un solo distribuidor minorista, o será mejor alentar la distribución en el mayor numero posible de centros detallistas de la zona? Se abre toda una gama de opciones.

El consumidor y el tipo de producto son factores importantes para decidir la intensidad de la distribución. Los artículos de compra frecuente, como lo son los refrescos implicarán por lo común, una distribución intensiva en la que la marca o producto se colocará en el mayor número posible de centros de distribución para que esté ampliamente disponible en el mercado, por lo cual se identificarán todos los puntos de venta posibles en la zona de influencia y se procurará tener presencia en todos ellos.

Las principales bodegas de redistribución (rentadas originalmente) deberán estar localizadas en la ciudad de San Luis Potosí, en Ciudad Valles, Rio Verde del Estado de San Luis Potosí, en la Ciudad de Guanajuato, Guanajuato, y en la Ciudad de Querétaro, Querétaro.



Consideración importante será de emplear exhibidores para posicionar en las pequeñas tiendas los productos al alcance del público y que no quede relegados al fondo en donde el cliente tenga problemas para acceder a estos ya que las practicas sucias de la competencia basan en esto gran parte de su éxito.

Es muy importante que el producto se venda frio ya que la imagen de fresca le agrega un valor a la soda, por ello también se considerará que de acuerdo al potencial de ventas de los detallistas podrían

suministrárseles en comodato algunos equipos de refrigeración que tengan al frente el logotipo de la Invencible para la rápida identificación del público consumidor.

Definidos los objetivos, revisadas las experiencias y consultadas y conocidas las necesidades, expectativas y relaciones de los actores, podemos proceder a definir proyectos que vinculen nuestra misión, visión y objetivos con las necesidades de sus beneficiarios y las comunidades y sectores a los que pertenecen.

Cada proyecto o unidad dentro del gran proyecto debe ser una unidad independiente, con objetivos, metas, acciones, actores (usuarios y beneficiarios), responsables de implementación y presupuesto concretos, pero claramente vinculado a los objetivos, misión, visión, etc. del proyecto en general y de sus otras unidades.

Los plazos de implementación deben contar con evaluaciones periódicas que permitan detectar a tiempo problemas, debilidades y limitaciones e iniciar procesos formales para su corrección a tiempo. Algunos desarrolladores no ven con buenos ojos la introducción de cambios en el proyecto una vez iniciado el proceso de implementación, argumentando que introducirá retrasos e impactará el resto del proyecto.

Es por ello que debe definirse un protocolo formal (así como recursos y equipos de trabajo) para la revisión, corrección y adaptación de herramientas y sistemas en la fase de implementación sin que se produzca un impacto negativo significativo en la ejecución global del proyecto.

En ciertos casos se recomienda un equipo de trabajo paralelo al de desarrollo para la incorporación de los resultados de la evaluación a las fases semi-completadas del proyecto y su adecuación para no detener el avance del cronograma central de implementación.

Al definir el presupuesto y los costos de un proyecto debemos considerar el costo de su mantenimiento, actualización y renovación, para no encontrarnos en una situación de limitaciones operativas e imposibilidad de alcanzar los objetivos en el corto plazo y obsolescencia en el mediano plazo.

Debe hacerse un análisis exhaustivo que permita detectar y prever costos ocultos y costos futuros del proyecto e integrarlos en el presupuesto.

Así mismo deben definirse escenarios cambiantes del entorno y el impacto de dichos cambios para elaborar de antemano planes de contingencia, con costo definido, que permitan lidiar con ellos y evitar que pongan en peligro la consecución de los objetivos del proyecto.

Si bien cada proyecto es único y la infraestructura y tecnologías poseen sus características particulares, se recomienda proyectar un costo de mantenimiento, renovación y actualización anual que ronde por el 25% al 35% del costo inicial del proyecto.

Un buen ejercicio, para evaluar y ver si se justifica la inversión, es estimar los costos totales del proyecto a 3 y 5 años y los beneficios esperados. No vale la pena proyectar más allá ya que la tecnología generalmente supera nuestras expectativas y cambia los entornos, herramientas y paradigmas en formas que hoy no podemos imaginar en plazos tan reducidos como 5 años. Por ello, debe tenerse en cuenta que los proyectos de tecnología, a menos que cuenten con una buena estrategia de renovación y actualización, y aun implementándola, deben renovarse por completo al menos cada 3 años y máximo cada 5.

Los cronogramas de barras o "gráficos de Gantt" fueron concebidos por el ingeniero norteamericano Henry L. Gantt, uno de los precursores de la ingeniería industrial contemporánea de Taylor. Gantt procuró resolver el problema de la programación de actividades, es decir, su distribución conforme a un calendario, de manera tal que se pudiese visualizar el periodo de duración de cada actividad, sus fechas de iniciación y terminación e igualmente el tiempo total requerido para la ejecución de un trabajo. El instrumento que desarrolló permite también que se siga el curso de cada actividad, al proporcionar información del porcentaje ejecutado de cada una de ellas, así como el grado de adelanto o atraso con respecto al plazo previsto.

Este gráfico consiste simplemente en un sistema de coordenadas en que se indica

En el eje Horizontal: un calendario, o escala de tiempo definido en términos de la unidad más adecuada al trabajo que se va a ejecutar: hora, día, semana, mes, etc.

En el eje Vertical: Las actividades que constituyen el trabajo a ejecutar. A cada actividad se hace corresponder una línea horizontal cuya longitud es proporcional a su duración en la cual la medición efectúa con relación a la escala definida en el eje horizontal conforme se ilustra

Los gráficos de Gantt se revelan muy eficaces en las etapas iniciales de la planificación. Sin embargo, después de iniciada la ejecución de la actividad y cuando comienza a efectuarse modificaciones, el gráfico tiende a volverse confuso. Por eso se utiliza mucho la representación gráfica del plan, en tanto que los ajustes (replanificación) requieren por lo general de la formulación de un nuevo gráfico. Para superar esa deficiencia se crearon dispositivos mecánicos, tales como cuadros magnéticos, fichas, cuerdas, etc. que permite una mayor flexibilidad en las actualizaciones. Aún en términos de planificación, existe todavía una limitación bastante grande en lo que se refiere a la representación de planes de cierta complejidad. El Gráfico de Gantt no ofrece condiciones para el análisis de opciones, ni toma en cuenta factores como el costo. Es fundamentalmente una técnica de pruebas y errores. No permite, tampoco la visualización de la relación entre las actividades cuando el número de estas es grande.

En resumen, para la planificación de actividades relativamente simples el gráfico de Gantt representa un instrumento de bajo costo y extrema simplicidad en su utilización. Para proyectos complejos, sus limitaciones son bastantes serias y fueron estas las que llevaron a ensayos que dieron como resultado el desarrollo del CPM, el PERT y otras técnicas conexas. Estas técnicas introdujeron nuevos conceptos que, asociados más tarde a los de los gráficos de Gantt, dieron origen a las denominadas "redes-cronogramas". Fuente: <http://www.educar.org/portalsee/pasos.asp>

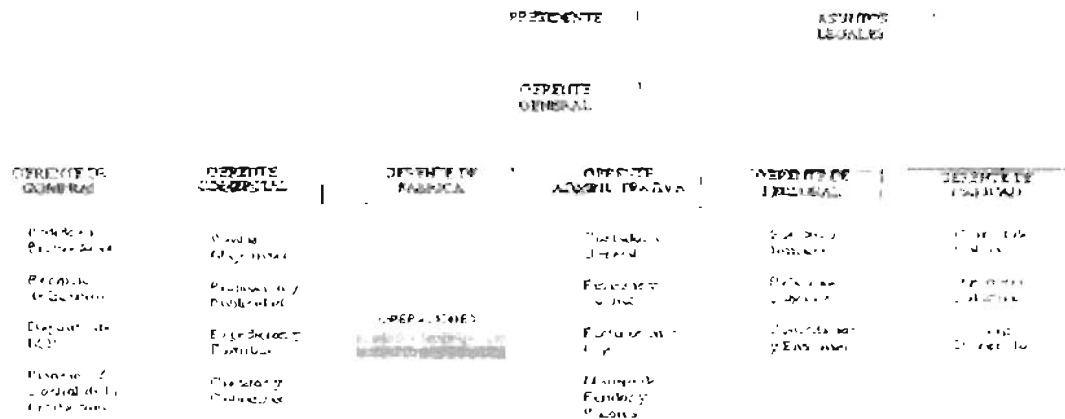
GANTT DEL PROYECTO:

GANTT DE ACTIVIDADES PROPUESTAS PLAN DE CRECIMIENTO VOLUMEN DE VENTAS POR DIVERSIFICACION DE LINEAS DE PRODUCTOS DE LA EMBOTELLADORA "LA INVENCIBLE"

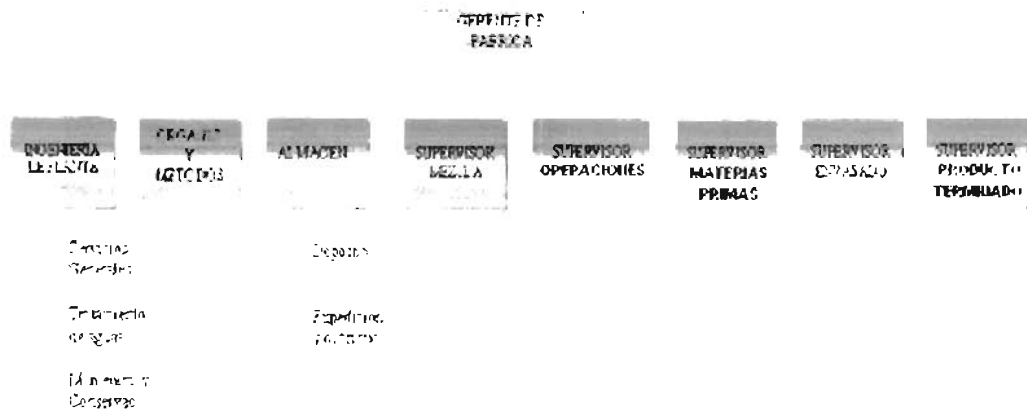
Nº	ACTIVIDAD	FECHA INICIO	FECHA FIN	FECHA INICIO	FECHA FIN	FECHA INICIO	FECHA FIN	FECHA INICIO	FECHA FIN
1	ESTABLECIMIENTO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	15/01/2000	15/01/2000	15/01/2000	15/01/2000	15/01/2000	15/01/2000	15/01/2000	15/01/2000
2	ANALISIS DE LAS OPORTUNIDADES DE NEGOCIO EN EL MERCADO	15/01/2000	15/01/2000	15/01/2000	15/01/2000	15/01/2000	15/01/2000	15/01/2000	15/01/2000
3	SELECCION DEL PRODUCTO A INVESTIR	15/01/2000	15/01/2000	15/01/2000	15/01/2000	15/01/2000	15/01/2000	15/01/2000	15/01/2000
4	ANALISIS DE LAS OPORTUNIDADES DE NEGOCIO EN EL MERCADO	15/01/2000	15/01/2000	15/01/2000	15/01/2000	15/01/2000	15/01/2000	15/01/2000	15/01/2000
5	SELECCION DEL PRODUCTO A INVESTIR	15/01/2000	15/01/2000	15/01/2000	15/01/2000	15/01/2000	15/01/2000	15/01/2000	15/01/2000
6	ANALISIS DE LAS OPORTUNIDADES DE NEGOCIO EN EL MERCADO	15/01/2000	15/01/2000	15/01/2000	15/01/2000	15/01/2000	15/01/2000	15/01/2000	15/01/2000
7	SELECCION DEL PRODUCTO A INVESTIR	15/01/2000	15/01/2000	15/01/2000	15/01/2000	15/01/2000	15/01/2000	15/01/2000	15/01/2000
8	ANALISIS DE LAS OPORTUNIDADES DE NEGOCIO EN EL MERCADO	15/01/2000	15/01/2000	15/01/2000	15/01/2000	15/01/2000	15/01/2000	15/01/2000	15/01/2000
9	SELECCION DEL PRODUCTO A INVESTIR	15/01/2000	15/01/2000	15/01/2000	15/01/2000	15/01/2000	15/01/2000	15/01/2000	15/01/2000
10	ANALISIS DE LAS OPORTUNIDADES DE NEGOCIO EN EL MERCADO	15/01/2000	15/01/2000	15/01/2000	15/01/2000	15/01/2000	15/01/2000	15/01/2000	15/01/2000
11	SELECCION DEL PRODUCTO A INVESTIR	15/01/2000	15/01/2000	15/01/2000	15/01/2000	15/01/2000	15/01/2000	15/01/2000	15/01/2000
12	ANALISIS DE LAS OPORTUNIDADES DE NEGOCIO EN EL MERCADO	15/01/2000	15/01/2000	15/01/2000	15/01/2000	15/01/2000	15/01/2000	15/01/2000	15/01/2000
13	SELECCION DEL PRODUCTO A INVESTIR	15/01/2000	15/01/2000	15/01/2000	15/01/2000	15/01/2000	15/01/2000	15/01/2000	15/01/2000
14	ANALISIS DE LAS OPORTUNIDADES DE NEGOCIO EN EL MERCADO	15/01/2000	15/01/2000	15/01/2000	15/01/2000	15/01/2000	15/01/2000	15/01/2000	15/01/2000
15	SELECCION DEL PRODUCTO A INVESTIR	15/01/2000	15/01/2000	15/01/2000	15/01/2000	15/01/2000	15/01/2000	15/01/2000	15/01/2000
16	ANALISIS DE LAS OPORTUNIDADES DE NEGOCIO EN EL MERCADO	15/01/2000	15/01/2000	15/01/2000	15/01/2000	15/01/2000	15/01/2000	15/01/2000	15/01/2000
17	SELECCION DEL PRODUCTO A INVESTIR	15/01/2000	15/01/2000	15/01/2000	15/01/2000	15/01/2000	15/01/2000	15/01/2000	15/01/2000
18	ANALISIS DE LAS OPORTUNIDADES DE NEGOCIO EN EL MERCADO	15/01/2000	15/01/2000	15/01/2000	15/01/2000	15/01/2000	15/01/2000	15/01/2000	15/01/2000
19	SELECCION DEL PRODUCTO A INVESTIR	15/01/2000	15/01/2000	15/01/2000	15/01/2000	15/01/2000	15/01/2000	15/01/2000	15/01/2000
20	ANALISIS DE LAS OPORTUNIDADES DE NEGOCIO EN EL MERCADO	15/01/2000	15/01/2000	15/01/2000	15/01/2000	15/01/2000	15/01/2000	15/01/2000	15/01/2000
21	SELECCION DEL PRODUCTO A INVESTIR	15/01/2000	15/01/2000	15/01/2000	15/01/2000	15/01/2000	15/01/2000	15/01/2000	15/01/2000
22	ANALISIS DE LAS OPORTUNIDADES DE NEGOCIO EN EL MERCADO	15/01/2000	15/01/2000	15/01/2000	15/01/2000	15/01/2000	15/01/2000	15/01/2000	15/01/2000
23	SELECCION DEL PRODUCTO A INVESTIR	15/01/2000	15/01/2000	15/01/2000	15/01/2000	15/01/2000	15/01/2000	15/01/2000	15/01/2000
24	ANALISIS DE LAS OPORTUNIDADES DE NEGOCIO EN EL MERCADO	15/01/2000	15/01/2000	15/01/2000	15/01/2000	15/01/2000	15/01/2000	15/01/2000	15/01/2000
25	SELECCION DEL PRODUCTO A INVESTIR	15/01/2000	15/01/2000	15/01/2000	15/01/2000	15/01/2000	15/01/2000	15/01/2000	15/01/2000
26	ANALISIS DE LAS OPORTUNIDADES DE NEGOCIO EN EL MERCADO	15/01/2000	15/01/2000	15/01/2000	15/01/2000	15/01/2000	15/01/2000	15/01/2000	15/01/2000
27	SELECCION DEL PRODUCTO A INVESTIR	15/01/2000	15/01/2000	15/01/2000	15/01/2000	15/01/2000	15/01/2000	15/01/2000	15/01/2000
28	ANALISIS DE LAS OPORTUNIDADES DE NEGOCIO EN EL MERCADO	15/01/2000	15/01/2000	15/01/2000	15/01/2000	15/01/2000	15/01/2000	15/01/2000	15/01/2000
29	SELECCION DEL PRODUCTO A INVESTIR	15/01/2000	15/01/2000	15/01/2000	15/01/2000	15/01/2000	15/01/2000	15/01/2000	15/01/2000
30	ANALISIS DE LAS OPORTUNIDADES DE NEGOCIO EN EL MERCADO	15/01/2000	15/01/2000	15/01/2000	15/01/2000	15/01/2000	15/01/2000	15/01/2000	15/01/2000

5.0.- ANEXOS DEL CASO

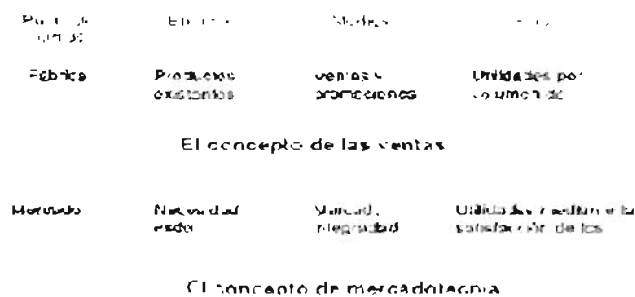
ORGANIGRAMA PROPUESTO PARA "LA INVENCIBLE"



DETALLE GERENCIA DE FABRICA

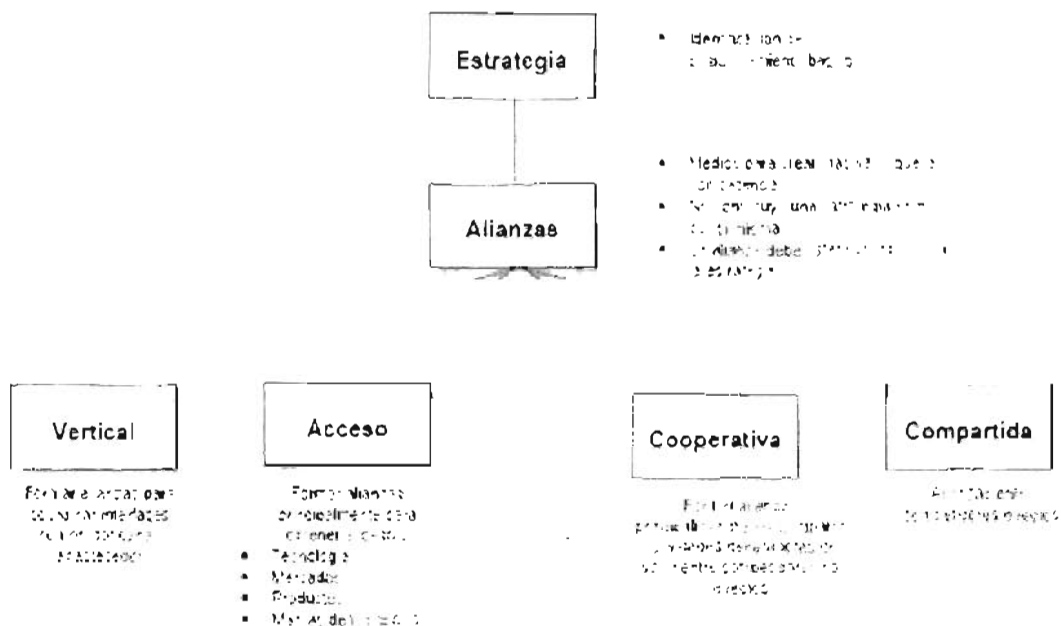


VISION ESQUEMATICA DEL CAMBIÓ SUGERIDO EN LA VISION DE NEGOCIOS DE UN ENFOQUE DE EMPRESA A UN ENFOQUE DEMERCADOTECNIA Y PUNTO DE PARTIDA PARA LA NUEVA MISION Y VISION DE LA INVENCIBLE.



LA CREACION DE ALIANZAS SERA LA MEJOR FORMA DE MEJORAR LA POSICIÓN COMPETITIVA DE LA EMPRESA:

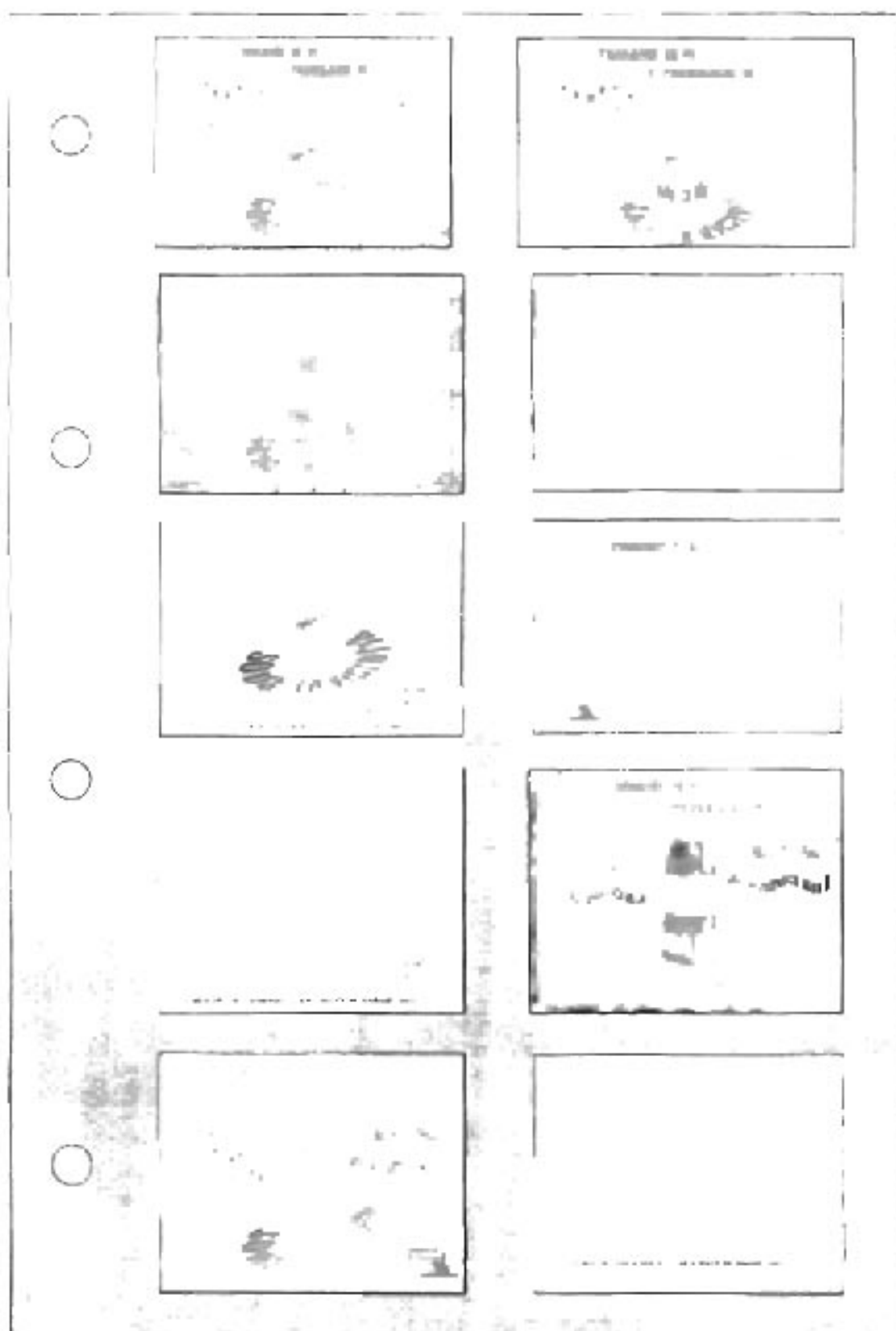
Mejorando la Posición: Creación de Alianzas Estratégicas



Estado Mundial Agropecuario

La creación de alianzas puede ser una forma de mejorar la posición competitiva de las empresas

Se presentan muestras de carteles publicitarios que se emplearían en las bandas de autoservicio



ANEXO CASO ORIGINAL

7.1. ANTECEDENTES

En los primeros años 1990s, la familia Paredes, dueña de la empresa "La Invenible" en Chivchar, se reunió para analizar el programa de promoción y ventas propuesto por el gerente, José Paredes, para la campaña de primavera-verano de la "Kola Chivchar", una gaseosa que producían. José elaboró el programa con el objeto de mejorar las ventas de la firma. La declinación de las ventas en los últimos dos años, era constante (aproximadamente un 15% anual). Además, la competencia de marcas embotelladas, como Coca Cola, por ejemplo, crecía constantemente.

El programa requería una inversión mayor que campañas anteriores y por la cercanía del verano estaba obligado a tomar una decisión inmediata.

Antecedentes de la compañía

"La Invenible" se formó en 1971 en Chivchar¹ con el objeto de elaborar y distribuir aguas gaseosas. El padre de José iba a Lima a comprar bebidas que luego vendía en Chivchar y alrededores. En 1971 al darse cuenta del mercado existente decidió establecer una planta de producción en Chivchar. En esa época las ventas en Chivchar estaban en mal estado y en consecuencia las bebidas procedentes de Lima favoreciendo el consumo de bebidas locales a precios más bajos.

El señor Paredes compró un equipo de producción usado y lo instaló en un local de reducido espacio. La primera bebida, que era de color rojo y se llamó Tody Cola tuvo gran aceptación en los primeros años de su introducción al mercado. En la década de los sesenta Tody era un producto maltado muy popular que se agregaba a la leche. En aquellos primeros años de operaciones debió hacer frente a la dificultad de conseguir materias primas importadas como esencias, ácidos y tapas corinas, debido a la escasez (fruto de la segunda guerra mundial).

En 1975 adquirió un equipo nuevo, de fabricación nacional, para elaborar los jarabes así como comprar el reparto. Continuando su expansión, en 1980 compra un equipo embotellador de manufactura estadounidense que presta servicios hasta la fecha. Estos equipos se instalaron en un moderno local.

En 1981 "La Invenible" contaba con ocho obreros en la fábrica, tres empleados de oficina y veinte en el reparto y además de diez camiones propios para la distribución.

En la década del 80 al 90 las ventas bajaron de un nivel de 180 mil a 87 mil docenas por año. Otro problema que tuvo que afrontar, en la misma época, fue el ingreso competitivo al mercado chivcharino de las bebidas procedentes de Lima al bajar los fletes por el mejoramiento de las carreteras.

A fines de 1989 José Paredes obtuvo su título de ingeniero industrial en la universidad nacional de ingeniería de Lima. E inmediatamente regresó a Chivchar a trabajar "La Invenible" haciéndose cargo de la producción.

Al morir su padre en 1991, José se hizo cargo de la firma. Al año siguiente le pide a su hermana que trabajara con él, en aquel entonces ella ocupaba el cargo de contador público en una empresa de Lima. Una vez empezó a trabajar con su hermano y es así que se repartieron las funciones de la firma de la siguiente manera: José se hizo cargo de la gerencia, producción, ventas y publicidad, y su hermana se encargó de la contabilidad. Ambos ejercían funciones de apoderados legales de la Invenible.

La oficina de ventas tenía un control de ventas a mayoristas, las efectuadas por los repartidores de la firma a minoristas. Con los clientes mayoristas llevaban un control de botellas vendidas y facturas por pagar. A los repartidores se les llevaba un control de ventas por ruta.

En 1993 José revisó las ventas de los últimos años y las comparó con las ventas de 1970-1980 vendiendo menos que los primeros años. Para subsanar esta situación planeó para el año 1994 una campaña promocional consistente en sellar un determinado número de botellas con chapitas marcadas con NÓ-PAGO. Las ventas pasaron el nivel de las 100 mil docenas anuales. Una segunda campaña regalando relojes aumentó las ventas en el año de 1995. En 1996 no realizaron campaña alguna y las ventas disminuyeron. En mayo de 1997 se cambió el sistema de distribución pero las ventas continuaron disminuyendo (anexo 4).

En esa época las funciones del gerente eran las siguientes, compra de materia prima, ordenar reparaciones y mantenimiento de maquinaria y vehículos, inspección en las rutas de venta y atención de clientes al por mayor, planear las campañas de promoción de ventas.

La hermana de José realizaba las funciones propias de un contador además de llevar la contabilidad. Tenía a su cargo el control de cuentas y deudas por pagar, de las cuentas por cobrar, así como de la presupuestación a corto y mediano plazo, capacidad financiera de la firma.

¹ Chivchar es una ciudad del departamento de Ica, a 201 Km. al Sur de Lima, capital de Perú.

En 1975 José Paredes decidió ingresar a la escuela de administración de negocios para graduarse, pero a par del título "Maestr en administración" el mismo tiempo que realiza sus estudios a la noche para analizar los problemas de "la invencible" utilizando los conocimientos adquiridos y su experiencia. Como parte del curso académico se estableció con un grupo de compañeros un estudio de mercado basado en una encuesta realizada en el mercado. Con los resultados de tal estudio establece los lineamientos de un programa de ventas y preparó también un informe para futuros cambios en la invencible.

El producto de su identificación:

La invencible elabora bebidas gaseosas de cuatro sabores y colores diferentes, bajo el mismo nombre genérico de cola-chinchana. Los sabores y colores se indican a continuación así como las ventas de cada uno:

SABOR	COLOR	QUANTIDAD VENTAS	
Fruita Fruit	Rojo	70	4%
Vainilla	Amarillo Claro	15	4%
Naranja	Naranja Turbio	10	3%
Soda Limón	Incoloro	5	4%

José Paredes mantenía el sabor de Soda Limón aunque solo representaba el 5 % de las ventas debido a que en la ciudad de Ica tenía un producto similar y pensaba que con él podría ingresar en el mercado de Chinchana.

Los envases eran botellas de vidrio blanco de 9 onzas de capacidad. La industria usaba generalmente botellas de 10 onzas conocidas como media botella, la diferencia de una onza resultaba imperceptible lo cual representaba una ventaja para la invencible respecto a las otras bebidas.

Las etiquetas eran grabadas y las tapas impresas con una inscripción común para todos los sabores.

En 1995 José fue a Lima a renovar el registro de marca de su producto Cola Chinchana. En la oficina de Lima le comunicaron que una regulación del gobierno prohibía registrar nombres que indiquen el lugar de origen Chinchana. José tuvo que decidir entre cambiar la marca o no registrarla. Si no la registraba otro fabricante podría usarla a pesar de esto se decidió por no registrarla.

Proceso productivo

El proceso de elaboración de bebidas gaseosas comprende las etapas siguientes:

1.- Preparado de jarabe. Consiste en la disolución de azúcar blanca refinada con agua y se le agregan aditivos para evitar la formación de vida microbiana.

2.- Jarabe terminado. Agregan las esencias correspondientes a cada sabor y una solución acuosa de ácido cítrico.

3.- Embotellado se lleva a cabo en los pasos siguientes:

A) Recepción y selección de envases: descartan los envases rotos o los que contengan residuos extraños.

B) Lavado de botellas.

C) Saturación: mezcla con gas carbónico.

D) Llenado y tapado.

4.- Control de calidad. Se efectúa en cada una de las etapas anteriores.

MERCADO

La industria embotelladora

Las bebidas gaseosas se encuentran entre las actividades que durante los años 1989-97 excedieron la tasa de crecimiento promedio anual de, (total de la industria, tal como puede verse en el siguiente cuadro)

	1989	1997
Total en la industria	64.8	139.9
Industria de bebidas	65.8	166.1
Bebidas gaseosas	55.5	185.6

La industria de bebidas gaseosas (aguas gaseosas y aguas minerales) tuvieron un crecimiento anual medio del 16.5 % en el periodo 89-97. El grupo de aguas gaseosas que representan en la actualidad el 96.6 % de las bebidas gasificadas creció a una tasa anual media del 11.1 %.

El consumo per capita ha ido en aumento a causa del aumento vegetativo de la población; y al aumento de la demanda primaria debido a nuevas líneas de producción y a más y mejores campañas promocionales, así tenemos que mientras en 1996 se consumían 8.2 litros por persona en 1997 llegó a 20.4 litros.¹

La venta de bebidas gaseosas estaba ampliamente impulsada por la publicidad. Es así que las gaseosas encabezaron la lista de los 10 primeros artículos que recibieron mayor publicidad en 1997 con una inversión de \$7.57 millones, los gastos en publicidad en 1997 de los fabricantes de las principales marcas nacionales variaban entre \$7.220 a \$7.39 por caja de 24 botellas.

COMPETENCIA

En el país estaban registradas un total de 208 fabricas en 1997. Las establecidas en los departamentos de Lima y Ica eran 58:

Lima metropolitana y Callao ²	10
Lima provincias de departamento	21
Departamento de Ica	7

Las fabricas que tenían almacenes en Chincha eran:

Coca Cola, Pepsi Cola e Inca Cola. Coca Cola también tenía fabrica en Ica.

La intención de las fabricas establecidas en Lima, era introducir sus productos en el resto del territorio nacional mediante acuerdos con los fabricantes de provincias. Estas ultimas aprovecharían los medios publicitarios masivos de la capital tales como radio, diarios, televisión, etc. que tienen gran cobertura nacional, particularmente los diarios, revistas, y algunos radios.

Una estimación del volumen de bebidas gaseosas producidas en el área en donde operaba La Invencible la obtuvo José de los estimados de los propios fabricantes. Esta información se resume en el siguiente cuadro:

CUADRO 3
Volumen estimado de la producción anual 1998

Productores y Distribuidores	Volumen (Litros)
Embotelladora Ica, S.A.	4.400.000
Embotelladora Iuren, S.A.	4.100.000
Embotelladora del Pacifico	1.000.000
Manuel A. Ventura, S.A.	1.000.000
Aguas Gaseosas El Tigre	1.200.000
Aguas Gaseosas La Invencible	400.000
Aguas Gaseosas La Tropical	80.000
Aguas Gaseosas La Unión	40.000
Otras Marcas que ingresan	300.000
TOTAL	12.520.000

¹ Bebidas gasificadas, se ha considerado a la población desde 5 años de edad.

² Se refiere al área urbana de Lima.

A base de un promedio de 4 litros por persona, se obtenía un consumo de 3 430 330 docenas que representaban 37,560,000 unidades. De este total 31 260 000 se producían en el departamento de Ica y 6 300 000 procedían de Lima.

En Lima las firmas productoras tenían flotas de vehículos repetidores propios. En provincia existían comerciantes mayoristas que trabajaban con un surtido completo de bebidas, cervezas y licores. Estos comerciantes tenían unidades repetidoras propias y ofrecían al minorista gran variedad de marcas nacionales y extranjeras.

Características del mercado

Chincha es una de las provincias del departamento de Ica, con una población total estimada en 1999 en 87,607 habitantes. La ciudad de Chincha está a 201 kilómetros del sur de Lima y tiene una población de 25,000 habitantes aproximadamente. (Para mayor información ver Anexo 3)

“La Invencible” mantenía clientes en todas las provincias del departamento de Ica (Ica, Chincha, Pisco y Nazca) y en la provincia de Cañete del departamento de Lima. La Provincia de Chincha absorbía el 65% del total de ventas.

Los fabricantes de Kola Chincha estimaban su participación en el mercado de Chincha en la siguiente forma:

Kola Chincha	20%
Otras marcas	80%

De las otras marcas, un 75% procedían de Lima y un 5% de Chincha. En la Provincia de Chincha existían dos fábricas más, la producción de estas fábricas representaban el 30% de lo producido por “La Invencible”.

El cuadro siguiente indica la producción de los últimos años de Kola Chinchana. Durante esos años la planta trabajó alrededor del 70% de su capacidad instalada.

CUADRO 4

LA INVENCIBLE

Ventas de los años 1994 - 98 expresados en docenas

MES	1994	1995	1996	1997	1998
Enero	13,525	12,304	13,554	13,956	10,878
Febrero	11,617	11,053	10,883	10,667	11,473
Marzo	11,670	14,308	12,240	11,788	10,842
Abril	12,878	13,323	10,303	10,052	
Mayo	8,717	9,907	7,761	7,628	
Junio	6,320	7,519	5,059	3,916	
Julio	6,455	6,640	4,841	2,724	
Agosto	5,952	7,028	5,652	3,754	
Septiembre	7,178	6,963	7,181	4,368	
Octubre	10,415	9,717	9,458	5,391	
Noviembre	9,052	8,767	8,225	6,391	
Diciembre	11,254	11,476	11,341	6,805	
TOTAL	115,031	119,003	106,498	86,347	

NOTA: La producción promedio para los años 1989-1993 fue de 82,901 docenas

La fluctuación promedio de las ventas mes a mes se puede apreciar en el Anexo 4.

En 1997 José Paredes al perder su parte del negocio y el apoyo de Lima, decidió no insistir en otras zonas como Mala y Carate del departamento de Lima. Reemplazó las viejas unidades de reparto y compró 3 camiones de 100 cajas de capacidad cada uno. Cambió a vender en establecimientos situados al costado de la carretera a 4.7 km de Lima. Incluso tenía en mente vender en ciertas zonas de Lima especialmente donde vivían chinchanos.

Canales de distribución

Durante los años 1994 - 97 el producto llegaba a los minoristas exclusivamente a través de distribuidores mayorista. En las alzas de precio al consumidor que se habían registrado, el margen de utilidad bruta absoluta también aumentó. Así, a principios de 1997 un 20% del precio pagado por los minoristas era para los distribuidores mayoristas.

La Dirección de "La Invencible" decidió financiar la compra de dos camiones nuevos eliminando a los distribuidores mayoristas y absorbiendo así el margen bruto de ellos, y vendiendo las unidades antiguas así que en junio de 1997 la firma atendió directamente a los minoristas.

Los distribuidores mayoristas desplazados, con el objeto de perjudicar a "La Invencible", según manifestó José Paredes, recogían las botellas vacías de Kola Chinchana y las cambiaban por macetas de la competencia. Así, el minorista no tenía botellas para cambiar cuando llegaba el camión repartidor de "La Invencible". Esta situación obligada a la firma a realizar una mayor inversión en botellas, que no pudo afrontar.

En noviembre de 1997, "La Invencible" negoció un nuevo arreglo con los mayoristas reduciendo su margen a 9.5% del precio del minorista y manteniendo el producto paralelamente su distribución directa a minoristas. Los distribuidores contaban con movilidad propia y trabajaban con varias marcas de gaseosas de Lima y de Chinchana así como también cervezas y licores. Esta modalidad permitía a los minoristas a sentirse en forma completa por este canal.

Los minoristas obtenían el precio de S/38 por caja de 24 botellas por cualquier canal, mientras que las bebidas procedentes de Lima eran de S/7 y S/12 más caras por la misma cantidad. El consumidor pagaba S/3 por botella, este precio era el mismo para las bebidas procedentes de Lima. En algunos casos los minoristas vendían a S/2.50 la Kola Chinchana, en las zonas marginales de la ciudad.

Con respecto a las cuentas por cobrar con los minoristas "La Invencible" mantenía un sistema de "crédito rotante". Cada vez que atendía un pedido le cancelaban el anterior.

Investigación De Mercado

A fin de investigar los diferentes problemas con los distribuidores mayoristas, minoristas y consumidores, José Paredes decidió obtener información de ellos a través de encuestas. Estas tareas las realizó con sus compañeros de curso de ESAN en 1998, cumpliendo con un trabajo práctico asignado. La información que obtuvo se indica a continuación:

Encuesta a Distribuidores Mayoristas

Efectuó entrevistas personales pues el número de distribuidores era solamente 5. En la confección del cuestionario trató de cubrir los siguientes puntos:

- Facilidad de crédito otorgado por "La Invencible"
- Atención a pedidos
- Opinión del distribuidor mayorista del margen de utilidad bruta obtenido por el minorista

El exceso de la menor demanda de los productos de "La Invencible" en los últimos años
 Los resultados de esta encuesta aparecen en el Cuadro siguiente:

CUADRO 5

LA INVENCIBLE

Resultados tabulados de la Encuesta a Mayoristas

(Censo n=8)

Procedencia	Factores que afectan la distribución							
	Dan créditos		Prestan envases		Atención a pedidos		Falta de Inventario	
	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No
Lima	1	7	1	7	6	2	5	8
Chincha	1	7	-	8	4	4	1	7

Jose Paredez manifestó que los documentos del Departamento de Contabilidad indicaban que la venta otorga crédito y préstamo de envases a todos los intermediarios.

Encuesta a Minoristas

El objetivo de esta encuesta era de obtener respuesta a las siguientes interrogantes:

- a) Importancia del tamaño de la botella; y
- b) Cobertura del mercado por el producto.

La población de minoristas era de 229; de esta población tomó una muestra de 36. Para relacionar estos 36 con el total empleo el método probabilístico aleatorio simple al azar utilizando una lista de empadronamiento de minoristas. Efectuaron la encuesta personalmente, con los resultados que aparecen tabulados en el siguiente cuadro:

CUADRO 6
LA INVENCIBLE

Resultados Tabulados de la Encuesta a Minoristas

Tamaño Preferido

Procedencia	Familiar		Mediano		Grande		Total
	n	%	n	%	n	%	
Lima	1	2.8	27	75	8	22.2	36
Chincha	-	-	-	-	-	-	-

A Cobertura del Mercado por ROLA CHINCICHANA

Zonas	Vende		No vende		Total
	n	%	n	%	
Central	23	63.8	2	5.5	25
Marginal	10	27.9	1	2.8	11
Total	33	91.7	3	8.3	36

Encuesta a Consumidores

Elaboró un cuestionario no probabilístico con el fin de 98 personas. Por razones de costo y logística, y porque no fue posible conseguir una relación de casas por manzanas. Fue en los sitios de venta de bebidas en la zona urbana de la Ciudad de Chicla y lugares marginales vecinos.

El objetivo de la encuesta era investigar los siguientes puntos:

- a) Reacción del consumidor al precio
- b) Defectos del producto
- c) Preferencia en el consumo de la marca que declara preferir

Los resultados se muestran en el cuadro 7.

José Paredes analizó los resultados de la encuesta y obtuvo las siguientes conclusiones:

1. El 75% de la población prefería el tamaño mediano
2. El 91,7% de los minoristas vendía KOLA CHINCIANA
3. El precio de KOLA CHINCIANA era caro
4. El contenido de gas carbónico era insuficiente, en relación a otras marcas
5. El 23,7% prefería consumir bebidas de Lima. Sin embargo, el 23,7% no tenía constancia en el consumo. La clientela leal a KOLA CHINCIANA alcanzaba sólo el 4,2% y parte del 23,3% de la clientela irregular.

Para José, el 23% significaba un mercado potencial (pues no habían evidenciado su preferencia por un determinado producto). Su interrogante era cómo conquistar ese mercado. Tenía varias ideas en mente: introducir un nuevo sabor; introducir un nuevo tamaño, chico o grande; aumentar las ventas en zonas rurales, sobre todo en pueblos de la Sierra; instalar un planta embotelladora en Nazca e intensificar las ventas en las áreas del Sur; aumentar el contenido de gas carbónico.

Paralelamente se enfrentaba a los problemas de control sobre precio al consumidor y el problema de distribución. Finalmente pensó en una nueva compañía de promoción de ventas, experiencia que anteriormente le había dado buenos resultados.

CUADRO 7
LA INVENCIBLE
Resultados tabulados de la Encuesta a Consumidores

7 - A Reacción al Precio

Zonas	N	Normal		Barato		Caro		Indiferente	
		N	%	N	%	N	%	N	%
Central	30	31,5	1	1,1	36	27,3	10	10,6	
Marginal	10	10,6	6	6,3	9	9,4	5	5,2	
Total	40	42,1	7	7,4	45	36,7	15	13,8	

7 - B Defectos del Producto

Zona	Total	N		MD		PD		MG		PG		Beh		RG		Otros	
		N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Central	38,5	30	28,7	12	11,3	14	13,3	5	4,7	13	12,5	1	0,9			5	4,7
Marginal	24,5	13	12,7	4	3,8	3	2,8	2	1,9	2	1,9					2	1,9
Total	100,0	43	40,5	16	15,1	17	16,1	7	6,6	15	14,2	1	0,9			7	6,6

NOTA: N = Ninguno, MD = Muy dulce, PD = Poco Dulce, MG = Mucho Gas PG = Poco Gas, Beh = Botella etcéa.

Tabla 1. Preferencias de los consumidores

Precedencia	Preferencia	Constante de Consumo		No	%
		Total	Si		
Primaria	80	93.7	60	32.5	20
Secundaria	4	4.2	4	4.2	1
Indiferente	5	2.1	5	2.1	2
TOTAL	95	100.0	73	70.7	22

Programa promocional propuesto

Los objetivos de este programa eran los siguientes:

1. Desarrollar la imagen de marca de la bebida gaseosa KOLA CHINCHANA en la localidad.
2. Participar de una mayor proporción del mercado, ya que mientras el potencial de ventas para la firma estimaba en 150.000 docenas de botellas por año, actualmente se vendían solamente 87.067 docenas en 1997.
3. Incrementar el margen de utilidades del negocio como consecuencia del logro de los objetivos anteriores.

Estrategia Promocional

La campaña se dirigía a las zonas de Chircha, Pisco y Cañete ya que los costos de distribución son más bajos por la cercanía de estas ciudades. Además, se podría controlar mejor la distribución y aprovechar el sentimiento regionalista. La estrategia promocional integral se expresaba en los programas específicos elaborados tanto para promoción de ventas como para publicidad.

Promoción de Ventas

Por la proximidad del verano, la firma se veía obligada a iniciar una campaña que tendría los siguientes lineamientos:

Programa Inmediato: Introducir tapas marcadas con las palabras NO-PAGO durante los meses de enero, febrero, y marzo. El minorista recibiría una botella adicional por cada tapa premiada que entregara al fabricante.

José Paredes pensaba lograr dos objetivos con esta campaña. Primero motivar y beneficiar al consumidor como segundo objetivo despertar el interés por la venta de KOLA CHINCHANA en el minorista.

Programa Mediano: Se cumplirá durante todo el año y consistiría en:

1. Visitas escolares a la planta 4 veces al mes. El número de escolares sería 30 cada vez y se les explicaría el proceso de fabricación. Además se les obsequiaría una gaseosa y un lápiz con inscripciones del producto.
2. Visitar a los minoristas, agasajarlos y repartirles comunicados impresos que explicaban la campaña.

Este sería un programa de beneficios a mediano plazo, con los siguientes objetivos:

1. Crear conciencia, asegurando la aceptación y el reconocimiento de la población de los productos.
2. Crear confianza en la calidad y
3. Reducir las fluctuaciones estacionales, aumentando las ventas en los meses de invierno.

Campaña Publicitaria

Para complementar la campaña promocional, José desarrolló un programa publicitario en dos etapas:

Programa Inmediato

1. Campaña radial. Programación radial constante durante 4 meses (enero – abril) en emisoras de Chinchipe (3), Cañete (1) y Pisco (1). Los textos serían alusivos a la oferta de tujas marcadas características de la bebida. (Ver Anexo 5)
2. Anuncios en el semanario "La Revista de Chinchipe". A los diarios locales no los tomo en cuenta por su reducido tiraje.

Programa Mediano

- Afiches de "motivación constante" en el interior de los puntos de venta. Serían confeccionados en cartulina y cambiados a los 2 años (Ver Anexo 6)
- Paneles en la vía pública. Los bastidores serían confeccionados de madera y "mordex". Impresos con el sistema "silk screen" que permitirá la renovación de motivos.
- Programación radial constante. El texto de los mensajes se muestra en el anexo 5.

Presupuesto del plan promocional

Campaña inmediata

Promoción NO PAGO	
Producción total estimada en meses:	40,000 docenas
Premios a los consumidores:	2,000 docenas
Bonificación al minorista:	2,000 docenas
Total docenas no cobradas:	4,000

Importe en bebidas (Costo S/ .10 doc. X 4,000): 40,000

Afiches de 30 x 80 cm. De 4 colores
(2,000 x S 4) 8,000

Radios 15 cuñas diarias de un minuto de duración durante 4 meses		
Chinchaysuyo (Chinchipe)	S/ 1500 x 4	
Radio Chinchipe (Chinchipe)	S/ 1200 x 4	
Radio San Pedro (Chinchipe)	S/ 1000 x 4	
Radio Internacional (Pisco)	S/ 1200 x 4	
Radio FESSA (Cañete)	S/ 1200 x 4	24,000

Comunicados Impresos (2 millones x S/ 400) 800
Anuncios (S/ 300 x S/ 4) 1,200

COSTO TOTAL S/ 74,000

Programa inmediato

Quinto visitas mensuales de escolares *	4,000
Visitas de minoristas	6,000
Afiches de motivación constante (2 3/4 x S/4)	8,000
Afiches colgados de postes (500 x S/ 35)	17,500
Panecles en la vía pública (30 x S/750)	22,500
Programas radiales publicitarios 10,000	
	64,400
Arbitros: S/100 por nicho 2 semestre	17,280
COSTO TOTAL	81,680

Presupuesto general

Gastos de la Campaña

Programa Inmediato	74,400
Programa mediatto	81,680
TOTAL GASTOS	156,080

Presupuesto de ventas

Ventas al terminar 1998	100,000 docenas
Ventas al terminar 1999	130,000 docenas
Incremento en las ventas	30,000 docenas *
Utilidad neta 30,000 x S/ 5	S/150,000

Aumento de la inversión

Gastos de la Campaña	156,080
Incremento en las utilidades	150,000
Défico para el primer año	S/ (6,080)

*Visitas de escolares representa un gasto de 40 docenas de gaseosas anuales.

El incremento en las ventas esperado es un 30%, y en los años sucesivos 10%. El informe de José Pareles indicaba que el rendimiento negativo del plan promocional se justificaba porque era una inversión a mediano plazo. Además el incremento en las ventas (30,000) docenas ayudaría a diluir los costos fijos y aumentar las utilidades. Asimismo, los gastos en los próximos años se reducirían, pues los afiches en el punto de venta durarían un año, los afiches en postes cinco años y en los panecles sólo se renovarían los motivos en papel.

ANEXO
 PRODUCCION DE LAS INDUSTRIAS ELABORADAS
 DE BEBIDAS

(Miles de Tonnes)

Año	Vinos	Licores	Cerveza	Bebidas Gasificadas*
1989	8,220	1,032	120,253	63,028
1990	7,945	1,163	146,093	71,001
1991	7,070	1,211	142,905	85,942
1992	8,426	1,619	159,666	100,777
1993	9,770	2,381	163,689	112,527
1994	8,321	2,805	164,644	123,635
1995	10,830	3,900	172,500	161,645
1996	10,610	6,260	209,807	192,459
1997	17,504	6,555	212,072	203,590

Fuente: Perú, Banco Industrial del Perú, Situación de la Industria Manufacturera en 1997
 Lima, 1998, pp. 158-172

*Incluye bebidas gaseosas y aguas minerales. Las bebidas gaseosas representaban en
 1997 el 96.6% del total

ANEXO 2
 INVERSION ANUAL PUBLICITARIA EN LIMA EN 1997, SEGUN PRODUCTOS O RAMOS
 COMERCIALES

Bebidas gaseosas	51,483,093
Almacenes	50,442,796
Líneas Aereas	21,875,706
Automóviles	18,037,694
Cigarrillos	14,774,045
Analgésicos	12,411,501
Detergentes	12,109,130
Digestivos	11,560,581
Productos de Belleza	10,294,172
Crema Dentales	10,287,564

Fuente: Perú, *Informes Publicitarios Año 1997*, Publicidad Mercurio, Lima, 1998

ANEXO 3

POBLACION Y DISTANCIAS

Departamento de Ica

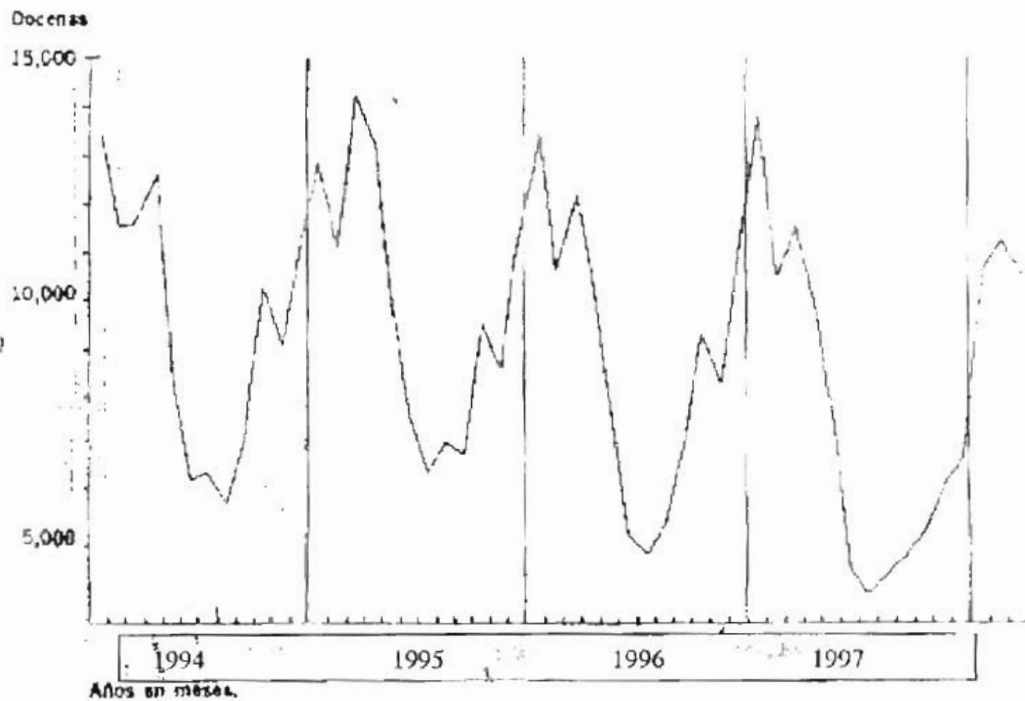
(Proyección a 1996)

Provincia	Total	Urbano	Rural
Ica	112,786	81,224	48,533
Chincha	87,607	37,853	49,754
Nazca	31,246	29,007	12,230
Pisco	53,359	36,493	16,866
Paipa	13,439	8,093	5,346
Cañete	89,821		

Distancias			
Lima - Cañete	148 Km.	Chincha - Ica	107 Km.
Lima - Chincha	201 Km.	Chincha - Pisco	40 Km.
Lima - Pisco	235 Km.	Chincha - Cañete	51 Km.
Lima - Nazca	448 Km.		

Fuente: Perú, ORDESUR, *Boletín Estadístico del Sur No. 1* Enero 1995, pp. 53-54

ANEXO 4
FLUCTUACION DE VENTAS
AÑOS 1994-1997



ANEXO 5
LA INVENCIBLE
Textos Radiales

Campaña a corto plazo

¡Haga su Agosto en Verano!

¡Pida "KOLA CHINCHANA", se refresca con su rico sabor y no pague! ¡Si no pague, si bajo el cochito de la tarta, encuentra las palabras: NO PAGO!

¡Pida 3 botellas de tapitas marcadas que "KOLA CHINCHANA" paga por Ud! ¡Esta es una oferta de tiempo limitado! ¡Esta es una oferta de tiempo limitado!

¡Pida La "KOLA CHINCHANA" y no pague!

Campaña anual

1. ¡Para Ud que prefiere lo mejor, "KOLA CHINCHANA", frescura y tradición en cada gota!

2. ¡Con sed o sin sed, "KOLA CHINCHANA", frescura y tradición en cada gota!

3. ¡Distíngase! ¡Sea diferente! Pida "KOLA CHINCHANA", frescura y tradición en cada gota.

MERCADOTECNIA

ANEXO 6-A



ANEXO 6-B

TEMAS USADOS POR "LA INVENCIBLE"

Tome y.

No pague

BUSQUE DEBAJO DEL CORCHO

INDUSTRIA PERUANA
SPS
BEBIDAS GASEOSAS CHINCHANAS
LA FABRICA LATINA

PRODUCTOS KOLA CHINCHANA

ANUNCIO

UN MUNDADO POR MARCA DE LA COMPETENCIA

con todo combenir

Tome
**INCA
KOLA**

¡De sabor nacional!

ANEXO 7 B

TEMAS USADOS POR LA COMPETENCIA



6.0.- BIBLIOGRAFÍA

- Adcock D, Bradfield R, Halborg A& Ross C. Marketing Principles & Practice. Pitman, 199h
- Jobber D. Principals and Practices of Marketing. McGraw Hill, 1995
- Dibb S & Simkin L. The Marketing Casebook, Routledge 1994
- Ac Nielsen Global Site. Customized Research Services. Evaluating your Marketing Mix
- Pigos, P. and F. 1980. *The Pigos Incident Process of Case Study*. Englewood Cliffs, New Jersey (Educational Technology Publications), (The Instructional Design Library, Vol. N°29), pp. 2, 111
- Wales, C. E. y R.A Stager, 1978. *The Guided Design Approach*. Englewood Cliffs, New Jersey (Educational Technology Publications), (The Instructional Design Library, Vol. N°9), pp. 3-80
- World Association for Case Method Research and Case Method Application (ed.), WACRA NFWU, autumn 1991
- William J. Stanton, Michael J. Etzel, Bruce J. Walter. Fundamentos de Marketing, Mc Graw Hill, 1997
- Thomson, E. Strickland. Administración Estratégica. Mc Graw Hill, 2005

Referencias para navegar en Internet por sitios relacionados con el tema:

- 1 http://www.santelmo.org/institut/caso/caso_mas.htm
- 2 <http://www.santelmo.org/institut/caso/caso.htm>
- 3 <http://www.tocogineconel.com.ar/publicaciones/ensenanzabasadaproblemas.htm#procesoaprendizaje>
- 4 <http://www.sistema.itesm.mx/va/quevmod/INMod.html>
- 5 <http://www.agecon.uga.edu/wacra/wacra.htm>
- 6 <http://www.wacra.org/>
- 7 <http://www.wiso.gwdg.de/ppreiss/didaktik/method04.html>
- 8 <http://www.monografias.com/trabajos1/ciclo-vida-producto/ciclo-vida-producto.shtml>
- 9 http://www.marketing-up.com.mx/noticias_mkup.php?accion=ver&id=388
- 10 http://www.alimentacionlinea.com/verdesplegar_notas.asp?did=2164
- 11 http://www.cronica.com.mx/nota.php?id_notas=199175
- 12 <http://www.indetec.gob.mx/Coyunturas.Coordinacion.asp>
- 13 <http://www.gestopolis.com/Canales4.mktluchati.htm>
- 14 http://www.universo2.com/social/articulo/economia/48_cola.shtml
- 15 <http://allmarketingpolitico.blogspot.com/2005/05/teora-de-los-escenarios.html>
- 16 <http://lanic.utexas.edu/pyme/esp/infopyme/archive/abril01/articulos0401-8.html>
- 17 <http://www.ofertasempleo.com/articulos/articuloC.php?articulo=19&name=articulos/articulo19.htm>
- 18 http://es.wikipedia.org/wiki/Ciclo_de_vida_del_producto
- 19 http://www.contal.com/main.asp?Pag=hechos_relevantes&strPosX=M2
- 20 <http://www.eumed.net/cursecon/dig-E.htm#economias%20de%20escala>
- 21 <http://www.itlp.edu.mx/publicatutoriales/mercadotecnica/tema211.htm>
- 22 <http://www.monografias.com/trabajos15/financiamiento/financiamiento.shtml>
- 23 <http://www.itlp.edu.mx/publicatutoriales/mercadotecnica/tema213.htm>

- 24 http://www.marketing-up.com.mx/noticias_mkup.php?acc=ver&id=388
- 25 <http://www.sice.oas.org/dispute/wto/ids308/ids308r4s.asp#vimg3>
- 26 <http://www.monografias.com/trabajos13/inepla/inepla.shtml>
- 27 <http://www.jornada.unam.mx/2004/05/31/008n1sec.html>
- 28 <http://www.eumed.net/cursecon/dic/11/m#integracion>
- 29 http://www.delanya.com.mx/site/documentos/data/comunicado_amal_2005.doc
- 30 http://www.cfc.gob.mx/index.php?option=com_content&task=view&id=133&Itemid=204
- 31 http://www.kping.com.mx/gobiernocorporativo/libreria_gc/gobierno-controlAdministraci%C3%B3n%20Integral%20de%20Riesgo:Planificaci%C3%B3n%20de%20la%20Continuidad%20del%20Negocio.pdf
- 32 http://www.gestiopolis.com/recursos2-documentos/fulldoc_seminar_resguen.html
- 33 <http://www.runkelcontinuity.com/interna.php?sec=5>
- 34 <http://www.gestiopolis.com/dirqp/mar/estploss.htm>
- 35 www.howstuffworks.com/How+Marketing+Plans+Work/
- 36 www.ilo-fao.org/prior-desrural/mercadeo/Cap2.PDF
- 37 www.marketingmixanalytics.com/Marketing+Mix+Analysis
- 38 www.marketingteacher.com/lessons/lessons-pricing.htm
- 39 www.marketingteacher.com/lessons/lessons-place.htm
- 40 www.marketingteacher.com/lessons/lessons-product.htm
- 41 www.marketingteacher.com/lessons/lessons-pricing.htm
- 42 www.marketingteacher.com/lessons/lessons-plc.htm
- 43 www.marketingteacher.com/lessons/lessons-promotion.htm

A E N T 4 0 0

