



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE ECONOMÍA



IMPORTANCIA ECONOMICA DE LOS ESTUDIOS DE  
MERCADO EN LA INDUSTRIA EMBOTELLADORA,  
CASO PRACTICO DE LA EMBOTELLADORA  
" VALLE DE OAXACA", S.A. DE C.V. (PEPSI) 1991-1992

**TESIS PROFESIONAL**

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:

**LICENCIADO EN ECONOMIA**

PRESENTA:

**ISRAEL DE JESUS MARTINEZ VASQUEZ.**

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN CIUDAD UNIVERSITARIA; MEXICO, D.F.

MARZO DE 1998

263693.



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

## **DEDICATORIA Y AGRADECIMIENTOS.**

Dedico el presente trabajo de tesis a:

Mis hijas Carolina e Itzel Yazmín quienes iluminan y guían mi camino.

A Gloria mi esposa y compañera de vida.

A Alfredo mi padre (+) y abuela Josefina (+) quienes sin su apoyo moral y económico no hubieran sido posible culminar estos estudios.

A Graciela mi madre(+) quien me observa donde quiera que se encuentre.

A mi tía Dora por todo el cariño y apoyo que me ha otorgado.

A mi hermana Leti (+) quien se nos adelanto muy rápido en el camino sin regreso.

A mis hermanos Raúl, Cruz, Hugo y Tulio por su apoyo moral.

A mi tío Alfonso y primos, Lourdes, Gloria y Alfonso de Jesús compañeros de infancia y de toda la vida.

A mi familia política, suegra, cuñados especialmente a Mabel , primos especialmente a Arturo y tíos quienes moralmente también me apoyaron.

A mis amigos de la universidad, especialmente a Arturo Rocha y Esposa.

A mis compañeros de aulas.

Asimismo agradezco a:

La Universidad Nacional por la oportunidad de estudiar en una de las instituciones más importantes de América Latina, institución que deja profunda huella en el pensar y actuar del egresado.

A todos mis maestros por compartir su conocimiento y experiencia invaluable.

A la Embotelladora Valle de Oaxaca por lo que aprendí en ese centro de trabajo, especialmente a don Alfredo Castro Alfaro (+) por confiar en mí; a los directivos, a los compañeros jefes de área, supervisores, vendedores y ayudantes, que aportan lo mejor de sí para el desarrollo de la industria; al Lic. Joaquin Romero Bond gerente de comercialización por transmitir sus conocimientos.

Al Lic. Daniel Flores Casillas director de tesis por el apoyo mostrado.

A los sinodales Lic. Javier Mexicano Martínez, Ing. Franco Guerrero Galeana, Lic. Reynaldo López Martínez, Lic. José Venancio Ruiz Rocha, por su interés en el presente trabajo.

## ÍNDICE

INTRODUCCIÓN .....	6
<b>CAPITULO I</b>	
<b>ANTECEDENTES .....</b>	<b>9</b>
<i>La historia de Pepsi-Cola .....</i>	<i>9</i>
<b>CAPITULO II</b>	
<b>LA INDUSTRIA EMBOTELLADORA .....</b>	<b>22</b>
<i>El producto .....</i>	<i>22</i>
<i>Descripción del proceso de producción .....</i>	<i>22</i>
Agua .....	22
Azúcar .....	25
Concentrado .....	26
Gas carbónico .....	29
<i>El proceso de distribución .....</i>	<i>38</i>
Introducción a los sistemas de distribución .....	38
<i>Sistemas de distribución alternativos .....</i>	<i>38</i>
Desarrollo de la distribución .....	40
Sistema de ventas directas .....	41
<i>Sistemas de ventas avanzados, preventa, televenta, distribuidores .....</i>	<i>48</i>
Sistemas híbridos .....	57
El Pepsi-way para manejar su distribución a través del recorrido de ruta .....	58
El Pepsi-way para manejar su distribución a través del Análisis de libros de ruta .....	61
<b>CAPITULO III</b>	
<b>EL NEGOCIO REFRESQUERO .....</b>	<b>70</b>
<i>Importancia para la agroindustria .....</i>	<i>70</i>
<i>Aportación al Producto Interno Bruto .....</i>	<i>82</i>
Consumo per-capita .....	82
Infraestructura industrial .....	83
<i>Generación de inversiones .....</i>	<i>91</i>
<i>Creación de empleos .....</i>	<i>94</i>

## CAPITULO IV

<b>LA ELABORACIÓN DEL ESTUDIO DE MERCADO .....</b>	<b>97</b>
<i>Definición de estudio de mercado .....</i>	<i>97</i>
<i>La distribución .....</i>	<i>102</i>
<i>Análisis de distribución .....</i>	<i>103</i>
<i>Estudio de mercado para la reestructuración de rutas .....</i>	<i>108</i>
Introducción .....	108
Definición .....	108
Objetivos .....	109
Procedimientos .....	109
Censos .....	109
Punteo .....	118
Entrega de información .....	120
Análisis estadístico .....	124
Reestructuración de ruta .....	146
Operación de ruta .....	152
Liquidación .....	153
Seguimiento .....	153

## CAPITULO V

<b>PERSPECTIVAS DE LA INDUSTRIA .....</b>	<b>173</b>
<i>Ventas .....</i>	<i>173</i>
<i>Estrategias .....</i>	<i>176</i>
Ingenios .....	176
Nuevos productos/presentaciones .....	179
Alianzas .....	183
Apertura internacional .....	185
<b>CONCLUSIONES .....</b>	<b>192</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>201</b>

El trabajo cotidiano del hombre y los logros que así obtiene, indudablemente van forjando su historia y su destino. Sin embargo, la real dimensión de su esfuerzo, sólo se refleja en la magnitud y permanencia de las obras realizadas. En nuestro caso, referirnos a la industria embotelladora mexicana es hablar de hombres de talento y capacidad, que han sabido trabajar denodadamente en la edificación de una de las industrias embotelladoras más grandes del mundo.

*Jorge Zindel Mundet.*  
Presidente de la ANPAE en la Primera Convención Nacional.

## INTRODUCCIÓN

Durante los años de 1990-1993 tuve la oportunidad de desarrollar varios trabajos en la Embotelladora Valle de Oaxaca S.A. de C.V. , uno de ellos fué la reestructuración de rutas foráneas para mejorar el servicio a los clientes. El trabajo desarrollado me hizo pensar en la posibilidad de presentarlo como una actividad práctica para la realización de mi tesis de licenciatura..

Apartir de ese momento me dí a la tarea de recopilar información relacionada con la industria refresquera. fué así como al través de varios años hice acopio de materiales que me sirvieron para poder presentar el trabajo que se encuentra en sus manos.

El primer capítulo nos habla sobre como fué el nacimiento de la gaseosa de marca Pepsi en los Estados Unidos , quien la inventó, quienes fueron las personas que intervinieron para el crecimiento del negocio, como es la estructura de coparticipación entre la marca y los embotelladores; como fueron las primeras formas de embotellado y distribución; como fueron los años de crisis de los años treinta y cuales fueron las estrategias de mercadotecnia que utilizaron para sacar adelante el negocio. En 1983, Roger Enrico toma posesión como presidente y jefe ejecutivo de Pepsi-Cola USA. Siendo en su periodo de colaboración con la marca, cuando se suscitaron ciertas acciones: como "El desafío Pepsi", la contratación de grandes celebridades de los espectáculos como Michael Jackson , Lionel Richie, Don Johnson, Billy Cristal y Michael J. Fox; así como el lanzamiento de gaseosas de sabores; los cuales combinándose con errores que cometieron directivos de Coca Cola (cambiar la mercancía 7x, la formula secreta del éxito de Coca Cola, y en 1985 lanzar la "Nueva Coke") fué lo que dio origen a que la guerra de las colas se empatara ( por lo menos en Estados Unidos).

El capítulo segundo nos da una explicación de la industria embotelladora; fundamentalmente se divide en dos grandes rubros, el proceso de producción; que incluye las etapas de embotellado, el tratamiento de aguas, el concentrado, algunos otros insumos como el azúcar y el gas carbónico. Y por otro lado el proceso de distribución ; en el que nos describe los diferentes sistemas de ventas y los factores que influyen para llevarse a cabo. Así como las diferentes mezclas que se pueden realizar para tener el óptimo sistema de comercialización del producto.

El capítulo tercero denominado el negocio refresquero nos presenta información sobre la importancia que tiene para la agroindustria; la aportación al Producto Interno Bruto; cabe señalar que en algunos momentos . por la diversidad de maneras de medir de cada una de las fuentes y la diferente inclusión de rubros en las mediciones, me vi en la necesidad de mezclar datos de diferentes años que en lo general me permitieron dar una idea del tema tratado, en virtud de no existir cambios contrastantes entre un año de operación y otro, ya que las fluctuaciones oscilan entre un 5 y 10 por ciento anual.

Así por ejemplo, en algunos artículos que sirvieron de base para el marco teórico, se analiza solamente la información generada por las empresas que cotizan en la bolsa mexicana de valores, en otros artículos la información la difundía la Asociación Nacional de Productores de Aguas Embotelladas (ANPAE). En este mismo capítulo se analizan la generación de inversiones y se concluye con la creación de empleos.

El capítulo cuarto es donde queda plasmado el trabajo práctico realizado: lo inicié con una definición de los estudios de mercado, los análisis de distribución y el estudio de mercado para la reestructuración de rutas ; se va describiendo paso a paso las actividades realizadas para la elaboración, desde el instructivo del llenado de la "FORMA DE CENSO" hasta la liquidación y seguimiento de la implementación de las rutas nuevas. Vale la pena señalar que dentro de este capítulo se incluyen algunas precisiones de los conceptos que se manejan en el ambiente refresquero tales como Punto de Venta (p.d.v.), Mix (mezcla), P.O.P. ( Point Of Purchase- publicidad en el punto de venta), Mercadeo (Exhibición-Rotación-Refrigeración- P.O.P. ). El mercadeo nace en el momento que surge el mismo negocio refresquero significa que son algunas acciones que deben realizar las personas encargadas de entregar el producto, "EXHIBICION"- poner el refresco en anaqueles, estantería y lugares visibles al consumidor para que induzcan a la compra del producto; "ROTACIÓN"- hacer que el producto que se dejó en la última visita sea el que primero se lleve el consumidor, a efecto de que el cliente siempre consuma producto "fresco". "REFRIGERACIÓN" se deberá buscar que el producto se encuentre disponible frío ya que el consumo de refrescos es muy instintivo y el cliente siempre tiende a tomar lo que está en el enfriador. P.O.P. -la publicidad es importante también ya que permite al consumidor siempre tener presente la marca.

Se puede señalar que el mercadeo es importante no solo para la industria refresquera, sino también para otro tipo de artículos de consumo popular tal es el caso de Bimbo, Marinela, Tía Rosa, Barcel, Sabritas, Etc., que con algunas variantes siempre buscan estar al alcance del consumidor.

En el capítulo quinto se analizan las perspectivas de la industria desde diferentes rubros como son ventas, estrategias, ingenios, nuevos productos/presentaciones, alianzas y el efecto de la apertura internacional.

## CAPÍTULO I

### ANTECEDENTES.

#### *LA HISTORIA DE LA PEPSI-COLA. (1)*

Los refrescos de cola han estado presentes en el mercado norteamericano desde hace poco más de cien años. Inicialmente se servían en las fuentes de sodas de las boticas, en donde los boticarios preparaban refrescos como si fueran recetas. De hecho, las bebidas carbonatadas eran consideradas muy saludables.

Uno de estos boticarios fué el Sr. Caleb Bradham, quien abrió una botica en el pueblo de New Bern, estado de Carolina del Norte, en la última década del siglo pasado. En 1896 preparó y vendió por vez primera una bebida llamada la "Bebida de Brad", que poco después cambiaría el nombre a "Pepsi-Cola".

Caleb Bradham, preparó la Pepsi-Cola como cura para la dispepsia. En 1902 solicitó el registro de esta marca, emitió 97 acciones de capital y empezó a vender el concentrado de Pepsi en serio. Desde el principio comprendió que el secreto del éxito estaba en el mercadeo. En el primer año gastó US \$ 1,900.00 suma muy grande si se tiene en cuenta que apenas vendió 8,000 galones de concentrado.

Los anuncios le dieron buen resultado. En 1905 construyó su primera planta embotelladora. Pronto necesitó tres más. En 1907 estaba vendiendo 100,000 galones anuales, dos años después contrató a una agencia de publicidad de Nueva York.

Este refresco de cola fué muy bien aceptado por el público y la compañía creció rápidamente. Por medio de un sistema de franquicias, se embotello el producto por intermedio de hombres de empresa independientes.

En aquellos tiempos, era peligroso embotellar bebidas carbonatadas. Para el llenado se usaba una bomba de pedal, un tapón de alambre era colocado en la corona, y los operarios tenían que cubrirse la cara para protegerse de las explosiones de las botellas.

(1) La guerra de las Colas, Roger Enrico. P. 21

Las botellas variaban de tamaño y se lavaban con municiones de plomo. A veces, se usaban botellas de cerveza. Las entregas se hacían a caballo o en carros tirados por caballos.

En 1909, había ya 250 franquicias en Estados Unidos, operadas por hombres de negocios independientes. El crecimiento continuó hasta 1925, cuando una serie de problemas económicos obligaron a Bradham a vender su empresa.

Los problemas de Pepsi empezaron al finalizar la primera guerra mundial, cuando el precio del azúcar subió de 5 a 22 centavos de libra. Temiendo que el alza continuara, Bradham compró grandes cantidades; pero los precios bajaron y en 1920 apenas llegaban a tres centavos la libra. En 1922 la compañía quedó en estado de insolvencia; un año después se declaró en quiebra y Bradham volvió a la botica.

Entonces intervino Roy Megargel, corredor de Wall Street, quien reorganizó la empresa. No tuvo más suerte que Bradham. De 1923 a 1928 la compañía perdió dinero todos los años, y cada año Megargel invertía más para mantenerla a flote. Esto se hizo imposible al estallar la crisis de 1929, y a principios de 1931 Pepsi volvió a quebrar.

En este punto, Charles Guth, presidente de la compañía de dulces Loft, compró la marca registrada. Guth era un supervendedor y un monomaniaco. Como no le gustaba el sabor de Pepsi, hizo cambiar la fórmula. Sin importarle la preferencia del público por la Coca Cola, prohibió servir ésta en las fuentes de soda de Loft; las ventas bajaron pero él aguantó.

En 1933 sus balandronadas habían fracasado. Tan humillado estaba que llegó a enviar un emisario a Atlanta para ofrecerle en venta a Coke la Pepsi-Cola Company. Pero tan escasas eran las perspectivas de Pepsi que Coke no quiso hacer ninguna oferta.

Desesperado, Guth inició otra serie de experimentos. La facilidad con que se conseguían a bajo precio botellas usadas de cerveza, de 12 onzas, lo llevó a embotellar en éstas la bebida, pero como eran del doble de lo corriente también tenía que cobrar el doble, o sea 10 centavos. Por supuesto, los consumidores se resistieron a pagar ese precio. Entonces Guth resolvió ofrecer la botella de 12 onzas por 5 centavos, mientras que las botellas de las demás colas eran de 6 onzas por el mismo precio. Al fin Guth les daba a los consumidores una buena razón para comprar Pepsi. En 1936 la compañía realizó utilidades de US \$ 2'000.000.00, y dos años después de US \$ 4'200.000.00.

Pero Pepsi y la prosperidad no estaban por entonces destinadas a hacer buenas migas. Una rebaja de jornales en Loft hizo amotinar al personal de aquella empresa. Guth renunció, y se desató una acalorada pugna por la propiedad de Pepsi-Cola. En 1938 fué nombrado presidente Walter Mack, quien consideraba que la publicidad era la clave del negocio de bebidas gaseosas, y transformó a la Pepsi en una moderna compañía comercializadora.

La compañía siguió creciendo. Ya había iniciado operaciones en México desde 1938 en Mexicali; y sus campañas de publicidad reflejaron el mundo diferente que se palpaba desde el fin de la segunda guerra mundial.

Así entre otras cosas, apareció el nuevo envase, la botella tipo "tornillo" y campañas innovativas de publicidad enfocadas, a la juventud, a la nueva generación.

En 1940 una tira cómica en que figuraban "Pepsi" y "Pete", dos policías de Pepsi-Cola, aparecía en 205 periódicos dominicales. Anuncios de Pepsi se publicaban en 77 revistas. Ese verano, 8 aviones volaron 233,000 kilómetros en una campaña de anuncios escritos con humo en el cielo, que todo el mundo los vio. (volando sobre Brooklyn, un piloto olvidó la segunda P de Pepsi, y en el término de dos horas la compañía recibió 11.000 llamadas telefónicas de protesta).

Pero el mayor golpe publicitario de la compañía, en 1940, fue un estribillo, que se cantaba con la tonada de "John Peel". No tenía introducción, ni anunciador, ni lo patrocinaba ninguna celebridad. Nada más que esto:

Pepsi-cola da en el clavo

Doce onzas completas, que es mucho

El doble por los mismos 5 centavos.

Pepsi -Cola es la bebida para usted.

Al principio Pepsi compró tiempo para este comercial de 15 segundos en cuatro radiodifusoras, pero la gente se volvió loca con él y a finales del año se había cantado gratis 300,000 veces en 500 emisoras. Y como el público quería seguir oyéndola, la compañía hizo 1,500 copias para los tocadiscos tragamonedas. Es increíble, pero la gente pagaba cinco centavos por oír una cancioncilla sobre una bebida que valía cinco centavos. Siguieron llegando pedidos. Se distribuyeron 100,000 copias. La fama y la prosperidad habían llegado a Pepsi-Cola.

La segunda guerra mundial lo cambió todo. Robert Woodruff prometió poner una Coke en manos de todo soldado norteamericano, y esto hizo que el gobierno exceptuara a Coca-Cola (pero no a Pepsi-Cola) del racionamiento del azúcar. El gobierno, además, construyó en el extranjero cerca de cien plantas embotelladoras de Coke, con lo cual esta pudo abastecer a las fuerzas armadas del 95 por ciento de las bebidas gaseosas que consumieron durante la guerra. Cuando terminó el conflicto, Coke no solo contaba con millones de consumidores que eran excombatientes, si no que también con la base de una red mundial de embotelladoras, por cortesía del Tío Sam.

Pepsi por el contrario, salió de la guerra prisionera de su lema de "el doble por los mismos 5 centavos" que la colocaba en la posición de la gaseosa que era una ganga, posición ideal durante la depresión pero mucho menos eficaz un poco después. Cuando los soldados regresaron a casa y empezó la bonanza de postguerra, nadie quería que le recordaran las penurias pasadas. La gente tenía la idea de que Pepsi era una bebida para tomarla en la cocina, pero si había que servirla en el comedor, debía transvasarse primero a una botella de Coke. Pocos hacían esto. Las utilidades de Pepsi cayeron de US\$ 6'300.000,00 en 1946 a US\$ 2'100.000 en 1949. En el mismo lapso el precio de sus acciones cayó de US\$ 40 a US\$ 8.

Esta tendencia bajista no se corrigió hasta que llegó a la presidencia Al Steele en 1949. Este era un dirigente notable y audaz. Había trabajado en el negocio de muebles, había manejado un circo, había sido director de publicidad de la Standar Oil de Indiana y vicepresidente de mercadeo de Coke.

Cuando estaba desempeñando este cargo, en 1948, tuvo la mala suerte de presidir una convención anual, memorable por una falla total de micrófonos. Sin amplificación, las excelentes e inspiradoras dramatizaciones que Steele había preparado parecieron pantomimas insulsas.

En Pepsi, el comportamiento de Steele era poco disciplinado. Se tomaba largas vacaciones, llegaba a la oficina cuando le daba la gana, y cuando estaba por fuera no tenía el menor reparo en mandar al avión de la compañía en busca de sus cigarrillos preferidos.

Pero desde el principio los embotelladores lo adoraron, en un discurso famoso les dijo: "Ya ha llegado la hora de que ustedes no sigan andando en esos Fords de mala muerte. Los voy a poner a todos en Cadillas".

Esta actitud fue una inyección formidable para los embotelladores. Estos no gozan de un derecho temporal de distribuir Pepsi, sino que son dueños de sus territorios, como son también dueños de las plantas embotelladoras, de los camiones de reparto y de las máquinas vendedoras.

Pepsi es propietaria de las marcas registradas y de las fórmulas. Pepsi crea el mercadeo y los productos, y produce los concentrados de sabores que los embotelladores compran para hacer las bebidas gaseosas. De modo pues que los embotelladores invierten una enorme suma en sus negocios, y esperan en cambio un aumento en el valor de mercado de sus concesiones. Cuando se encargó Al Steele, en uno de los malos momentos de la compañía, eso no estaba ocurriendo, sino todo lo contrario: las concesiones de Pepsi eran tan poco rentables que nadie las quería ni regaladas.

Steele lo cambió todo. Introdujo una botella elegante, creó un departamento de mercadeo, presentó la Pepsi como una bebida refrescante, ligera y de bajo contenido calórico, y se casó con Joan Crawford. Y algo más : logró que los embotelladores echaran mano de todos sus ahorros e hipotecaran sus casas para invertir en el negocio; de donde resultó que en 1959 había más de 200 embotelladoras de Pepsi con que nadie soñaba diez años antes. Las ventas internas subieron un 200 por ciento y las utilidades el 700 por ciento.

Al fin Pepsi se convirtió en el desafío significativo para Coke.

La última campaña de Pepsi, antes de que BBDO empezara a actuar como su agencia de anuncios en 1963, se llamó "Los sociables". Fue una campaña de muy alta sociedad, con caballeros de cabello gris que bailaban con damas muy elegantes. En uno de los comerciales aparecían dos de sombrero de copa frente a un museo de arte. La Pepsi se llevaba en baldes de plata. Aparecían criados en el acto de servirla. En otro anuncio se veían las hijas de Joan Crawford ante una mesa con sus perritos. En todos los comerciales de música, era la misma. Al son de una Banda de jazz una mujer cantaba:

Sea sociable, sea elegante.

Viva al día con Pepsi.

es ligera, es refrescante.

Viva alegre, airoso, joven.

sea sociable, tome Pepsi.

Tal vez esto habría sido muy bueno para un producto basado en posición social, como perrier, pero fue un grave error para Pepsi. A los embotelladores no les gustó, ni al público tampoco.

Uno de sus pocos partidarios fue Al Steele, quien al casarse con Joan Crawford se volvió hombre de sociedad. En 1959, cuando las utilidades estaban disminuyendo y se veía venir un alza de precios del concentrado, Steele hizo una correría de seis semanas por nueve ciudades, con el empeño de lograr que los embotelladores invirtieran más dinero en su campaña publicitaria. Según todos los informes, en esta correría se mostró brillante, apasionado, vigoroso, convincente. Al terminarla, él era claramente el que mandaba en la compañía. Tres días después sufrió un fulminante ataque cardíaco y murió. Con él murieron " Los sociables".

Cuando se le pidió a la BBDO que se encargara de la publicidad de Pepsi, lo primero que hizo esa agencia fue realizar una encuesta entre los buenos consumidores de colas. "Los que aparecen en estos anuncios ¿Son personas con quiénes a usted le gustaría tener amistad?" preguntaban. Los encuestados les echaban un vistazo a " Los sociables y contestaban con una rechifla. La verdad es que en este país, según lo describió BBDO, el pueblo no admira a la alta sociedad.

Los que en estos anuncios aparecían bebiendo Pepsi eran personas a quienes los verdaderos consumidores de Pepsi no querían ni en pintura y viceversa.

La agencia hizo luego una investigación sobre edades. Les preguntó a los bebedores de cola cuantos años tenían, de que edad se sentían y cuantos años querían tener. Encontró que los jóvenes querían ser un poquito mayores, y los viejos un poquito menores. Los de 23 años, empero no querían cambiar. La campaña de "Los sociables" estaba dirigida a individuos de 30 años. Evidentemente lo sensato era pensar más como jóvenes.

Si los hombres y las mujeres que manejan las agencias de publicidad son honrados, les dirán a ustedes que las compañías obtienen la publicidad que merecen. Las grandes campañas no son accidentales. Las inspiran - por lo menos en los negocios de mercadeo- un solo individuo : el jefe ejecutivo. En 1963, Pepsi tuvo la fortuna de que a su presidencia llegara el segundo de los gigantes del negocio de bebidas gaseosas, Donald M. Kendall.

Ya entonces Kendall era famoso en la compañía. Hijo del propietario de una granja lechera, pasó su niñez en Sequim, estado de Washington, ordeñando vacas, trabajando en un campamento maderero, y manejando moto niveladoras. En la segunda guerra mundial ganó muchas condecoraciones como piloto de la marina en el pacífico. En 1947 se traslado al Este a trabajar como vendedor de concentrado de Pepsi para las fuentes de soda. Diez años después era gerente nacional de ventas de la compañía.

Lo que le dio tanta fama no fué el solo hecho de haber ascendido desde vendedor de concentrado, sino su habilidad para vender Pepsi donde menos se podía esperar, en la Unión soviética. En efecto, en 1959, siendo jefe de la división internacional de Pepsi, transformó la Exhibición Nacional Norteamericana en Moscú en un escenario para la promoción de un solo producto del capitalismo. El vicepresidente Richard Nixon estuvo presente. ¿ Y el cliente ? Nikita Krushov, premier soviético.

Kendall se las ingenió para persuadir a Krushov de que se acercara al puesto de Pepsi y probara dos tipos de esta bebida, una embotellada en los Estados Unidos y otra en Rusia. Que Krushov prefiriera la Pepsi rusa no hacía al caso: lo importante fueron las fotografías del premier haciendo la prueba, que le dieron la vuelta al mundo con leyendas como ésta: "Krushov aprende a ser sociable". Bien podrian haber agregado: "Y Don Kendall demuestra ser un diplomático brillante".

Cuatro años después, a los 41 de edad, Don Kendall fue nombrado presidente de Pepsi-cola.

Entre 1963 y 1986, año en que se jubiló, Kendall tomó una compañía medianamente próspera pero sin duda de segunda categoría y la transformó en una corporación que ocupa el puesto 41 (Coca-Cola ocupa el 44) entre las 500 de Fortune.

El vehículo para esta realización fue una fusión - entre Pepsi y la compañía de bocaditos Frito-Lay- que urdieron él y Herman Lay en 1965. De esa fusión nació PepsiCo, Inc., con Lay como presidente de la junta directiva y Kendall como presidente y jefe ejecutivo de la compañía. Lay renunció en 1970 y entonces Kendall ocupó la presidencia de la junta.

En 1965 Don Kendall sabía que una hábil fusión no era suficiente para hacer una gran organización. Pero tenía una visión y una meta imperiosa: crearía la mayor compañía pequeña del mundo, una corporación que se distinguiera realmente por su personal talentoso y donde prosperara el espíritu empresarial.

Para crear un clima que atrajera a gente del tipo que él quería, trasladó la sede, que estaba en un hermoso pero pequeño edificio de Park Avenue, en Nueva York, a la población rural de Purchase, a unos 30 kilómetros al norte de la ciudad, en el condado de Westchester. Las oficinas, diseñadas por Edward Durell Stone, se levantaron en un terreno de 49 hectáreas ornamentado por el notable arquitecto paisajista Russell Page. En los prados ondulantes se colocaron grandes esculturas de Henry Moore, Alexander Calder, Isamu Noguchi y David Smith, entre otros, que el mismo Kendall escogió personalmente. También inició uno de los primeros programas de aptitud física para empleados que hubo en el país, para lo cual construyó una instalación perfectamente dotada de equipo y de personal.

Después de haber conseguido colaboradores de primera y de haberles proporcionado este idílico lugar de trabajo, Kendall, que seguía considerándose a sí mismo el vendedor de Pepsi, se dedicó a extender el negocio por todo el mundo.

Con su pelo blanco, cejas pobladas, trajes con chaleco, vigoroso liderazgo y admiradores en capitales muy diversas, como Washington, Moscú y Pekín, eso fue exactamente lo que hizo.

En 1986, cuando le entregó el mando a Wayne Calloway, la corporación PepsiCo - a la cual pertenecían ya los restaurantes de Pizza Hut y Taco Bell, además de los negocios de bebidas gaseosas y bocaditos vendía cerca de US\$ 9,000 millones.

Esto era un volumen dieciocho veces mayor que el de 1965, año en que se constituyó PepsiCo.

En 1962, año anterior al del nombramiento de Kendall como presidente la BBDO basó su campaña publicitaria en sus encuestas sobre edad de los consumidores.

“Ahora es Pepsi, para los que piensan como jóvenes”, fué el lema

Y por primera vez un lema de Pepsi se vio en televisión con más frecuencia que en anuncios impresos u oídos por la radio. Había llegado la era del sonido y del movimiento electrónicos, y se contrató al notable fotógrafo Irving Penn para hacer los comerciales.

La música de los comerciales podía ser de los 20, pero el “Makin Whoopee” de Eddie Cantor - y la voz pastosa de Joanie Somers cantando nuevas letras seductoras- no hacían sentir viejo a nadie que recordara.

¿Cómo podía Don Kendall superar esto en su primer año de presidencia?.

Principalmente retando a BBDO a ir más allá. Sus órdenes fueron sencillas. Los comerciales tenían que poner énfasis en personas de carne y hueso. Tenían que ser visualmente llamativos. Y debían tener un gran anzuelo musical.

Con esto estuvo dispuesto el escenario para la creación de la campaña publicitaria de mayor duración y éxito entre las de sus clase.

Para Alan Pottasch, nuevo director de publicidad de Kendall, éste era el tipo de incitación que a él le gustaba. Para un joven escritor llamado Phil Dusenbery sería la oportunidad de incorporar algunas técnicas cinematográficas que estaba aprendiendo del cine inglés. Y para un director creativo como Jon Bergin era la posibilidad de orquestar una palabra aquí, una idea allí, hasta que BBDO tuvo una frase inolvidable: “¡Anímese! Usted es de la generación Pepsi”.

“Anímese” era una idea perfecta para la televisión. Había unos pocos segundos de serenidad y música melodiosa... y en seguida el pandemonio. Película ultra-rápida en cámaras ligeras, luz del atardecer reforzada en iluminación de fondo, eran cosas que realmente no se habían empleado nunca en comerciales de televisión. Y las cámaras enfocaban autos sport, motos, helicópteros y atletas. El resultado sería intenso y visual.

Pero ¿vendería Pepsi?

¿O se reiría el público de esa frase temática tan larga?

¿Y quién se iba a considerar parte de una generación que llevaba el nombre de una gaseosa?

BBDO hizo otra cosa antes de presentarle su campaña a Don Kendall, escogió un estribillo escrito por Sid Ramin. Ramin nunca había escrito un anuncio comercial cantado, pero sí se había ganado el premio de la Academia por adaptación de West Side Story, la opereta de Leonard Bernstein.

Alan Pottasch aprobó el concepto, el lema y la música. Pero el voto que contaba era el de Don Kendall.

Y el voto de Kendall fue un resonante sí.

“El momento más emocionante de la historia -dice John Bergin- fue cuando Kendall oyó la música. En ese momento Kendall se convirtió- en el padre de la Generación Pepsi”.

Los comerciales de la generación Pepsi, con su énfasis en el estilo de vida de los consumidores y las más adelantadas técnicas de filmación, causaron sensaciones entre el público. Pero en su forma pura duraron exactamente dos años.

Después de la creación de PepsiCo en 1965, Don Kendall tuvo que concederles más atención a cuestiones corporativas, y en el manejo del negocio de Pepsi-cola lo reemplazó un talentoso ex-embotellador. Lo mismo que muchos de sus colegas de la época, el nuevo presidente no confiaba en la publicidad que no se centrara en el producto.

De modo que la campaña publicitaria pasó a ser: “El sabor que supera a los demás. (Pepsi lo sirve)”, y la publicidad dejó a un lado a los individuos no actores que habían sido las estrellas de los comerciales de la Generación Pepsi. La botella de Pepsi volvió a ocupar el primer plano. La música era vibrante, la imagen se proyectaba en la pantalla en formas interesantes, pero la sensación - y la reacción de los consumidores- eran las mismas.

Una investigación demostró que lo que más recordaban los consumidores de los anuncios de Pepsi, no era “el sabor que supera a los demás”, sino el tema de los comerciales que se habían retirado del aire casi dos años antes. La Generación de Pepsi.

Don Kendall comprendió que se había cometido un error. En 1969 ese error se corrigió. Y el equipo creativo produjo los mejores comerciales de "Ustedes tienen mucho que vivir...y Pepsi tiene mucho que dar".

Cuando Don Kendall ocupó la presidencia de la junta directiva de PepsiCo en 1970, Andy Pearson fue nombrado presidente de la compañía, y en virtud de su cargo le correspondía la responsabilidad directa por las operaciones, día tras día. Pero no era en realidad lo que se podía llamar "un hombre de operaciones", nunca había manejado antes un negocio. Había sido el mejor experto en mercado de McKinsey, la muy reputada firma de consultores. Su ambición era hacer de PepsiCo la primera empresa comercializadora del país.

Para que le ayudara en este propósito, contrató a un fuerte aliado, Vic Bonomo, quien había sido jefe de la división Maxwell House de General Foods. Bonomo y Pearson reconocieron que para llegar a ser la primera compañía comercializadora se necesitaba mucho más que querer serlo necesitaban formar un equipo de mercado enteramente nuevo. Esto implicaba la desagradable pero necesaria tarea de reemplazar a muchos de los viejos ejecutivos del diagrama organizacional.

Uno de los nuevos talentos que descubrieron fue un vicepresidente de mercadeo, John Sculley, quien pronto demostró que no era un cualquiera. A los 32 años de edad, apareció en la cubierta de un número de Business Week, en que se hacía la pregunta: "¿Ha muerto el sistema de gerentes de producto?". El artículo se basaba en las claras ideas de Sculley, y a partir de entonces, este hombre tímido y en apariencia contradictorio (a veces pensador, distante y frío, a veces maestro, abierto y cordial; a veces fogoso luchador con vivo sentido de lo dramático), fue uno de los más conocidos y respetados comercializadores en el negocio de productos de consumo.

Los años de Bonomo fueron de crecimiento sin precedentes. Empezando en Octubre de 1971, (con excepción de un período flojo de dos meses) Pepsi gozó de 72 meses seguidos de crecimiento de su participación en el mercado. En 1974 la marca Pepsi-cola se había emparejado con la Coke en los almacenes de alimentos.

En 1977 Pepsi tomó la delantera permanente.

Dos años antes de este decisivo acontecimiento, la carrera de John Sculley en PepsiCo se alejó de las bebidas gaseosas. Pero justamente después que la marca Pepsi aventajó a Coke, Vic Bonomo ascendió para hacerse cargo de más amplias responsabilidades corporativas, y Sculley regresó triunfalmente a Pepsi, esta vez como presidente, el más joven en la historia de la compañía. Tenía 37 años.

Escribe Roger Enrico: "A mediados del decenio de los 70, yo trabajé corto tiempo con Sculley en PepsiCo Foods Internacional, la rama de la compañía que distribuye bocaditos en el extranjero. En 1980, cuando pasé a Purchase como alto vicepresidente de ventas y mercadeo para las plantas embotelladoras de propiedad de la compañía, tuve ocasión de tratarlo más cerca. Nos entendíamos muy bien, y en 1982 me pidió que aceptara el cargo de vicepresidente ejecutivo a su lado.

Desempeñe el puesto con mi habitual dedicación, concentrándome inmediatamente en el cambio que por entonces estudiábamos - y que pronto pondríamos por obra- de azúcar a jarabe de maíz de alto contenido de fructuosa- como edulcorante para la Pepsi. Empecé a desarrollar una nueva línea de gaseosas con adición de jugos de frutas. Y a pesar de ser el más nuevo en el equipo de Sculley, empecé a intervenir en la publicidad de Pepsi.

Comprendí que estábamos confundidos y con razón. Durante cinco años habíamos logrado buenos aumentos de ventas, mientras el Desafío Pepsi se destacaba cada vez más en nuestra estrategia de mercadeo. El sexto año, 1982, no fue tan bueno. Nuestras ventas aumentaron, pero no al ritmo acostumbrado.

Y a medida que el desafío ganaba importancia, iba desplazando la publicidad de la Generación Pepsi. Invertíamos una menor proporción de nuestros presupuestos de publicidad en imagen. Nuestro mensaje se estaba limitando a "Pepsi sabe mejor que Coke". Era un mensaje fuerte y convincente, pero obviamente no era nuevo. Y en mis largos años de mercadeo de productos de consumo yo había adquirido la convicción de que hay tres cosas que el consumidor norteamericano no perdona: calidad inferior a la esperada, anuncios engañosos... y que lo hagan aburrir.

Con las dos primeras nosotros no teníamos ningún problema, pero aburrir al público era un peligro inminente, como lo es siempre que los comercializadores tienen miedo de abandonar una fórmula publicitaria bien probada y buena; lo cual equivale a decir, cuanto se teme a la creatividad en vez de estimularla y adoptarla.

El desafío Pepsi presentaba también otros problemas. El mayor de ellos era que todos (con excepción, según parece, de John Sculley, el que más contaba), tenían opciones muy firmes sobre él. No había dos iguales. De modo que, además de la división usual entre blanco y negro, había grandes zonas grises.

A Harry Hersh le gustaba el Desafío. Harry es presidente de PepsiCom, grande e importante concesionaria de Pepsi. Por otra parte, al hablar de los embotelladores, que en su mayoría no gustaban del Desafío, no se podía señalar realmente a Harry. El había trabajado para la Pepsi-Cola Company. El Desafío era invención suya.

Andy Pearson, a quien no se podía acusar de tener ideas grises, creía que el Desafío era el Santo Grial, durante tanto tiempo perdido. Lo mismo opinaba mi antecesor, Jack Pingel, quien le dio vida con la comercialización.

Don Kendall apenas toleraba el Desafío. Lo veía como una campaña promocional de corta duración que había sobrevivido, con cierta justificación, más de lo que él esperaba. Pero él nunca pensó en que pudiera reemplazar a la publicidad temática de la Generación Pepsi.

También militaba en ese campo Alan Pottasch, quien ya para entonces era el decano de los ejecutivos de publicidad para productos de consumo. Alan nunca se ha comportado como un decano. Maneja su propio avión, es un as del buceo con escafandra autónoma, y tiene una casa en las Islas Caimán, donde espera poder pasar más tiempo y establecer algún día una escuela para buzos. Pero, todos estos intereses no le distraen de sus actividades de negocios. Nada es más de su gusto que producir anuncios capaces de abrir brecha. No importaba, por tanto, que Alan hubiera creado los comerciales del Desafío Pepsi. Ahora consideraba que ya habían cumplido su misión, y lo único que estaban haciendo era anunciar a Pepsi y a Coke.

Así que a finales de 1982, Pepsi estaba madura para cambiar su campaña de publicidad. Lo que necesitábamos eran los dos elementos que constituyen toda gran publicidad: una persona dispuesta a asumir el enorme riesgo que semejante cambio implica, y una idea tan potente que capturara la imaginación del público norteamericano.

Pero en ese momento escaseaban las buenas ideas para crear la importantísima nueva imagen de Pepsi. Y nadie parecía dispuesto a correr grandes riesgos.

Después de una serie de investigaciones de mercado realizada directamente con los consumidores leales de Pepsi o de Coke; tanto de grupos que se encontraban en Cincinnati, corazón de territorio de Pepsi, y los demás en Dallas, donde domina Coke; los resultados confirmaron que había una idea clara de que Pepsi era una compañía joven con ideas nuevas; de que era emocionante, innovadora; de que estaba creciendo más rápidamente y que tenía buenas posibilidades de llegar a ser la número uno. Por lo que se ideó basar una campaña publicitaria en las ventajas que uno tiene y en las desventajas del competidor de tal manera que este no pueda contestar. Esta campaña tendría que considerar también no solamente las virtudes del producto; sino también, las virtudes del consumidor que elige su producto y los jóvenes eran el objetivo a alcanzar por lo que tendría que utilizarse gente joven como vehículo. Esta es alegre, entusiasta, innovadora. Se ocuparía un territorio que Coke no quería o no podía poseer.

Ya se había estado trabajando sobre la nueva campaña publicitaria de Pepsi, pero casualmente un promotor de grupos de Rock llamado Jay Coleman contactó a Roger Enrico para proponerle el patrocinio de la gira de Michael Jackson, la cual estimaban tendría un auditorio de aproximadamente 400 millones de personas; después de hacer las negociaciones pertinentes, los representantes legales de la compañía y previa entrevista entre Roger Enrico y Don King, quien era el promotor de los Jackson se firma el contrato de patrocinio por 5 millones de dólares.

Por otro lado Enrico también se había propuesto alcanzar la meta de duplicar el negocio en los años 80, en virtud de que la compañía la había estado alcanzando desde los años 50 y también se fijaba dos estrategias: la primera: se aplicaba al aspecto del consumo del negocio de gaseosas. Se buscaría ser los primeros en el mercado con lo más novedoso en publicidad, promociones, envases y productos. La segunda: se refería a ser un competidor más fuerte en todos los sitios en donde los consumidores tienen la oportunidad de comprar gaseosas. Los almacenes de comestibles, las tiendas generales, las droguerías, los comercios masivos, los restaurantes, las calles: todos los sitios en donde se reunieran dos o más personas se considerarían como una multitud de consumidores por lo que a nosotros respectaba. Y allí estaría Pepsi con despliegues de productos, aparatos para servir en fuentes de soda, y grandes y hermosas máquinas vendedoras.

Estas acciones junto con el lanzamiento de Slice, que en 1985 vendía 100 millones de cajas con un valor en ventas de US\$ 500'000,000.00; el incremento de ventas de Diet Pepsi a un ritmo superior al 30 por ciento; la introducción del envase de tres litros. El cambio de aspartame en lugar de azúcar. La contratación de Lionel Richie y otros cantantes, así como diversas personalidades para realizar comerciales. Y por otro lado el gran error de sacar del mercado a la Coke "clásica" llamada ahora. Fue lo que dieron a Pepsi la posibilidad de arrebatar una buena participación de mercado a su competidor, misma que después se consolidó con la compra de seven-up.

Como hemos podido determinar en esta exposición de antecedentes en esta "GUERRA DE LAS COLAS", las victorias de las que se hablan, solamente han sido parciales, puesto que las batallas continúan realizándose. Para Enrico, "lo importante para Pepsi es seguir demostrando que tiene capacidad para sorprender al público".

## CAPÍTULO II

### LA INDUSTRIA EMBOTELLADORA

#### *EL PRODUCTO (2)*

El producto que vendemos está compuesto de :

Agua tratada.

Azúcar refinada.

Concentrado.

Gas Carbónico.(CO<sub>2</sub>)

Etapas del proceso de embotellamiento

Tratamiento de agua.

Preparación de jarabe.

Preparación de la bebida.

Lavado de botellas.

Llenado y taponado.

#### *DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE PRODUCCIÓN DE PEPSI-COLA.*

##### AGUA

Aproximadamente el 90 % del producto es agua. Las plantas embotelladoras obtienen el agua que requieren de muy variadas fuentes de origen: pozos profundos, presas, ríos, manantiales, plantas municipales de tratamiento, lagos y en algunos casos aún del mar.

Las características de agua varían considerablemente con la fuente de origen, varían también de lugar a lugar y pueden presentar cambios estacionales aun para el mismo lugar. Esto hace necesario someter el agua que llega a la planta embotelladora a un tratamiento tendiente a eliminar las impurezas y uniformar su composición química.

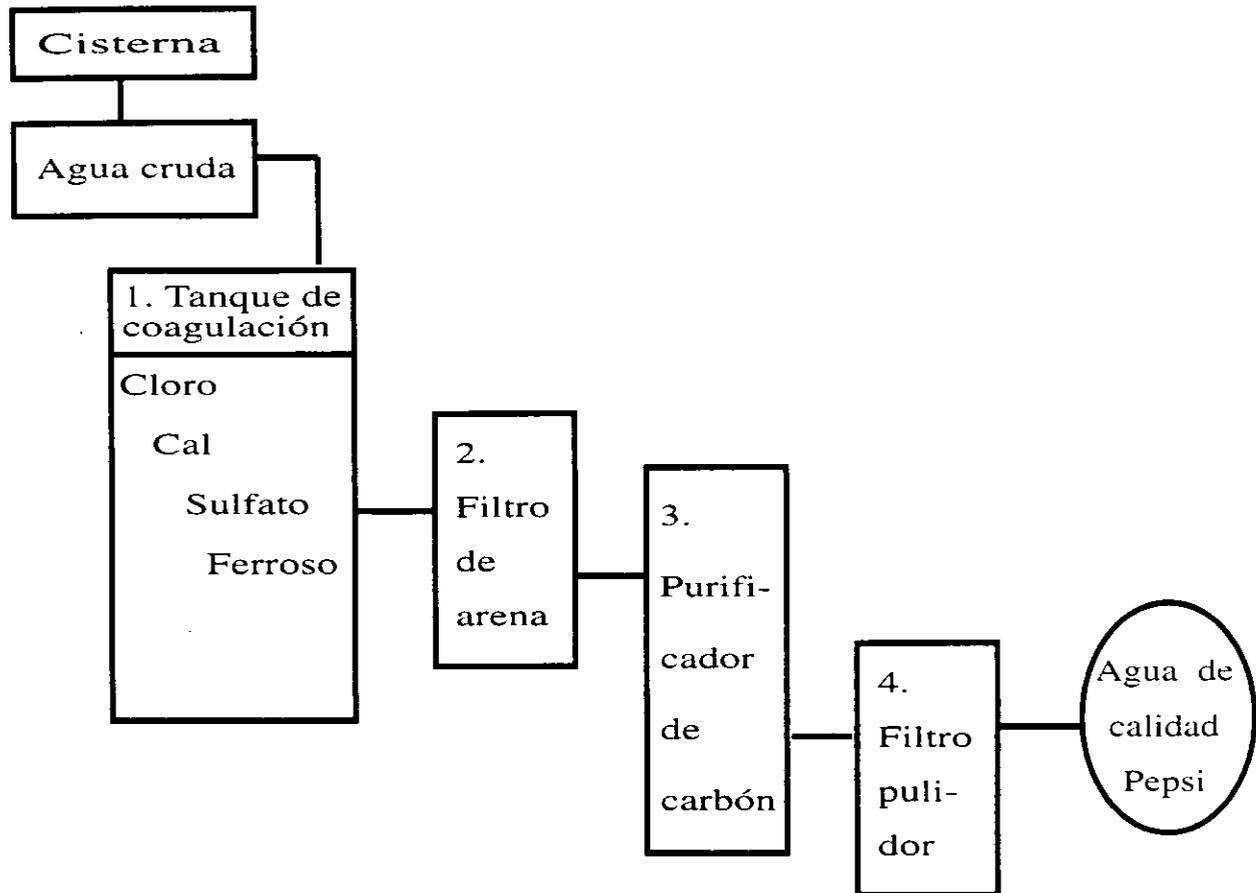
(2) Curso "Inducción a la Industria Embotelladora". Pepsi Cola Mexicana, S.A. de C.V.

Las impurezas más comúnmente presentadas en el agua, que pueden afectar a los refrescos son:

- *Turbidez y sedimentos.* Es materia insoluble suspendida en el agua que se asienta en reposo.
- *Color.* Generalmente causado por materia orgánica contenida en el agua.
- *Microorganismos.* Los más comunes son bacterias y algas; Algunos pueden afectar a la salud y otros causan mal sabor y mal olor en la bebida.
- *Sales Alcalinas .* Las sales Alcalinas disueltas en el agua pueden afectar el sabor y estabilidad de la bebida al neutralizar parte de la acidez del producto.

El método del tratamiento de agua comúnmente usado para eliminar las impurezas descritas es el de "coagulación" con reducción de alcalinidad y superclorinación en un reactor durante dos horas, seguida por filtración en un lecho de arena, purificación con carbón activado y finalmente " pulido" o filtración muy fina. El agua así acondicionada y purificada por el tratamiento es adecuada para usarse en el refresco.

# SISTEMAS DE TRATAMIENTO DE AGUAS



---

Fuente: Curso "Campeón" en Ventas Pepsi Cola Mexicana

## AZÚCAR

El producto Pepsi-Cola tiene aproximadamente un 11% de azúcar (sacarosa) en solución. Para la producción de la bebida se usa en Latinoamérica azúcar de caña en forma granular o líquida. En otras regiones, se usa también azúcar de remolacha y azúcar de maíz.

Las impurezas comúnmente presentes en el azúcar y que pueden afectar la calidad del producto son:

- *Turbidez y "floc"*: Son dos tipos de materia soluble en suspensión que se asientan en reposo causando la aparición de sedimento o formando notas en el producto.
- *Color*: El color es causado por sustancias coloidales insolubles que afectan el color de las bebidas claras (Teem, 7Up).
- *Microorganismos*: Estos son principalmente levaduras y mohos (hongos) que pueden causar mal sabor, mal olor y aparición de sedimentos en el producto.

Estas impurezas del azúcar se eliminan con un tratamiento adecuado.

Dependiendo de la calidad inicial del azúcar que se procese, el tratamiento requerido tendrá varios niveles de intensidad.

- Filtración simple.
- Filtración con ayuda de filtro.
- Filtración con carbón activado y ayuda de filtro en frío (20-30°C).
- Filtración con carbón activado y ayuda de filtro en caliente (80°C)

La solución de sacarosa obtenida por el tratamiento debe ser incolora, inodora, transparente y brillante. A esta solución se le llama "jarabe simple".

Si a este "jarabe simple" le agregamos la cantidad de concentrado prescrito por la "formula" obtenemos el "jarabe terminado".

## CONCENTRADO

Es el ingrediente básico en el producto y es el material que Pepsi Cola vende a sus embotelladores autorizados.

De que está compuesto:

- *Saborizantes y Aromatizantes* . Extracto de nuez de cola, ingredientes secretos (+) (Aceites de cítricos, extractos de especias y de vainilla).
- *Colorantes*. Caramelo.
- *Acidulante*. Ácido fosfórico.
- *Emulsificadores y estabilizadores*. Goma arábiga, almidón modificado.
- *Cafeína*.
- *Agua tratada*.

(+) Este es uno de los secretos mejor guardados conocido solo por un pequeño número de personas quienes periódicamente visitan las plantas de concentrados y hacen las mezclas de estos ingredientes para su uso posterior por la planta en la manufactura de concentrado.

Formado de empaque.

- *Tambores de acero inoxidable ( retornable)*
- *y/o contenedores de plástico (descachables )*

Todos con sellos inviolables.

Identificación de los envases.

001-03-01

- Número de lote consecutivo.
- Mes de producción.
- Año.

### Almacenaje.

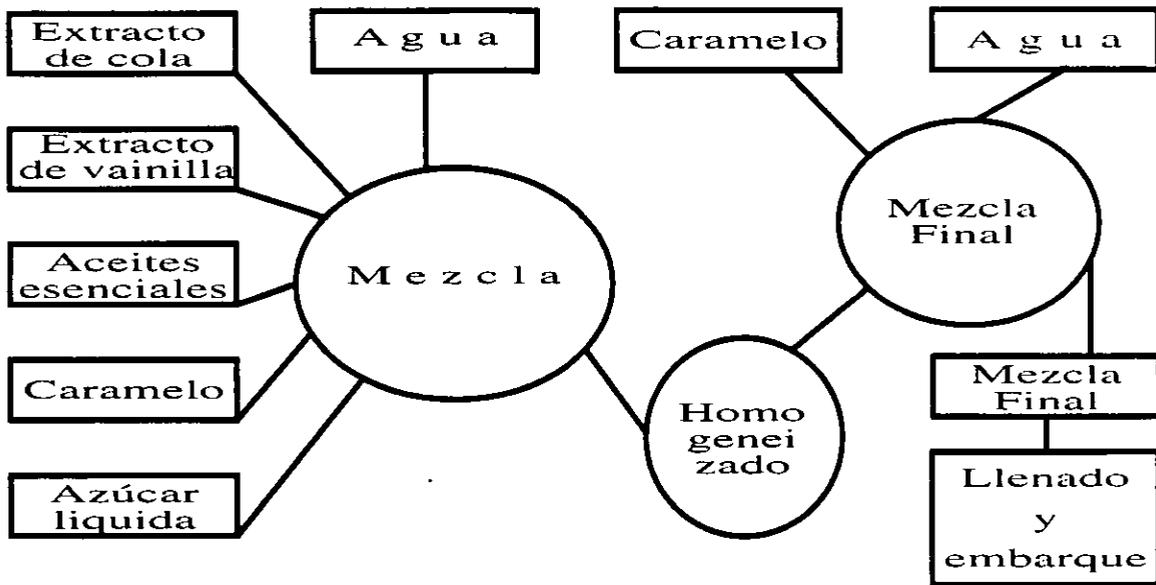
- Es afectado por la temperatura y la luz solar que deteriora el sabor y estabilidad.
- No se debe almacenar expuesto a la acción de estos agentes.
- El almacenaje es una cámara fría (4-10oC).
- Prolonga su vida útil y preserva su calidad. Esto es conveniente más no necesario.
- Vida útil-tiempo de anaquel (en meses) a partir de la fecha de su fabricación
- Temperatura:      4oC              20oC              30oC  
   12                      6                      3
- Recomendado:  
   --                      3                      3

Es pues recomendable no tener en una planta embotelladora un inventario mayor de 2 meses de consumo, y siempre usarlo estrictamente siguiendo la secuencia PEPS ( primero que entra, primero que sale ).

GRAFICA # 2

MANUFACTURA DEL CONCENTRADO

Ingredientes:



---

Fuente: Curso "Campeón" en Ventas Pepsi Cola Mexicana

## GAS CARBÓNICO. (CO<sub>2</sub>).

La preparación de la bebida consiste en la mezcla de "jarabe terminado" y agua tratada en proporciones exactas de acuerdo a la fórmula. generalmente para Pepsi-Cola es una parte de "jarabe terminado" con cinco partes de agua tratada, se obtienen así seis partes de mezcla.

Esta mezcla es carbonatada hasta que tenga 3.6. volúmenes de gas carbónico por cada volumen de bebida.

La producción correcta de gas en el producto es muy importante ya que realza el sabor y la sensación de frescura y picor que proporciona y al mismo tiempo el CO<sub>2</sub>. actúa como agente inhibidor del crecimiento de microorganismos.

Durante el proceso para facilitar la carbonización del producto a altos volúmenes de CO<sub>2</sub> éste se enfria a temperaturas de 1 a 2 grados centígrados.

El enfriamiento se logra poniendo en contacto el producto en el "carbocooler" con placas enfriadas en su interior con un agente refrigerante que es el amoníaco.

Para manejar la refrigeración en una planta se requiere de un sistema completo que incluye compresores, condensadores y las placas de enfriamiento mencionadas para cada línea o un sistema general centralizado operado automáticamente.

El producto así preparado es enviado a la llenadora-taponadora donde las botellas son llenadas a la altura correcta y coronadas inmediatamente.

## LAVADO DE BOTELLAS.

Otro aspecto fundamental del proceso de producción de refrescos es la limpieza y saneamiento de las botellas retornables que regresan del mercado. La "lavadora de botellas" hace el trabajo de suministrar a la llenadora botellas limpias y en condiciones sanitarias. Esta operación se hace sumergiendo las botellas sucesivamente en varios tanques que contienen soluciones de sosa cáustica a varias concentraciones y temperaturas. También se usan chorros de solución cáustica que se dirigen al interior y exterior de las botellas removiendo la mugre de éstas. El uso de algunos aditivos humectantes a las soluciones cáusticas aseguran la obtención de botellas limpias y brillantes que contribuyen a mejorar la imagen del producto.

Durante este proceso de lavado en los varios tanques de la lavadora se usan temperaturas de 65-70°C concentraciones de sosa de 3% y tiempos de inmersión y contacto de las botellas con las soluciones de 7-8 minutos. Estas tres variables, temperatura, concentración y tiempo de contacto están íntimamente interrelacionadas y esto hace posible aumentar una y disminuir otra si es necesario sin afectar el efecto germicida.

Después de esta parte del lavado de botellas, éstas son enjuagadas con una serie de chorros de agua "suavizada" dirigidos al interior y exterior de ellas eliminando así los residuos de sosa cáustica que puedan tener y enfriándolas hasta la temperatura ambiente.

Finalmente las botellas limpias y "estériles" son inspeccionadas a la salida de la lavadora y transportadas a la llenadora.

## LAVADO DE CAJAS DE PLÁSTICO.

Para conservar la buena imagen de nuestro producto en el mercado es indispensable lavar cada vez que pasen por la línea de embotellado las cajas de plástico donde se empacan las botellas llenas de producto ya que éstas tienden a acumular suciedad en sus superficie, tomando un aspecto totalmente opuesto a la imagen de un producto de calidad. Se usan básicamente lavadoras en las cuales las cajas vacías son sumergidas en hileras continuas en una solución de detergentes ( sosa cáustica y otros ) caliente ( 60-70°C ) y sujetas a chorros de alta velocidad tipo jacuzzi o a vibraciones de ultrasonido, y después enjuagadas con agua fresca.

## SANEAMIENTO Y LIMPIEZA.

La obtención de un producto de alta calidad es fundamental así que los aspectos de higiene, limpieza y saneamiento son de vital importancia en las plantas embotelladoras.

Es por esa razón que se requiere una actividad y vigilancia de la limpieza ambiental continua y se llevan a cabo programas de saneamiento diarios y semanales más a profundidad que abarcan todos los equipos interior y exterior y las instalaciones.

Por ello, se usan comúnmente agentes de limpieza como detergentes, soluciones de cáustico y otros químicos.

Para el saneamiento y control microbiológico se usan soluciones con cloro, vapor y agua caliente ( 80oC ).

Para simplificar el saneamiento todo el equipo en contacto con el producto, como tanques de jarabe, tuberías, carbonatador y equipo de embotellados son hechos de acero inoxidable.

Para comprobar la efectividad del saneamiento se hacen pruebas microbiológicas de ingredientes, equipo y producto en forma periódica.

Una planta limpia y un buen saneamiento son clave para evitar posibles contaminaciones del producto y preservar integra su calidad.

## CONTROL DE CALIDAD.

Por su definición, un producto de calidad es aquel producido consistente y uniformemente dentro de sus especificaciones.

Una Pepsi así hecha, tendrá todo el sabor, aroma y apariencia que el consumidor tiene derecho y se ha acostumbrado a esperar.

El control de calidad durante el proceso es por consiguiente y muy obviamente un aspecto muy importante de nuestro negocio.

Así pues, los parámetros físicos y químicos son monitoreados para lograr obtener un producto que se conforme estrictamente con las especificaciones de la fórmula.

Se prueban continuamente:

- Carbonatación ( volúmenes de CO<sub>2</sub> )
- Brix ( contenido de azúcar )
- Acidez ( A.T. )
- Sabor
- Cierre de corona
- Nivel de llenado
- Contenido
- Apariencia

En el caso de encontrar desviaciones con relación a los estándares se debe llevar a cabo una acción correctiva inmediata.

Las normas de producto para Pepsi- Cola son :

- Carbonatación      3.6 +/- Volúmenes
- Brix                    11.3 +/- 0.2 Brix
- Acidez Titulable    10.5 a 13 mililitros
- Contenido            Nominal +/- 2% ( + )

( + ) Debe adecuarse a la legislación de cada país.

<b>CUADRO No. 1.</b>		
<b>FACTORES DE CONVERSIÓN</b>		
<b>DE</b>	<b>A</b>	<b>MULTIPLICAR POR</b>
Galones U.S. Fluido	Onzas U.S.	128
Galones U.S. Fluido	Litros	3.785
Onzas U.S. Fluido	Mililitros	29.573
Onzas British Fluido	Mililitros	28.412

Fuente: Curso "Introducción a la industria embotelladora. Pepsi Cola Mexicana.

<b>CUADRO No. 2.</b>		
<b>RENDIMIENTOS TEÓRICOS</b>		
<b>UNIDAD DE PEPSI-COLA</b>		
<b>CONTENIDO NOMINAL</b>	<b>BOTELLAS POR CAJA</b>	<b>CAJAS POR UNIDAD</b>
6.5 Onzas U.S.	24	2215.4
7 Onzas U.S.	24	2057.1
8 Onzas U.S.	24	1800.0
10 Onzas U.S.	24	1440.0
12 Onzas U.S.	24	1200.0
14 Onzas U.S.	24	1028.6
16 Onzas U.S.	24	900.0
26 Onzas U.S.	12	1107.7
200 Mililitros	24	2129.0
300 Mililitros	24	1419.4
500 Mililitros	24	851.6
1 Litro	12	851.6
1.25 Litros	6	1363.6
1.5 Litros	6	1135.5
2.0 Litros	6	851.6

Fuente: Curso "Inducción a la industria embotelladora" Pepsi Cola Mexicana.

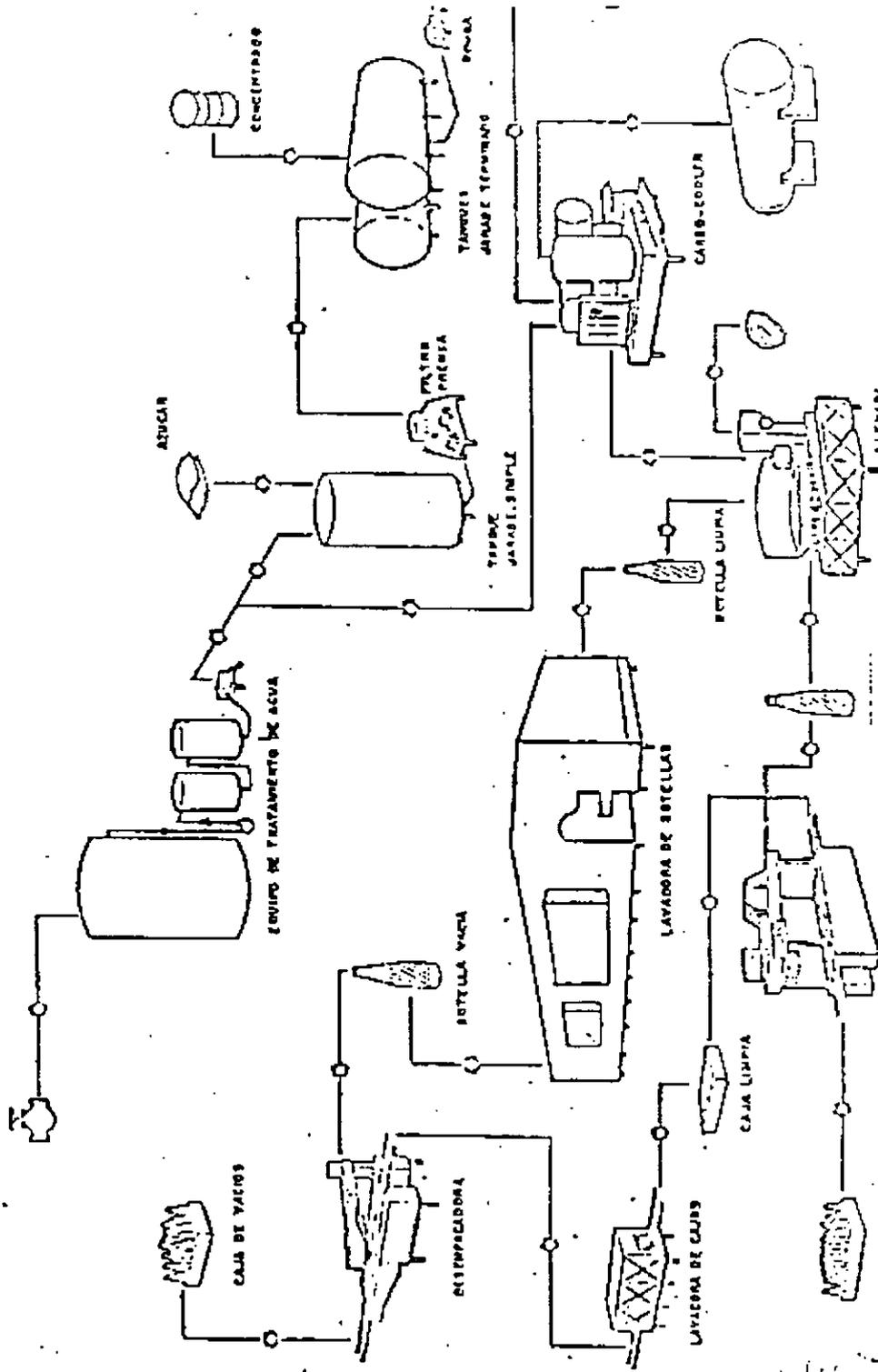
**CUADRO No. 3**  
**P O S T - M I X**

1 tanque de jarabe de 5 galones rinde: 20 Cajas de 80 \*24  
PARA CONVERTIR CAJAS FÍSICAS A CAJAS DE 8 ONZAS  
(24 Bot. x caja)

<b>CONTENIDO NOMINAL</b>	<b>BOTELLAS POR CAJA</b>	<b>MULTIPLICAR POR</b>
6.5 Onzas U.S.	24	0.8125
7 Onzas U.S.	24	0.875
10 Onzas U.S.	24	1.250
12 Onzas U.S.	24	1.500
14 Onzas U.S.	24	1.750
16 Onzas U.S.	24	2.000
26 Onzas U.S.	12	1.625
200 Mililitros	24	0.845
300 Mililitros	24	1.268
500 Mililitros	24	2.114
1 Litro	12	2.114
1.25 Litros	6	1.321
1.50 Litros	6	1.582
2 Litros	6	2.114

Fuente : Curso " Inducción a la industria embotelladora" Pepsi Cola Mexicana.

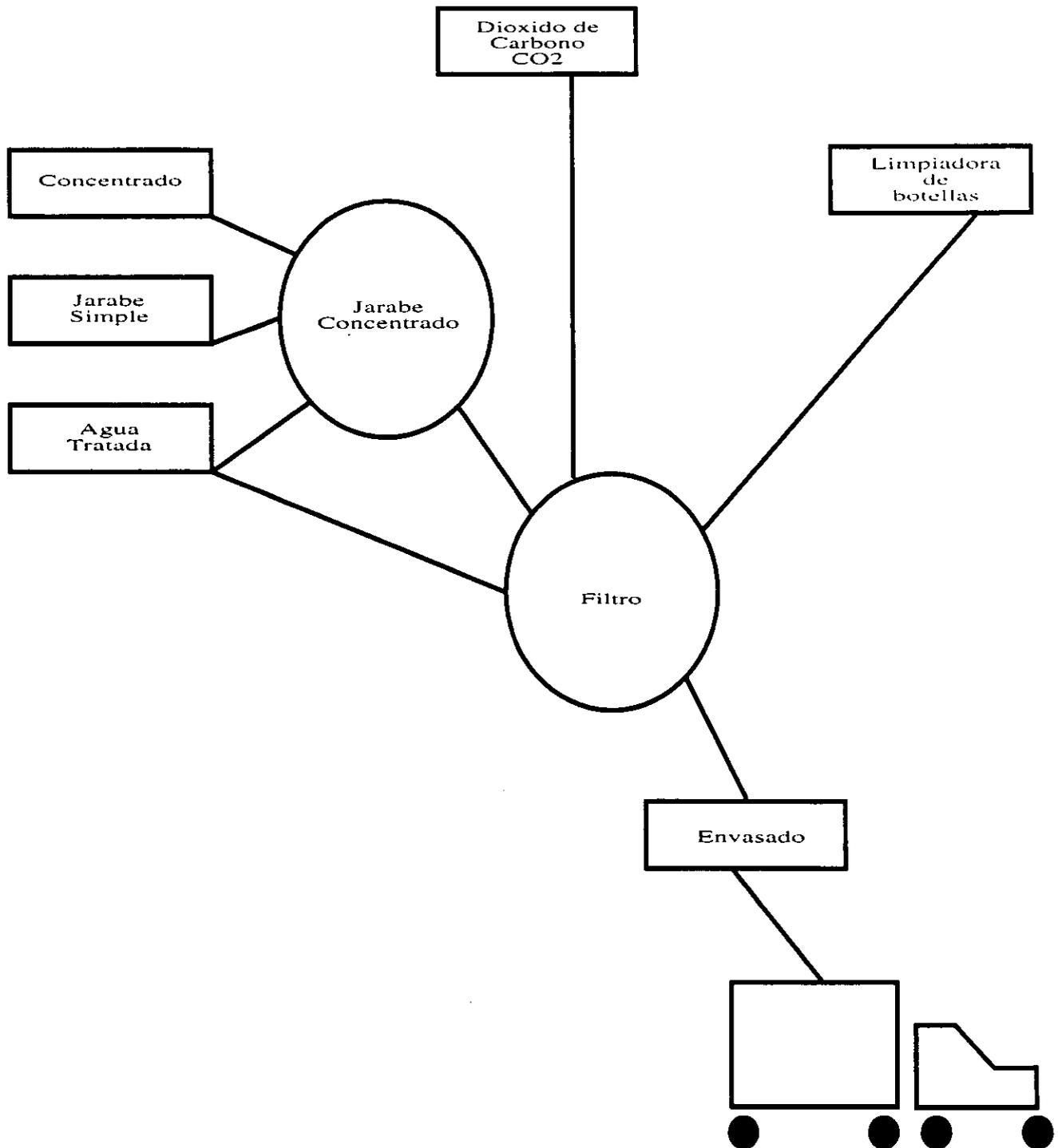
GRAFICA # 3  
 DIAGRAMA DE FLUJO DEL EMBOTELLADO



Fuente: Curso "Introducción a la Industria Embotelladora"

# GRAFICA # 4

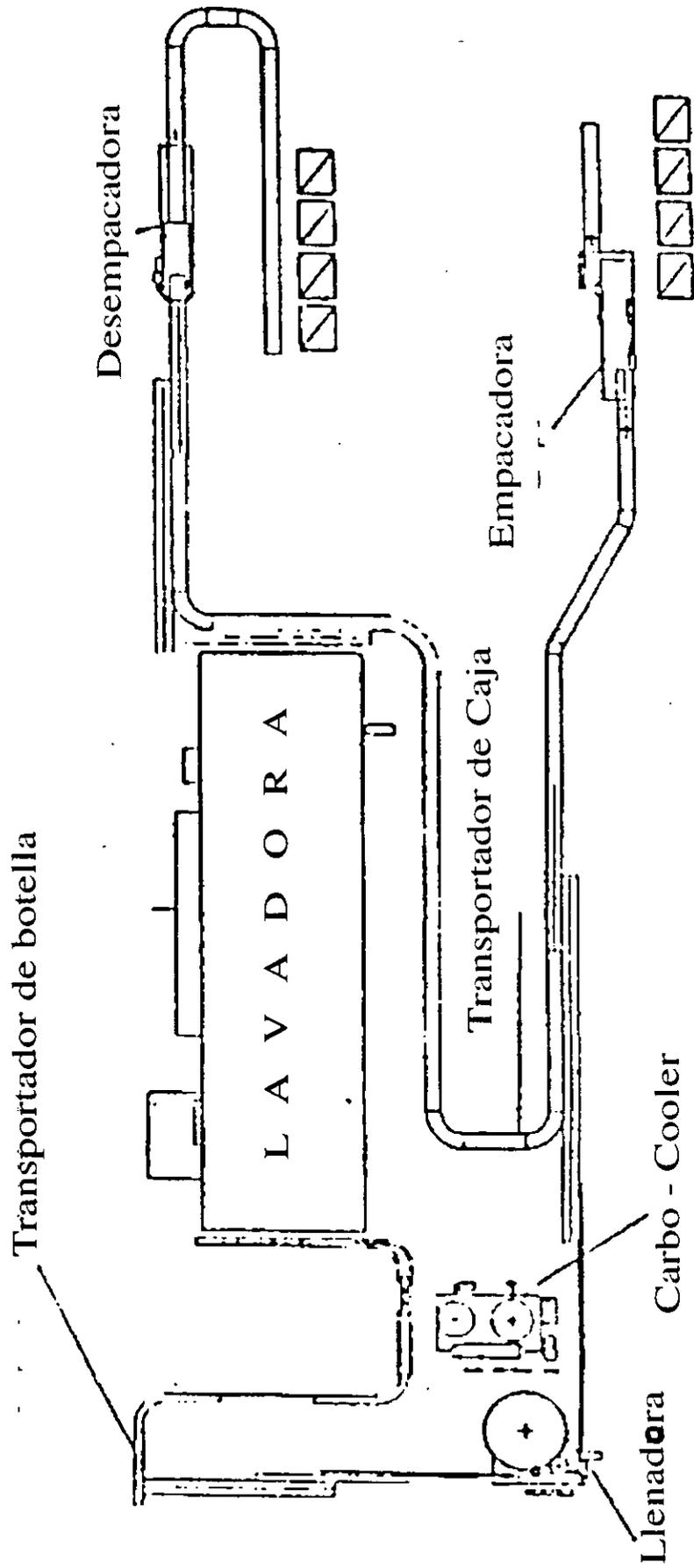
## PROCESO DE EMBOTELLADO



Fuente: Curso "Campeón" en Ventas Pepsi Cola Mexicana

GRAFICA # 5

# LINEA 4010 SENCILLA



*EL PROCESO DE DISTRIBUCION. (3)*

**INTRODUCCIÓN A LOS SISTEMAS DE DISTRIBUCIÓN.**

Los sistemas de distribución son un grupo de métodos alternativos para la venta de nuestros productos, rutear y programar su entrega, cargar los camiones de reparto, atender a los clientes al momento de la entrega y exhibir completamente nuestros productos en los puntos de venta.

El propósito en la Gerencia de Distribución es estructurar y ejecutar nuestras operaciones a fin de poder suministrar nuestros productos a los clientes de forma eficiente y confiable, cubriendo a la vez completamente el territorio de ventas, respondiendo a las necesidades del cliente y a las tendencias del consumidor.

Los beneficios de la función de distribución bien gerenciada son:

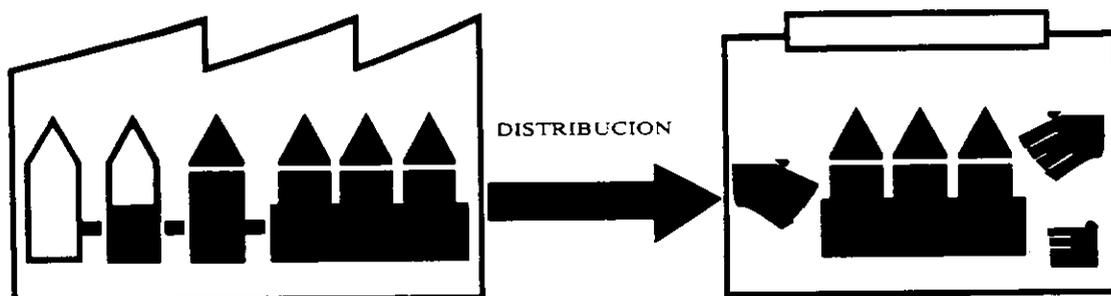
- Mayor control sobre las funciones de venta y distribución.
- Mejor uso del equipo de ventas y reparto.
- Menor costo de operaciones ( por caja ).
- Mayor flexibilidad para atender los clientes claves.
- Mayor competitividad en los puntos de venta .
- Un mayor alcance para el desarrollo del negocio.

*SISTEMAS DE DISTRIBUCIÓN ALTERNATIVOS.*

**EL VALOR DE LA PLANIFICACIÓN DE LOS SISTEMAS DE DISTRIBUCIÓN.**

El Camino De La Distribución.

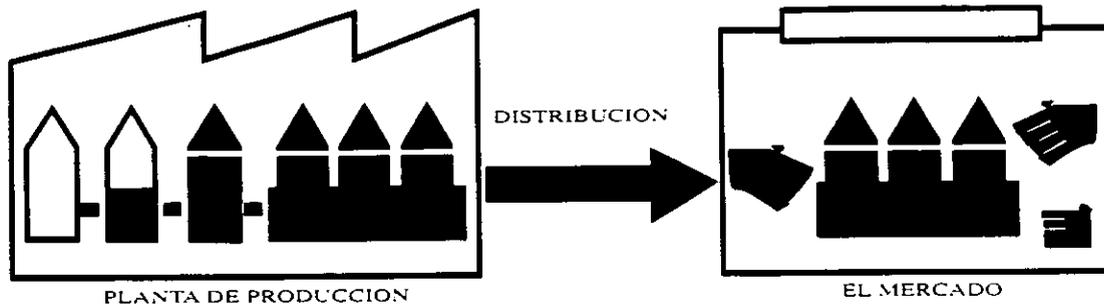
La función de distribución une a la producción con el mercado, enlaza oferta y demanda.



PLANTA DE PRODUCCION	EL MERCADO
Un adecuado abastecimiento del producto a un costo competitivo.	Demanda del producto creada a través de publicidad y telemarketing.

(3) Curso "Sistemas de Distribución". Pepsi Cola Mexicana, S.A. de C.V.

La distribución comienza una vez que el producto ha sido empacado, embalado y trasladado a la planta, o el inventario de los productos terminados a los almacenes satélites.	La distribución finaliza cuando el producto terminado está disponible para el consumidor en los puntos de ventas.
--	---



Cinco pasos.

La distribución es una función compleja. Está compuesta de cinco pasos básicos.

En un sistema de ruta.	En un sistema de Pre-Venta
1. Ruteo.	1. Ventas.
2.- Carga.	2.- Ruteo.
3.- Ventas.	3.- Carga.
4.- Entrega.	4.- Entrega.
5.- Merchandising.	5.- Merchandising.

Los embotelladores que tengan sistemas de distribución eficientes tendrán una ventaja significativa sobre sus competidores, pero no hay ninguna "receta" simple para la eficiencia en la distribución.

- Un sistema de distribución debe de ser apropiado para el medio ambiente y las estructuras de costo.
- Desarrollar un sistema de distribución nunca es "fijo", ya que los mercados y las preferencias del consumidor son cambiantes.
- Un sistema de distribución debe desarrollarse con eficiencia de costos ( no necesariamente tomando esto como "bajo costo"). La clave aquí sería visualizar el desempeño de la distribución basado en la caja y tratar los problemas claves teniendo una perspectiva del resultado final.
- Un sistema de distribución debe cubrir el territorio de ventas completamente y darle un servicio eficiente a los clientes.
- Un sistema de distribución efectivo creará una ventaja competitiva.

Mientras que nuestra prioridad a corto plazo es mejorar la eficiencia y bajar los costos en la distribución a los clientes actuales, nuestra prioridad a largo plazo es vencer a la competencia a través de una mayor cobertura del mercado y profundizar la distribución.

CORTO PLAZO	LARGO PLAZO
Mejorar la eficiencia y el desempeño.	Aumentar la cobertura y la penetración de mercado e ir a la caza de la competencia

## DESARROLLO DE LA DISTRIBUCIÓN

### Actividades Basadas En El Mercado.

Al organizar las actividades basadas en el mercado, debemos considerar si tener control directo sobre las ventas y contratar a nuestros propios vendedores/entregadores merchandisers, o si debemos contratar agentes externos para estas actividades.

La distribución directa le da al embotellador mayor control sobre el mercado y puede maximizar el crecimiento.

La distribución indirecta es la apropiada donde las oportunidades del mercado están limitadas o donde las operaciones propias pueden presentar altos riesgos tales como en áreas escasamente pobladas o aisladas, o donde las leyes laborales o reglas sindicales imponen restricciones significativas a las habilidades del propietario para dirigir su propio negocio.

#### El Comienzo.

Rutas de ventas desarrolladas sobre una estructura de comisión que permitían al embotellador ejercer el control sobre la posición del mercado mientras mantenían bajos los costos fijos laborales.

La ventaja de asignar rutas de ventas a una sola persona es que solamente ella tiene la responsabilidad para desarrollar el mercado en determinado territorio.

La mayoría de las rutas de venta tienen sistemas de remuneración mixtos.

Un sueldo básico provee una base de ingreso para el vendedor de ruta, ( y compensa los aspectos de determinada función que no estaban relacionadas a los volúmenes de ventas, tales como administración).

Una estructura de comisiones recompensa a los vendedores al desarrollar el negocio en sus territorios o en sus propias rutas.

#### SISTEMAS DE VENTAS DIRECTAS.

##### Venta Directa: Definición.

Un sistema de ventas directa es un sistema de distribución en el cual una sola persona es responsable por venta, despacho y merchandising (mercadeo) requerida por clientes activos y potenciales junto con la ruta asignada, la cual debe cubrir de la forma programada regularmente.

Ventas, despacho y merchandising son los tres elementos más importantes de distribución y, el trabajo exclusivo de una sola persona.

Las actividades de programación, ruteo y carga son compartidas con su supervisor.

## ACTIVIDADES A DESARROLLAR EN EL SISTEMA DE VENTAS DIRECTAS



\* Las actividades señaladas con color negro son las que tiene que realizar cada puesto: para este caso, son las funciones del vendedor de ruta.

### Venta Directa: Actividades.

La ruta de ventas directa consiste en una serie de visitas a los clientes programadas de forma consecutiva por el vendedor de ruta. En cada visita desarrollará las siguientes actividades:

- *Preparación:* Revisa la historia de la cuenta y establece objetivos de ventas/merchandising.
- *Sondeo/Inspección:* Revisa el equipo externo/P.O.P., saluda al cliente, hace preguntas de sondeo, revisa el equipo interno /P.O.P., revisa el inventario visible (Estanterías/ Enfriador/ Anaquel / Exhibidor), revisa el inventario en almacén.
- *Venta:* Hace preguntas de seguimiento al cliente, vende cajas incrementales además de reemplazar las cantidades de todos los productos vendidos, vende productos especiales o promocionales.
- *Entrega:* Entrega la mercancía ordenada.
- *Merchandising:* Rota los inventarios en almacén, exhibe los inventarios visibles, mete producto al enfriador, pega publicidad.
- *Administración:* Recibe los pagos o hace los arreglos para la facturación, completa la tarjeta del cliente en el libro de ruta y otros registros administrativos.

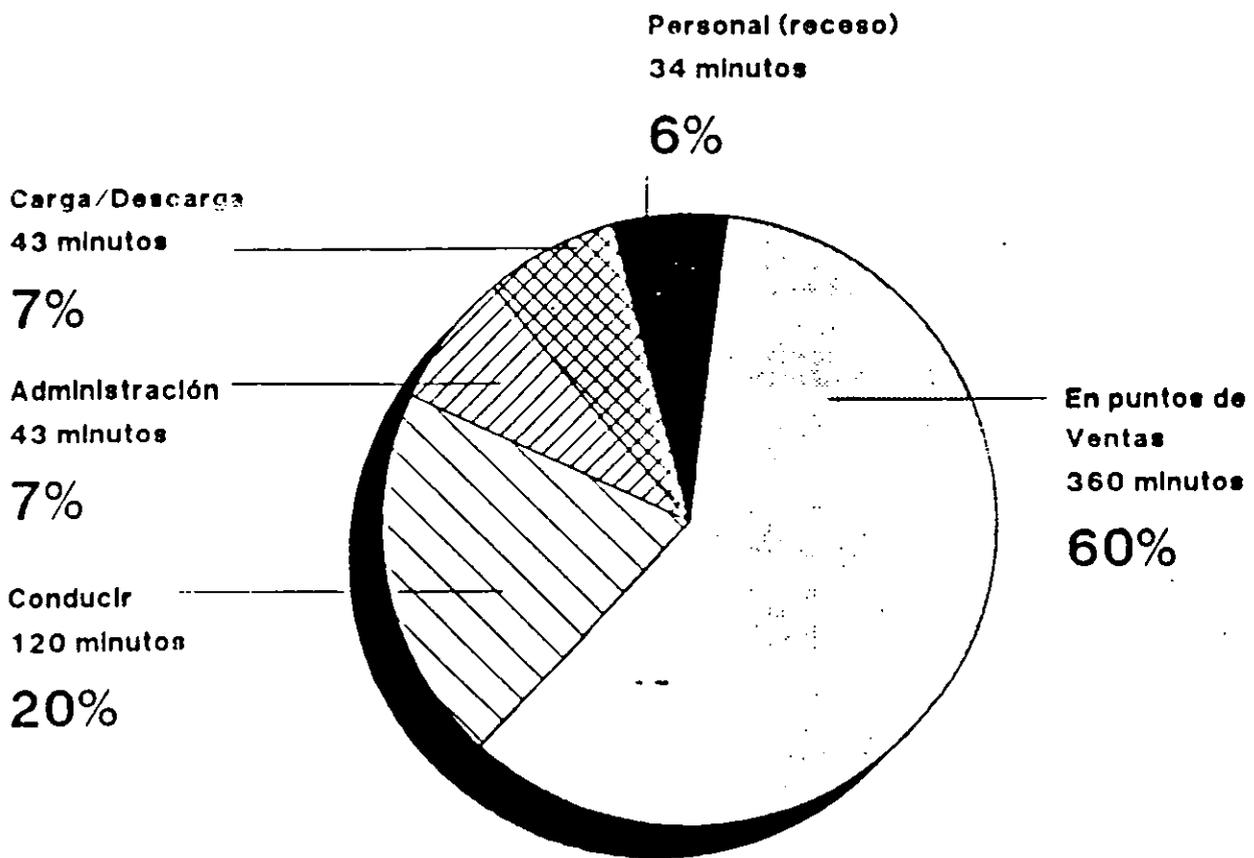
### Venta Directa : Empleo Del Tiempo.

Usualmente se piensa que la venta directa es la más sencilla. Sin embargo, el vendedor de ruta debe realizar una cantidad de actividades diferentes y emplear muy bien su tiempo en el transcurso del día.

Lo ideal es que las visitas representen al menos el 60% del tiempo empleado por el vendedor de ruta en su día de trabajo.

Tiempo Empleado En Visitas De Ventas=60%

Ya que un vendedor de ruta puede tener que hacer de 40 a 60 visitas en un día, la clave de su desempeño exitoso es el emplear su tiempo eficientemente durante las visitas así como entre las mismas.



### Venta Directa: Herramientas

Para que un sistema de ventas directas funcione, los gerentes de ventas deben proveer a los vendedores de ruta con las herramientas para realizar el trabajo.

- Supervisión.
- Entrenamiento de ventas/procedimientos.
- Un listado y un libro de ruta, que muestre la serie de visitas de ventas programadas apropiadamente en secuencia (junto con un mapa donde estén marcadas las localidades de los diferentes clientes).
- Un vehículo apropiado.
- Formatos administrativos e información de facturación.
- Carretilla u otro equipo necesario para cargar y descargar.
- Uniformes.

### Venta Directa : Fortalezas

Mientras que la ventaja principal de las ventas directas es que asigna todas las actividades del mercado a los vendedores de ruta (a quien se pueda responsabilizar de los resultados), las ventas directas también pueden:

- Proveer una armoniosa comunicación personal con el detallista.
- Minimizar posibles retrasos para cumplir con las órdenes.
- Mejorar el nivel de merchandising es una base regular.
- Proveer economía y eficiencia (siempre que las rutas de venta directa estén bien diseñadas y que la compensación del vendedor esté bien estructurada).
- Desarrollar territorios de ventas en forma efectiva.

### Venta Directa : Retos

La mayor fortaleza del sistema de Ventas de Ruta -la asignación o responsabilidad sobre todas las actividades de mercado al vendedor de ruta- también puede ser su mayor reto, ya que como el negocio de los refrescos se hace más complejo, las actividades de distribución del mercado también incrementan su complejidad, retando los esfuerzos de un vendedor. Por ejemplo:

- Los requerimientos de ventas y merchandising de los clientes principales pueden chocar con los requerimientos de los clientes menores.
- Una amplia gama de marcas/empaques puede ser mayor de lo que un vendedor de rutas promedio puede manejar físicamente o en términos de habilidad de ventas.

### Venta Directa: Síntomas De Baja Eficiencia

Los síntomas de baja eficiencia de un sistema de ventas directas son:

- Bajas cuotas de ventas positivas.
- Bajas cuotas de visitas completadas.
- Cuando muy poco tiempo es empleado en los puntos de venta para vender y exhibir los productos.
- Cuando las rutas se quedan sin existencia.
- Cuando no se cargan los productos.
- Cuando hay altos niveles de devoluciones del producto en los camiones de la ruta y se duplica su manejo.
- Cuando hay quejas sobre la falta de existencia de combinaciones de marcas /empaques y el cliente solicita un servicio especial.
- Cuando hay rotación en los vendedores de ruta.

### Venta Directa: Prevención De Baja Eficiencia

Para evitar una baja eficiencia, los embotelladores deben evaluar los diseños de las rutas de ventas directa en forma regular, y hacerle un seguimiento al desarrollo de las ventas en cuanto al tiempo que está siendo empleado por el vendedor de ruta.

Si los embotelladores no dirigen esta operación, los vendedores de ruta lo harán, tomando sus propias decisiones sobre la forma en que deben emplear su tiempo.

### Venta Directa : Impacto De La Ineficiencia.

El efecto acumulativo de la ineficiencia en las ventas directas, puede impactar significativamente al embotellador.

Los costos de los sistemas de venta directa tienden a incrementarse de forma más rápida que los ingresos cuando las cuotas de venta no son administradas de acuerdo con las normas establecidas y se les da paso a las ineficiencias en los sistemas.

Al tratar el embotellador de cubrir el incremento de los costos de distribución, frecuentemente los precios sufren de aumento. El volumen y la participación del mercado se ven disminuidos al reaccionar el consumidor contra el alza de los precios.

El no dirigir los sistemas de venta directa de acuerdo con las normas pueden dar origen a un ciclo vicioso de aumentos de costos y precios, disminución del volumen y de la participación del mercado.

### Venta Directa: Administración Adecuada

Para manejar eficientemente un sistema de ventas directas, el embotellador debe:

- Tener normas definidas contra las cuales medir el buen funcionamiento y eficiencia de las rutas de ventas en vez de dejarse llevar por “presentimientos”.
- Prestarle atención, no solamente a los vendedores de ruta como personas, sino también a las rutas como tal.
- Administrar el sistema. No permitir que el sistema se “maneje por sí mismo”.

### Venta Directa: Recolección De Información

Se debe obtener información que indique hasta qué grado está funcionando la función de distribución, si cumple o sobrepasa las normas establecidas. Por lo que el embotellador deberá recolectar esta información:

- *Recorrido de ruta.* Debe ser una función regular de los gerentes de venta, para así darle a los embotelladores una visión directa sobre la carga de trabajo que tienen los vendedores de ruta y la eficiencia de las rutas. Sin la información con la cual determinar la forma en que los vendedores de ruta administran su tiempo y cómo se desempeña la ruta, no tendrán completo control sobre su negocio.
- *Análisis del Libro de Ruta.* Crear un banco de datos sobre el cliente a través de los libros de ruta y no manejar las rutas basándose exclusivamente en los “conocimientos” de los vendedores y supervisores de ruta.
- *Conducir estudios de cargas y pronósticos de carga.* La mayoría de los embotelladores tiene registros de recibos/órdenes para las cargas enviadas y devueltas por los camiones, pero no analizan la información más allá de una simple lectura de los volúmenes.

## SISTEMAS DE VENTAS AVANZADOS

### CUANDO CONSIDERARLOS

A medida que el negocio del embotellador crece en complejidad y envergadura, los sistemas de venta directa pueden experimentar problemas que aceleren la determinación de considerar otras alternativas de sistemas de distribución.

La carga de trabajo se vuelve muy compleja para el vendedor de ruta.

Con la proliferación de marcas y empaques (la razón principal para interrumpir los sistemas de ventas directas), los vendedores de ruta pueden tener dificultad para vender todos los productos si el almacenamiento de las unidades excede de lo que realmente pueden manejar. Con un gran número de productos diferentes para ser distribuidos, se hace muy difícil cargar el camión de venta directa y cumplir con las exigencias del cliente sobre los productos que no están en el camión.

La carga de trabajo se hace muy pesada para el vendedor de ruta.

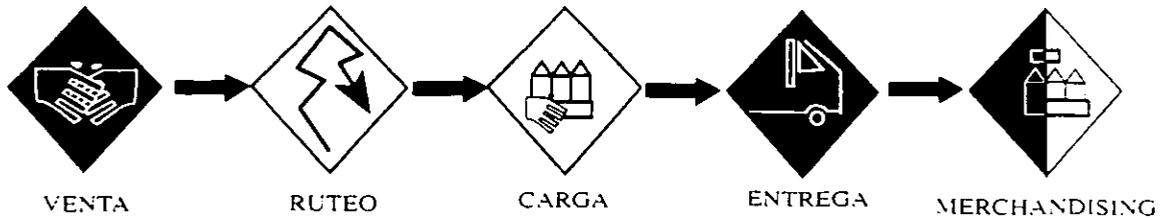
Una pesada carga de trabajo generada tanto por el incremento en volumen como por más labor del que pueden desarrollar, resulta en rotación laboral. En la mayoría de los mercados se está haciendo cada vez más difícil encontrar y contratar personal calificado y deseoso de hacer tanto el trabajo físico como la labor de venta que requiere la posición de vendedor de ruta.

### DEFINICIÓN

Se puede definir que los Sistemas Avanzados de Ventas con cualquier aproximación a la distribución, en la que:

- La responsabilidad principal para los elementos básicos de distribución está dividida entre dos o más personas.
- La venta del producto, "pre-venta" se realiza a intervalos programados en forma regular, y el producto es despachado en un día hábil o más.
- El merchandising es realizado por el pre-ventista como por el entregador, lo cual redunda en una doble actividad de merchandising en los puntos de venta.

## ACTIVIDADES A DESARROLLAR EN LOS SISTEMAS AVANZADOS DE VENTAS



SISTEMAS DE VENTAS AVANZADOS. -PRE-VENTA, TELE-VENTA.

Los embotelladores utilizan dos tipos básicos de sistemas avanzados de ventas:

*Pre-venta*, la cual involucra una visita personal del pre-ventista, y la venta se realiza a través de un contacto personal.

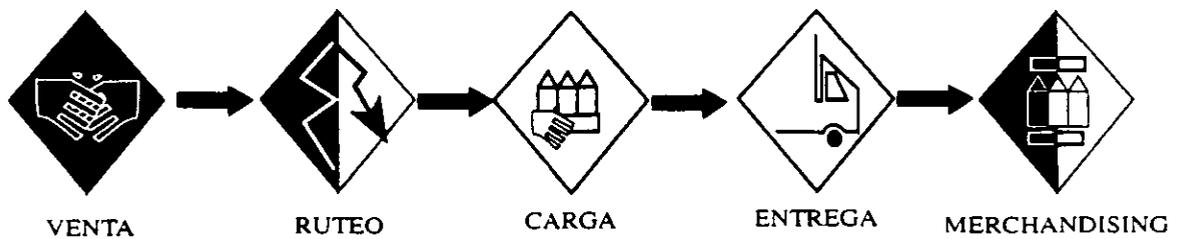
*Tele-venta*, en la cual se hacen llamadas telefónicas, y la venta se realiza a través de una conversación.

### Pre-Venta: Funciones Del Vendedor.

Se requiere que el Pre-ventista:

- Atienda a todos los clientes como está programado.
- Realice una "visita programada" en cada punto de venta.
- Busque nuevos clientes.
- Exhiba el producto (variable, la responsabilidad es compartida con el entregador).
- Documenta las órdenes y hace los arreglos para la entrega y la facturación siguiendo los procedimientos administrativos requeridos.

## ACTIVIDAD A DESARROLLAR POR EL PREVENTISTA



Un pre-ventista debe realizar las siguientes actividades en una "visita programada":

- *Preparación*. Revisar historia/ Fijar objetivos.
- *Sondeo/Inspección*. Revisar equipo externo/P.O.P. Saluda al cliente. hace preguntas de sondeo. Revisa el equipo interno/P.O.P. Revisa el inventario visible (Estanterías/ Enfriador/Anaquel .Exhibidor). Revisa el inventario de reserva.
- *Merchandising*: Exhibe inventarios visibles.
- *Venta*: Hace preguntas de seguimiento al cliente para obtener un volumen incrementado. vende inventarios de reposición adecuados de todos los productos. vende productos especiales y promociones.
- *Administración*: Completa los procedimientos administrativos.

Pre-Venta. Frecuencia De Las Visitas.

El número de visitas que un pre-ventista puede realizar en un día es principalmente una función basada en la densidad geográfica de los clientes.



10 VISITAS  
POR DÍA



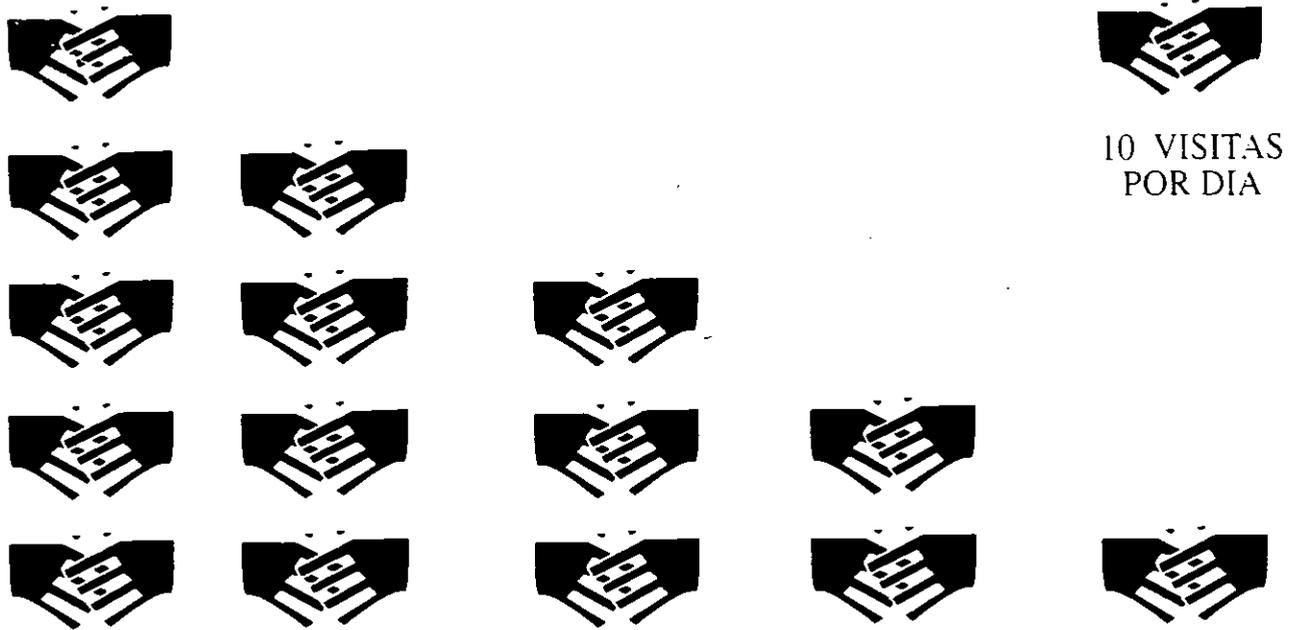
DENSIDAD DE CLIENTES  
BAJA

DENSIDAD DE CLIENTES  
PROMEDIO

DENSIDAD DE CLIENTES  
ALTA

Pre-Venta. Frecuencia De Las Visitas Del Vendedor.

El número de visitas que un preventista puede realizar en un día también es una función de las oportunidades de negocio que brinda un cliente promedio.



---

VOLUMEN POTENCIAL  
PEQUEÑO

VOLUMEN POTENCIAL  
PROMEDIO

VOLUMEN POTENCIAL  
GRANDE

Pre-Venta. Apoyo Del Vendedor.

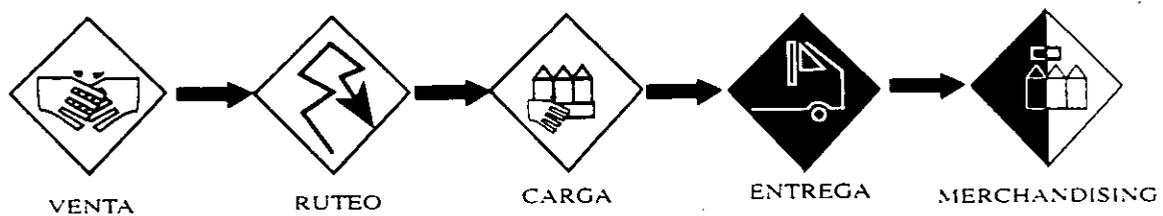
Para poder darle apoyo al pre-ventista en sus visitas programadas, el embotellador normalmente provee:

- Supervisión.
- Entrenamiento en ventas./ procedimientos .
- Remuneración motivacional.
- Un listado o un libro de ruta.
- Un vehículo apropiado.
- Formatos administrativos.
- Uniformes.

### Pre-Venta. Funciones Del Entregador.

Se requiere que el entregador de la pre-venta:

- **Atienda** a todos los clientes como esta programado.
- Realice una "visita programada" junto con cada entrega.
- Identifique nuevos posibles clientes u oportunidades de ventas.
- Exhiba el producto (variable: la responsabilidad es compartida con el pre-ventista)
- Cumpla con los procedimientos administrativos requeridos.



El entregador de la pre-venta debe realizar las siguientes actividades en su propio programa de entrega (realmente se trata de otro tipo de visita al cliente).

- *Preparación.* Revisa la orden.
- *Sondeo/Inspección.*- Revisar el equipo externo/P.O.P., saludar al cliente/confirmar la orden de pedido, revisar el equipo interno/P.O.P.
- *Entrega.* Entregar los productos ordenados.
- *Merchandising.* Rotar los inventarios de reserva, exhibir los inventarios visibles.
- *Administración.* Completar los procedimientos administrativos.

### Pre-Venta. Apoyo Al Entregador.

El embotellador usualmente provee al entregador de la pre-venta con:

- **Supervisión.**
- **Entrenamiento funcional/procedimientos.**
- **Remuneración en base a la carga de trabajo.**

- Un listado de la ruta/factura-órdenes de pedido.
- Un vehículo apropiado.
- Formatos administrativos.
- Una carretilla o equipo similar para ayudarlo en la carga/descarga.
- Uniformes.

#### Variaciones En El Ruteo.

Los embotelladores han cambiado a un ruteo más especializado para poder enfocar a un personal avanzado de ventas, segmentar los canales del mercado y minimizar el número de marcas/empaques manejados en rutas individuales. Las variaciones más comunes son:

- Rutas geográficas (como las utilizadas comúnmente en las rutas de ventas directas).
- Rutas de marcas/grupos de marcas.
- Rutas por segmento de mercado.
- Rutas de clientes nocturnos.
- Rutas de temporadas.

#### TELE-VENTA.

Se considera que tele-venta es una extensión o refinamiento de la pre-venta.

La tele-venta debe ser apoyada por visitas personales regulares, aunque no frecuentes, para asegurarse que se entienden las necesidades del cliente y que el contacto personal continúe.

Se utiliza tele-venta normalmente con la pre-venta, pero no la sustituye completamente.

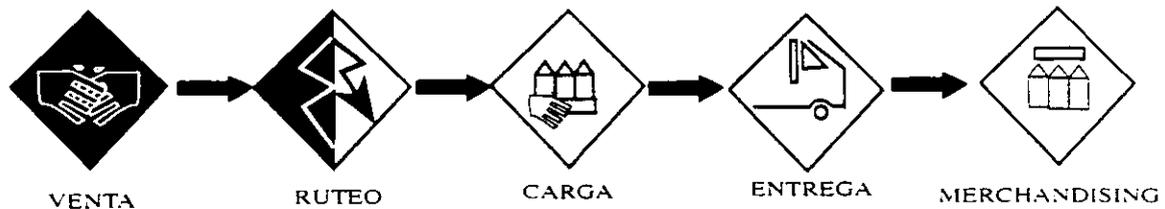
Su aplicación debe estar limitada a los puntos de venta que caen sobre el siguiente perfil:

- Volumen relativamente bajo.
- Bajo volumen potencial.
- No se puede hacer exhibiciones con ellos.
- Poca o ninguna actividad de la competencia.

### Tele-Venta. Funciones Del Vendedor

Se requiere que el vendedor de un sistema de tele-venta (tele-ventista):

- Llame a todos los clientes como está programado.
- Desarrolle una "llamada programada" con cada cliente.
- Busque nuevos clientes.
- Documente órdenes y haga los arreglos necesarios para la entrega/facturación siguiendo los procedimientos administrativos.



Un "tele-ventista" debe desarrollar las siguientes actividades en una "llamada programada".

- *Preparación.* Revisar la historia/fijar objetivos.
- *Sondeo/Inspección.* Saludar al cliente y hacerle una pregunta de sondeo, revisar el inventario y las ventas con el cliente, hacerle preguntas de seguimiento para vender un volumen incremental.
- *Venta.* Vender cantidades de reposición de todos los productos, vender productos especiales o promociones.
- *Administración.* Documentar la llamada y generar un pedido.

### Tele-Venta. Número De Llamadas Del Vendedor.

La cantidad de llamadas regulares de un tele-ventista debe caer en la siguiente clasificación:

- **Manual:** 60-100 llamadas/día.
- **Computarizadas:** 100+ llamadas/día.

### Tele-Venta . Apoyo Del Embotellador.

El embotellador normalmente le brinda apoyo al tele-ventista a través de :

- Supervisión.
- Entrenamiento de ventas/procedimiento.
- Compensación motivacional.
- Un listado o libro de rutas.
- Un sitio de trabajo apropiado.
- Formatos administrativos.

En un sistema avanzado de ventas eficientemente dirigido, el despacho es muy importante para la función de distribución.

El despacho debe ser una función centralizada que recibe los pedidos de los pre-ventistas y/o tele-ventistas, pre-ventistas de mayor y, gerentes de clientes clave.

El despacho debe ser dinámico, siendo las rutas de entrega generadas cada día para poder cumplir con las órdenes de los clientes y los requerimientos de servicio del mismo.

El despachador entonces convertirá las ordenes en rutas de entrega que:

- Optimizan la utilización del camión.
- Maximizan la eficiencia de entrega.
- Reducen kilometraje.
- Aseguran continuidad de servicio.
- Controla los costos.

### VENTAS POR VOLUMEN O DISTRIBUIDORES.

#### Ventas A Clientes Clave/Mayoreo/Distribuidores.

La entrega al mayoreo de las ventas a clientes clave es una variable de la pre-venta que separa los puntos de venta de gran prioridad/alto volumen del universo general del mercado y los provee con servicios especializados de venta, entrega y merchandising.

El elemento de venta incluye a los gerentes de clientes clave quienes concentran sus esfuerzos en unos cuantos clientes.

El elemento de entrada normalmente emplea vehículos de mayor capacidad y técnicas de manejo containers. Esto se refiere a entregas al mayoreo.

El elemento de merchandising puede ser manejado por el entregador de la pre-venta, especialistas de merchandising o empleados de la tienda dirigidos (en parte) por el gerente de clientes clave.

Las ventas de clientes clave/entrega al mayoreo ofrecen ventajas al comercio que normalmente redundan en beneficio para el embotellador:

- Tiempo de entrega menor en la puerta del depósito.
- Manejo más fácil en la tienda.
- Mejor control de inventario.
- Mejora las ventas y la ejecución del merchandising.

Los gerentes de clientes clave o los pre-ventistas al mayoreo, normalmente realizan menos visitas por día. Su alcance es probablemente de 6 a 15 visitas, dependiendo de los volúmenes involucrados y el grado de responsabilidad del merchandising.

Los pre-ventistas al mayoreo deben ser adiestrados para colocar los pedidos en forma eficiente para entrega. De otra forma, existe el peligro que el alto volumen de las órdenes que ellos generan cree problemas para los entregadores al mayoreo.

Los gerentes de clientes clave o los pre-ventistas al mayoreo usualmente deben ser responsables de los requerimientos de merchandising diarios de sus puntos de ventas asignados para así minimizar sus deberes en los mismos. Deben realizar la venta de un día y regresar a hacer las exhibiciones en el día, o justo después, de la entrega.

Merchandisers especializados deben ser contratados para manejar actividades como reorganizar el departamento de bebidas o la instalación de equipos que requieren más tiempo del que tenía el pre-ventista regular en el transcurso de un día normal de trabajo.

En la entrega al mayoreo, el elemento de entrega debe operar de la forma más cercana al sistema de "descargar y correr".

El embotellador debe utilizar vehículos del tipo de transporte y contratar a choferes que estén familiarizados con los equipos y adiestrados para completar todas las entregas.

Los entregadores al mayoreo deben recibir una remuneración por hora fija, contrariamente a los sistemas de comisión. El objetivo es manejar grandes volúmenes a través del sistema con costos razonablemente fijos y por ende, reducir los costos de entrega por caja.

Un sistema de manejo de container debe ser utilizado para minimizar los requerimientos de manejo y el tiempo en los puntos de venta.

## SISTEMAS HÍBRIDOS.

### Definición.

Un sistema híbrido es aquel que utiliza una combinación de ventas directas, sistemas avanzados de ventas y distribución indirecta para darle servicio a sus puntos de venta.

A continuación dos ejemplos:

Los distribuidores entregan nuestros productos a clientes a los que les fue pre-vendido por pre-ventistas directos.

Las ventas de rutas directas están combinadas con algunas pre-ventas a clientes clave seleccionados (el sistema avanzado de ventas nació con la insistencia de algunos clientes grandes que exigieron “trato especial”).

Cuando se está considerando el utilizar un sistema híbrido debemos hacerlo bajo el siguiente criterio:

El sistema híbrido debe redundar en más ventas y ganancias que lo que pudiera dar un sistema sencillo por sí mismo.

Un sistema híbrido debe lograr alcanzar una economía al hacer que los tipos de sistemas compartan ciertos elementos de distribución (despacho, carga y entrega, por ejemplo), mientras que mantienen a otros separados (ventas y merchandising).

Un sistema híbrido exitoso requerirá de una considerable mayor atención gerencial y sofisticación.

EL PEPSI WAY PARA MANEJAR SU DISTRIBUCIÓN A TRAVÉS DEL RECORRIDO DE RUTA.

#### Definición.

El recorrido de ruta es una técnica que ha sido comprobada como una forma efectiva para manejar la función de distribución donde los supervisores y gerentes acompañan a los vendedores en sus rutas en forma consistente y regular, viajando en la cabina del camión y registrando en un formato de observación standard, cómo es empleado el tiempo en las visitas, de forma de obtener pedidos.

El recorrido de ruta es de gran valor para todos los sistemas de distribución.

Para que el recorrido de ruta muestre resultados, debe ser efectuado en forma consistente y efectiva.

#### Reglas A Seguir.

Lo que se debe hacer en un recorrido de ruta:

- ◆ Los supervisores deben hacer un recorrido de ruta de 2-4 días por semana; los gerentes 5-6 días al mes.
- ◆ Siempre se deben utilizar formatos standard de observación .
- ◆ Las observaciones se le deben hacer directamente a los vendedores, en la cabina o en el punto de venta.
- ◆ Concentrarse en nuestra propia distribución y llevar un cuidadoso control del tiempo.

#### Normas Y Técnicas Para El Recorrido De Ruta.

Los supervisores deben hacer un recorrido de ruta no menos de 2 días a la semana. Los embotelladores deben asegurarse que los supervisores de ventas y los gerentes efectúen un recorrido de ruta regularmente. La cantidad real de días a utilizarse puede ser especificada localmente.

La información del recorrido de ruta debe estar organizada en un banco de datos el cual mostrará como ha sido/está siendo empleado el tiempo. La información recopilada de los antecedentes de recorrido de ruta complementan la obtenida en otras partes (registros contables, libros de ruta, etc.).

Lo observado en los recorridos de ruta debe ser consistente y detallado. La llave del éxito en el recorrido de ruta es ser consistente a través del tiempo y la minuciosidad al observar las rutas y el análisis de la información resultante. Un error común es hacer un recorrido de ruta sin el formato standard de observaciones.

Un recorrido de ruta usualmente incrementa las ventas registradas en las rutas que están siendo observadas. Aún cuando los vendedores pueden ir más despacio, el "efecto de estar siendo observado" levanta el volumen de un 5-25 por ciento.

El desempeño fundamental de las rutas directas es determinado por la cantidad de pedidos que se obtienen de las visitas a través del tiempo.

Otros puntos de referencia deben ser establecidos por la experiencia de un embotellador o una región específica.

- Cajas por día.
- Cajas por visita.
- Cajas por hora.
- Tiempo empleado por visita.
- Tiempo para completar la ruta.

El promedio de una visita positiva es un factor indicativo del desempeño de una ruta directa y debe por lo menos ser de un 75 por ciento.

El promedio de un 100 por ciento en una visita completada debe ser el objetivo de un sistema de ventas directas.

El tiempo empleado en los puntos de venta debe ser al menos un 60 por ciento del día de trabajo de un vendedor de ruta.

# FORMATO DE RECORRIDO DE RUTA

PROGRAMAS	EXTRA
VISIA	
PEDIDOS	
CARGA CAJAS	ENTRADA
UNID.	% VENTAS DE
CJE VEND	

ACTIVIDAD	TIEMPO	DISTANCIA
ULL. PARADA		
REGRESO		
OFICINA FINAL		

ACTIVIDAD	TIEMPO	DISTANCIA
COMIENZO AL CAMION		
SALIDA Ter. PARADA		

DISTRITO/LOCALIDAD	ENCUESTADOR	DIA	FECHA
VENDEDOR	Nº RUTA	ID CAMION	CAPACIDAD

PARADA EN PUNTO DE VENTA DESCRIPCION / NOMBRE TIPO	TIEMPO				EN PUNTO DE VENTA			CAJAS VENDIDAS / ENTREGADAS			NO CARGADAS	SIN EXISTENCIA	VACIOS RETIRADOS	CAJAS MERCHANTIZED	ACTIVIDADES DE MERCHANTISING		
	ENTRE	LLEGADA	SALIDA	TOTAL	VENTA	MERCHANDISING	NO PRODUCTIVA	PEPSI	OTRAS	TOTAL					DESC. PROMO.	FRENTES	STOCK
01																	
02																	
03																	
04																	
05																	
06																	
07																	
08																	
09																	
10																	
11																	
12																	
13																	
14																	
15																	
16																	
17																	
18																	

Tres pasos.

1	2	3
Recorrer la ruta para observarla.	Analizar la información.	Analizar la información del recorrido de ruta para observar cómo se empleó el tiempo

EL PEPSI-WAY PARA MANEJAR SU DISTRIBUCIÓN A TRAVÉS DEL ANÁLISIS DEL LIBRO DE RUTA.

Definición.

El análisis del libro de ruta es el avalúo periódico del desempeño sobre un cliente de forma que se puedan ajustar la frecuencia de la visita y los niveles de servicio, y si fuese necesario, rediseñar las rutas para alcanzar mayores niveles de rendimiento.

El analizar los libros de ruta o su equivalente de los archivos de antecedentes computarizados es esencial en todos los tipos de sistemas de distribución.

Se requiere un análisis del libro de ruta para dirigir el elemento de venta en cualquier sistema de distribución. Debe ser una de las responsabilidades básicas del supervisor y debe realizarse en forma regular.

## Reglas A Seguir

Lo que se debe hacer en un análisis del libro de ruta.

- Identificar todos los clientes con promedios de visitas bajo del standard.
- Identificar todos los clientes con pedidos promedio que no cumplen con los standard del embotellador.
- Determinar donde deben ser ajustadas las frecuencias de visitas para reflejar la preferencia observada en el cliente al hacer los pedidos.
- Considerar las oportunidades de cambiar el tipo de servicio que ofrecemos.

Lo que no se debe hacer en el análisis del libro de ruta.

- No Recortar las frecuencias de las visitas con respecto a las necesidades/expectativas del cliente.
- No tratar de aumentar los pedidos promedios donde los clientes pueden no estar preparados a mantener inventarios adicionales.
- No proponer nuevos tipos de servicios donde hay una escasez geográfica de clientes para darles servicio con el nuevo sistema.
- No asumir que el desempeño pobre en ventas es necesariamente el resultado de fallas en el sistema. Podría ser un desempeño pobre de la persona.

## Estructura Básica Para El Banco De Datos De Ventas Directas.

Los libros de ruta son una fuente de información sobre las rutas directas que están controladas por la organización de ventas, y que pueden proveer de información significativa para ayudar a la función de distribución. Los libros de ruta deben ser revisados contra otras fuentes de información, incluyendo.

- Formatos de liquidación.
- Registros contables.
- Archivos de mercadeo.

Aunque el propósito fundamental de los libros de ruta es dirigir los esfuerzos de ventas, también pueden ser una fuente valiosa de información para darle apoyo a la gerencia de distribución.

Los embotelladores deben organizar la información de las rutas directas de forma clara y consistente en el formato recomendado y sugerido a continuación:

Una tarjeta standard de ruta para cada cliente donde la identificación de cada punto de venta sea extensa, con espacio para registrar fechas de las visitas, resultados detallados de las ventas por marca empaque y un área para analizar el desempeño del cliente.

Este tipo de formato tiene además otra información o combinaciones de marcas/empaques y también permite que el supervisor pueda evaluar el movimiento del cliente en forma regular.

Si no fuera posible la utilización de una tarjeta standard de ruta durante los períodos de inicio o transición, también puede ser utilizada una tarjeta básica de ruta, descrita a continuación.

Una tarjeta básica de ruta para cada cliente, donde la identificación de cada punto de venta es mínima y con espacio para registrar las fechas de las visitas y los resultados de ventas totales o por empaque.

La tarjeta es fácil de complementar y ayuda a los vendedores de ruta a mantenerse sobre los registros.

Sin embargo, como no divide las ventas por marca/por tamaño de empaque, es limitada.

La información de los libros de ruta debe ser analizada regularmente para determinar el desempeño de las rutas directas. Los indicadores clave son:

- Visitas positivas vs. visitas programadas.
- Tamaño promedio del pedido.
- Rendimiento promedio semanal (visitas positivas y ventas de cajas) durante períodos pico y fuera de temporada.

La información del libro de ruta, apoyada por el recorrido de ruta, encuestas de carga y observaciones dentro del establecimiento pueden medir cómo el vendedor:

- Emplea su tiempo.
- Maneja la carga.
- Su efectividad de Merchandising.







Analizando los libros de ruta.

1	2	3
<b>Revisar regularmente y validar el Libro de Ruta.</b>	<b>Analizar el Libro de Rnta en cuanto al desempeño del cliente.</b>	<b>Comparar los Libros de Ruta en cuanto al desempeño de la ruta.</b>





## CAPITULO III.

### EL NEGOCIO REFRESQUERO.

#### *IMPORTANCIA PARA LA AGROINDUSTRIA (4).*

La industria embotelladora utiliza insumos de la agroindustria, quien a su vez está estrechamente ligada a la agricultura, puesto que de ella obtiene dichos insumos, además tiene la ventaja de que algunos los puede importar. mientras mas fácilmente fluyan son mejores las posibilidades de desarrollo de esta industria y por ello, la apertura comercial la beneficia, no así a la agricultura, empero, las compras en el exterior por otra parte, significan para la primera un reto de competitividad. Para sobrevivir los sectores afectados por la apertura unilateral a partir de 1986, deben volver eficientes sus plantas y procesos de comercialización, en general han de estar conscientes de la urgencia de modernizarse.

En México la agroindustria es parte muy importante de la industria manufacturera, como lo demuestran las siguientes cifras: 36 por ciento de las empresas; 7 por ciento del PIB; 24 por ciento de la producción y 4 por ciento de las exportaciones. Emplea 22 por ciento del total de trabajadores y recibe 6 por ciento de la inversión extranjera, (Cuadro 4 y Gráfica 6). En el primer trimestre de 1993 la producción bruta crece 8.9 por ciento en términos reales y en el segundo, se abate 0.5 por ciento, lo que refleja la desaceleración.

El consumo denota un marcado efecto-ingreso, esto es, al obtenerse un ingreso mayor se dejan de consumir alimentos básicos y se empiezan a comprar algunos con mayor valor agregado. Un dato revelador es, que el gasto monetario en alimentos, bebidas y tabaco de la población que recibe de uno a tres salarios mínimos mensuales, representa mas del 50 por ciento de su ingreso; para la que gana mas de ocho, alrededor del 30 por ciento, (Gráfica 7).

Aunque crece la demanda de alimentos procesados, el consumo de los naturales sigue siendo mayor: 65 por ciento del total.

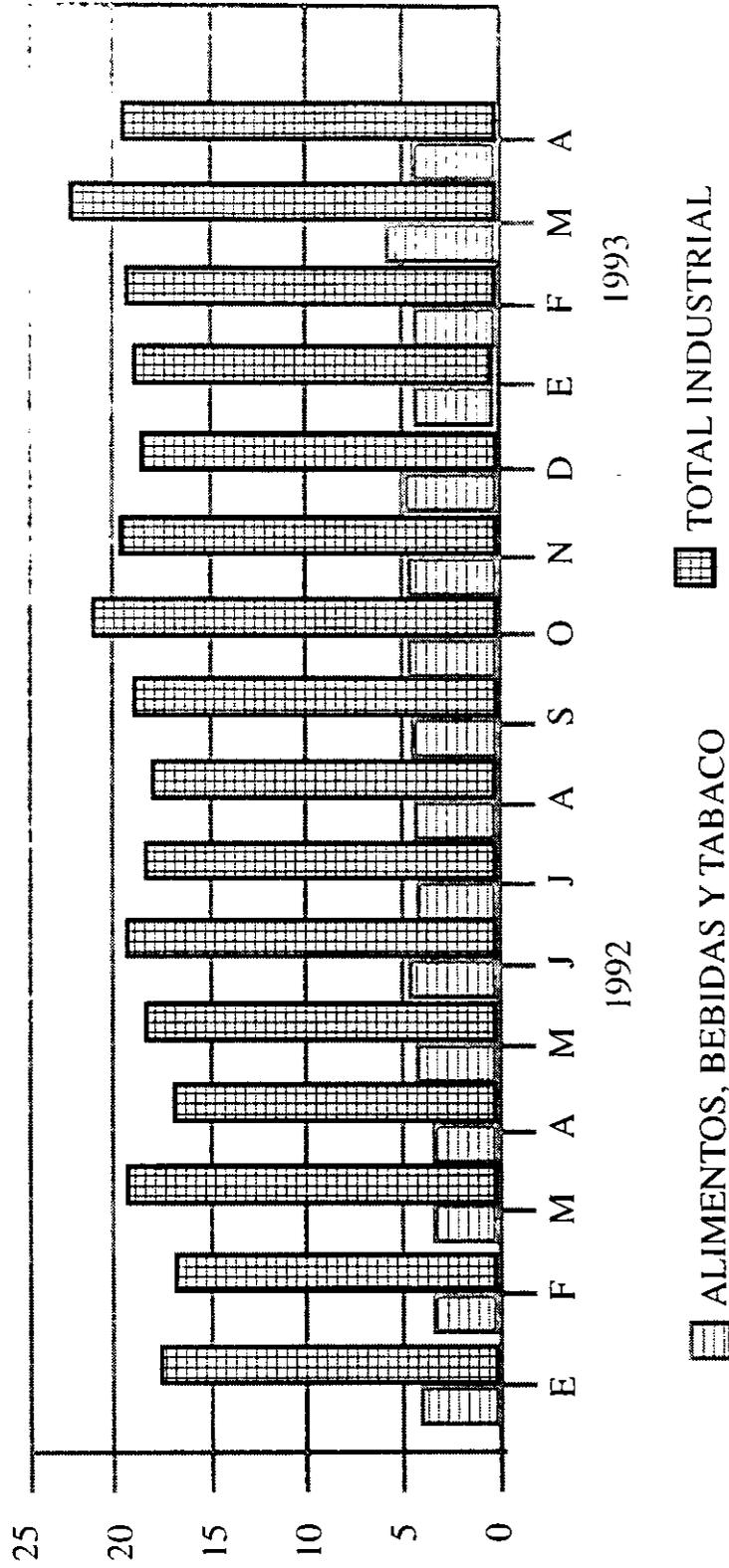
(4) Agroindustria. Examen de la situación económica de México. Banamex. Volumen LXIX. Numero 815. Octubre de 1993. Pag. 443-451.

CUADRO No. 4. PRODUCCIÓN DE ALIMENTOS, BEBIDAS Y TABACO.		
RAMA	CANTIDAD. (MILES DE N\$)	PORCENTAJE DEL TOTAL.
Conservas.	232,511	5.0
Salsas y sopas.	70,568	1.5
Molienda de trigo.	182,402	4.0
Harina de maíz.	100,185	2.2
Café soluble y té	101,808	2.2
Carnes	212,009	4.6
Pasteurización de leche.	322,206	7.0
Leche en polvo, condensada y evaporada	203,855	4.4
Envase de pescados y mariscos	29,619	0.6
Galletas y pastas	121,340	2.6
Cocoa y chocolate	35,150	0.8
Chicles	80,833	1.8
Concentrados y jarabes.	166,509	3.6
Aceites y margarinas.	365,988	7.9
Almidones, féculas y levaduras.	61,433	1.3
Alimento para animales.	176,835	3.8
Tequila y mezcal	37,894	0.8
Destilados de caña.	73,535	1.6
Vodka y ginebra.	11,296	0.2
Brandy y otros destilados de uva.	89,420	1.9
Elaboración de malta.	27,351	0.6
Cerveza	685,514	14.9
Refrescos.	767,275	16.6
Cigarros.	458,814	9.9
<b>Total.</b>	<b>4'614,350</b>	<b>100.0</b>

Fuente: BANAMEX. Examen de la Situación Económica de México. Vol. LXIX, No. 815, Oct. 1993, Pág. 444.

GRAFICA No. 6

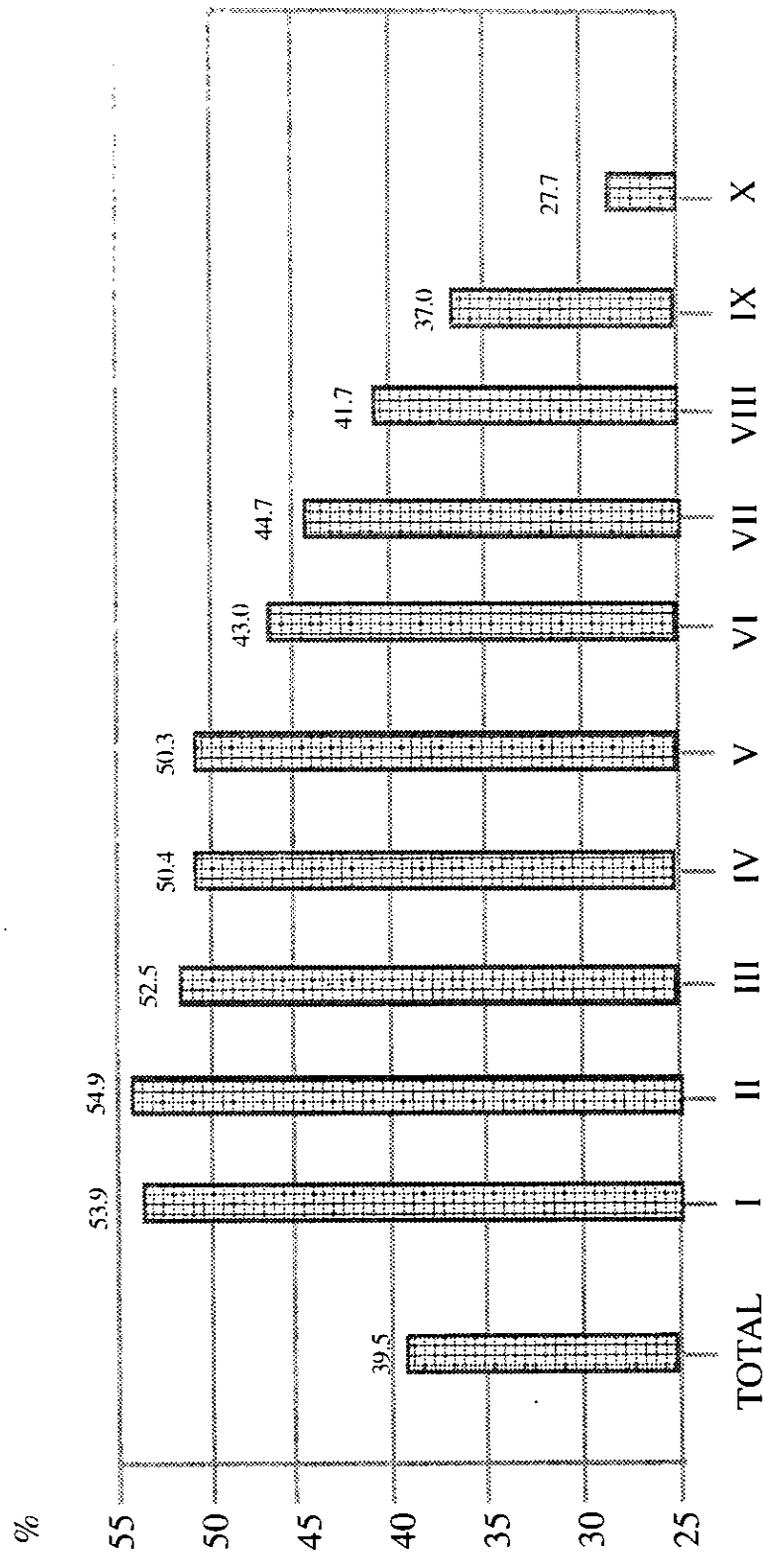
**VALOR DE LA PRODUCCION**  
(Miles de millones de nuevos pesos)



Fuente: BANAMEX, Examen de la Situación Económica de México Vol. LXIX, No. 815, Oct. 1993, pág. 445.

GRAFICA No. 7

## GASTO EN ALIMENTOS, BEBIDAS Y TABACO



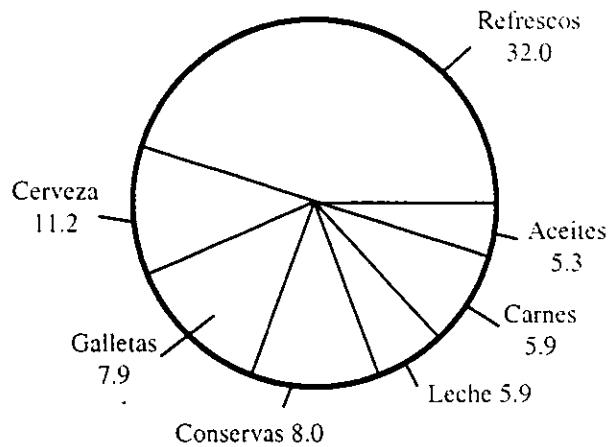
Fuente: BANAMEX, Examen de la Situación Económica de México Vol. LXIX, No. 815, Oct. 1993, pág. 446.

Dentro de las agroindustrias destacan refrescos, cervezas, cigarros, conservas, galletas y pastas, aceites y margarinas, pasteurización de leche y elaboración de carnes (Abril- 1993). En conjunto representan 69 por ciento del valor de la producción ( 4.614.350 miles de nuevos pesos) y emplean 79 por ciento del personal (188.646 individuos) (Gráfica No. 8). con la excepción de aceites y margarinas, registran avance constante en volumen y ventas durante los primeros cuatro meses del año. En algunos casos, como fabricación de cigarros, harina de maíz, galletas y pastas alimenticias, se acumulan inventarios; en otros, como conservas, salsas y sopas, las ventas superan la producción, lo que implica que las empresas, además de fabricar, comercializan importaciones (Cuadro No. 5).

## GRAFICA No. 8

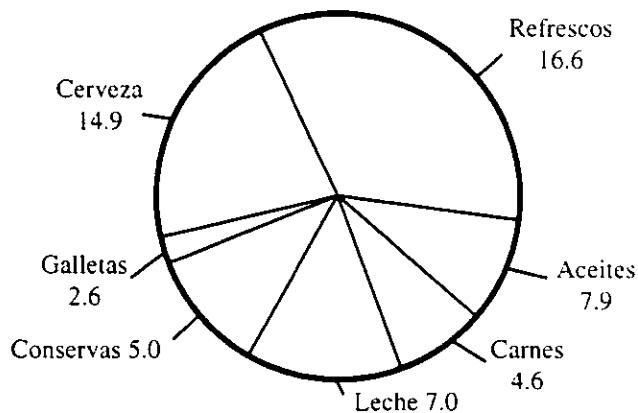
### PRINCIPALES RAMAS DE LA INDUSTRIA DE ALIMENTOS, BEBIDAS Y TABACO, ABRIL DE 1993 (Porcentaje)

**Empleo 1**



**Total: 188,646 personas**

**Producción 2**



**Total: 4'614,350 miles de nuevos pesos**

**1 Otras: 2:38**

**2 Otras: 41.4**

CUADRO No. 5

**PRINCIPALES CLASES DE ALIMENTOS, BEBIDAS Y TABACO  
(Crecimiento mensual 1993-1992)**

	Valor de la producción (%)				Ventas (%)				Acumulación de inventrios* (miles de \$)			
	ENE	FEB	MAR	ABR	ENE	FEB	MAR	ABR	ENE	FEB	MAR	ABR
Refrescos	22	20	24	20	19	18	23	23	43,476	9,544	9,601	-6,880
Cervezas	19	37	29	20	22	17	17	21	104,136	38,816	58,955	-1,788
Cigarros	44	43	82	47	44	91	44	42	75,395	-158,608	121,711	-73,867
Aceites, margarinas y otras grasas vegetales comestibles	-11	-11	3	11	-11	-14	10	15	4,595	3,445	-13,684	-31,073
Pasteurización, rehidratación, homogenización y envasado de leche	24	26	21	18	22	22	24	20	7,502	15,328	4,044	-990
Preparación, conservación y envase de frutas y legumbres	15	38	49	29	38	27	20	18	-35,345	11,180	49,992	23,850
Harina de maíz	22	19	16	18	20	31	16	21	-2,575	-8,412	-6,708	-5,994
Galletas y pastas alimenticias	-15	7	20	27	-6	22	29	29	-8,999	-14,291	-4,028	9,621
Salsas, sopas y alimentos colados	4	0	21	2	-16	18	13	12	13,537	2,117	9,747	-6,815
Leche condensada evaporada y en polvo	37	11	-8	20	33	10	-12	22	-9,266	14,801	23,668	7,028

\* Producción - ventas

Fuente: BANAMEX, Examen de la Situación Económica de México Vol. LXIX, No. 815, Oct. 1993, pág. 449.

El que la importación de bienes como maíz y leche en polvo esté restringida por permiso previos, y la de azúcar sujeta a un arancel variable, ocasiona que en algunos sectores, como los de refrescos, productos lácteos y galletas, sufran desequilibrios en el aprovisionamiento de insumos, sobre todo cuando la oferta nacional no es suficiente y cuando los precios están arriba de los internacionales. Lo anterior afecta los costos de producción y, por consiguiente, la eficiencia de las empresas y su competitividad. En casos como el de los refrescos, cuya materia prima es el azúcar (30 por ciento), existe la posibilidad de bajar los costos utilizando edulcorantes calóricos -

( fructosa de maíz ), no calóricos (aspartame), como substitutos. No obstante, esta sustitución implica gastos elevados para cambiar los procesos de producción. En productos lácteos (queso, mantequilla y yogures), la sustitución es más compleja, puesto que las propiedades de la leche son difíciles de reemplazar.

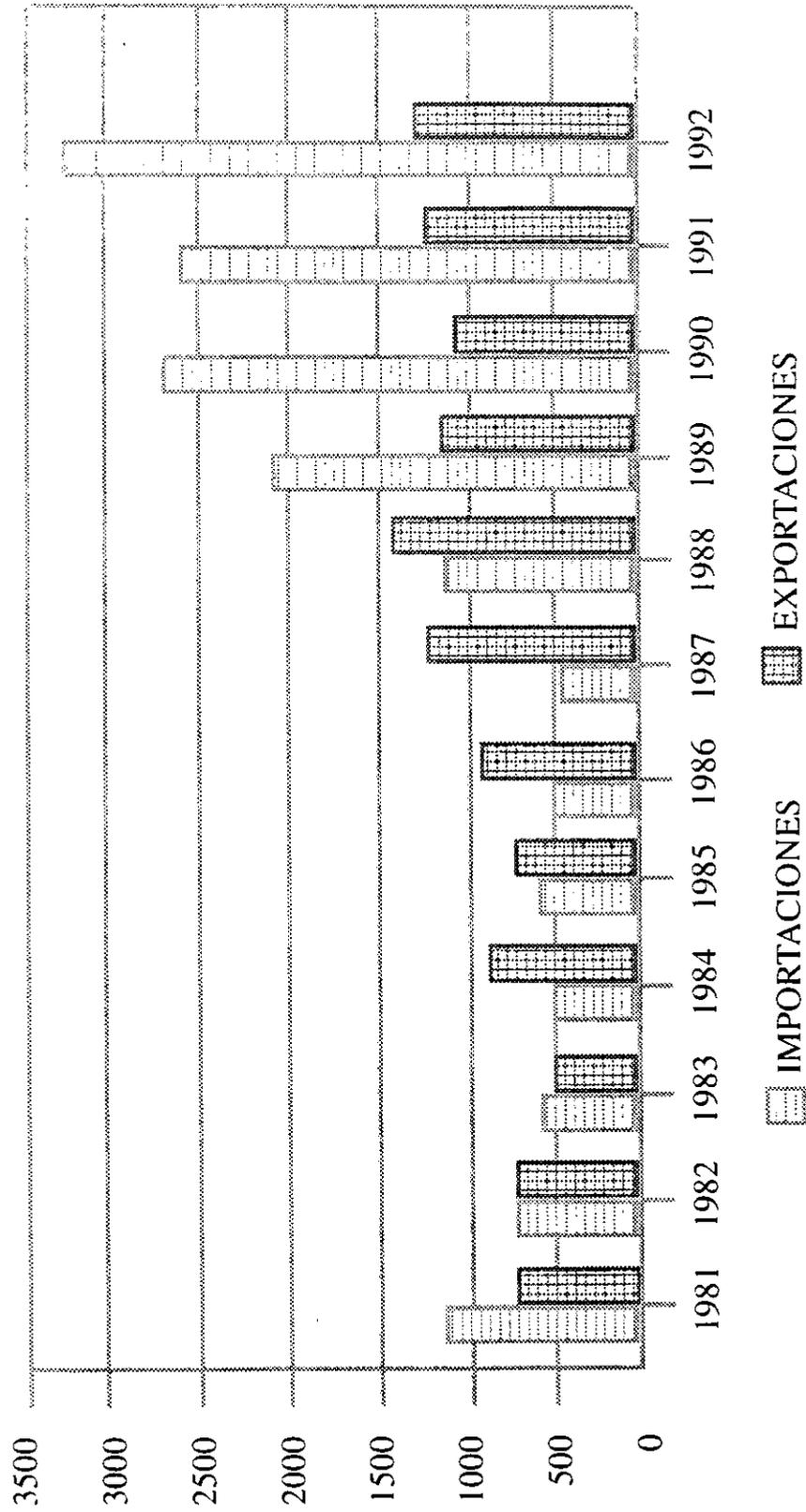
Ramas con vocación exportadora y en las que México tiene ventajas comparativas, pues producimos sus insumos, son conservas-frutas y legumbres enlatadas, concentrados cítricos, cerveza, tequila y licor de café. La penetración en el mercado internacional puede ser mayor si se perfeccionan los canales de distribución. Últimamente la harina de maíz ha tenido más éxito que la masa de nixtamal en la fabricación de tortillas, además de sus usos múltiples, por ejemplo en la fabricación de botanas y cereales.

La balanza comercial a partir de 1989, es deficitaria. Entre los factores que influyen en este fenómeno figuran la eliminación del permiso previo de importación de azúcar y el aumento en la demanda de alimentos preparados y congelados. (Gráfica No. 9). Los principales artículos importados son carnes frescas y refrigeradas, leche en polvo, alimentos preparados y aceites y grasas, que abarcan 48 por ciento del total de las compras de alimentos y bebidas. Los exportados son frutas y legumbres en conserva, cerveza, concentrados cítricos y tequila (47 por ciento). La venta al exterior de camarón congelado sigue siendo importante (15 por ciento), aunque recientemente disminuye debido a las rígidas medidas fitosanitarias que deben observarse. (Gráficas No. 10 y 11).

En el marco del tratado de libre comercio (TLC), México ha de liberar en seguida los bienes de sectores que son eficientes. Por ejemplo, jitomate y frijol, en conserva, mermeladas y jaleas, almendras, cerezas y cítricos preparados, y gradualmente cereales, galletas, derivados lácteos, harinas y preparaciones alimenticias para animales. También logra libre acceso al mercado estadounidense en salsas, pastas, purés, conservas de frutas, legumbres y cítricos. Se crean reglas de origen para evitar la triangulación de terceros países, y disciplinas de comercio, como eliminación de subsidios a la exportación, políticas de apoyo que no distorsionen el comercio o la producción, pagos directos a productores, respaldo a la infraestructura y servicios de investigación y control de plagas.

GRAFICA No. 9

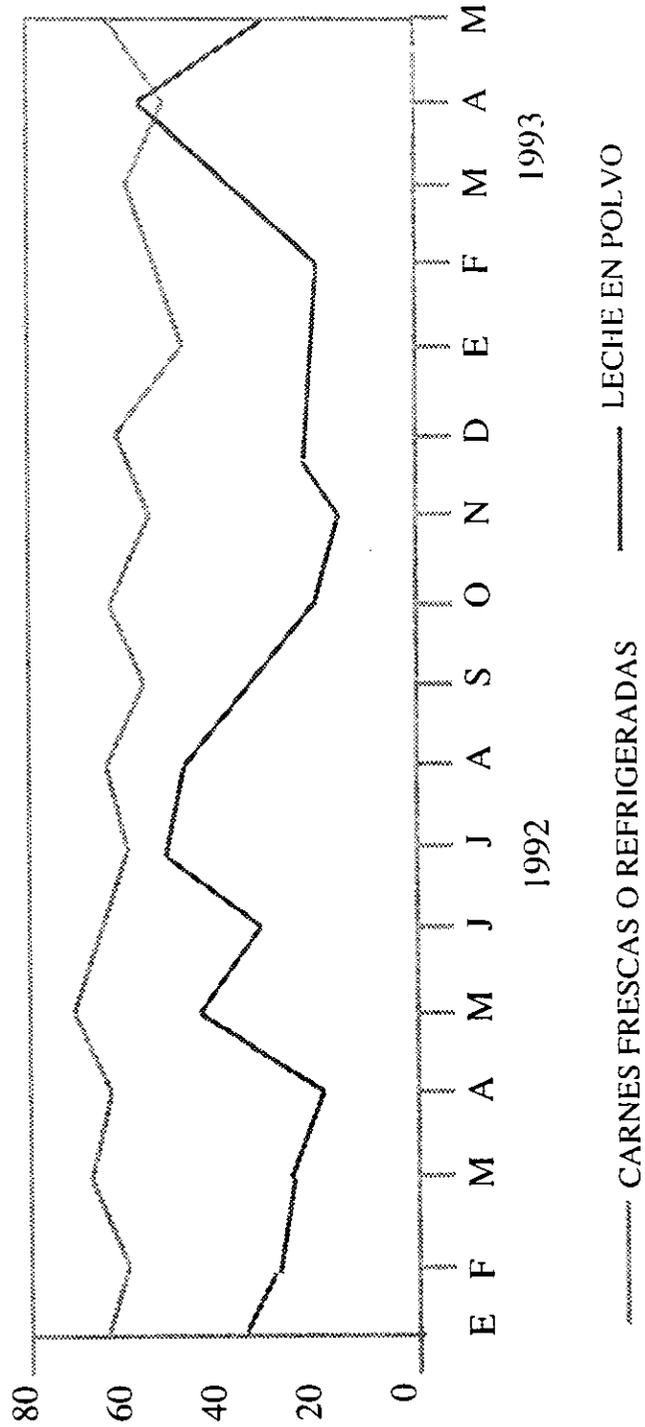
**BALANZA COMERCIAL DE ALIMENTO, BEBIDAS Y TABACO**  
(Millones de dólares)



Fuente: BANAMEX, Examen de la Situación Económica de México Vol. LXIX, No. 815, Oct. 1993, pág. 450.

GRAFICA No. 10

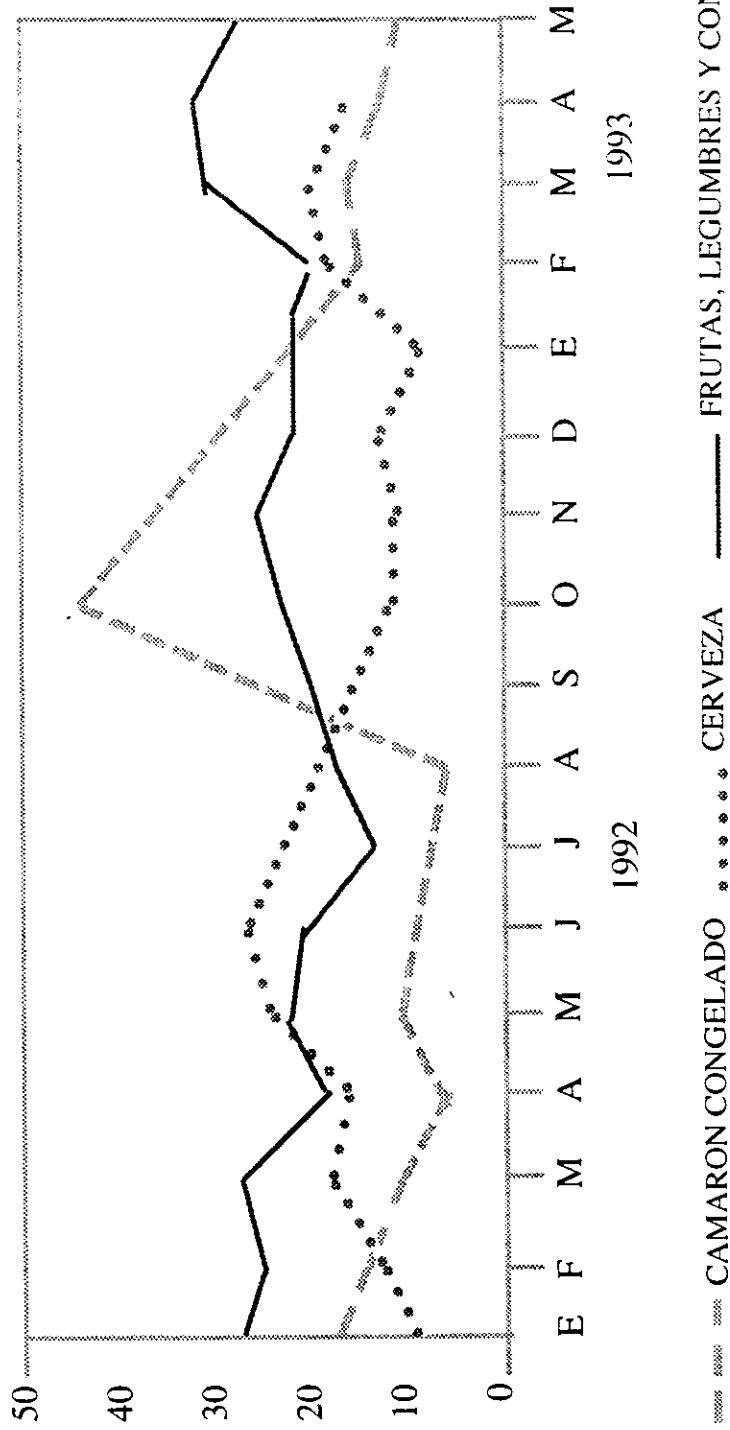
**PRINCIPALES PRODUCTOS IMPORTADOS DE  
ALIMENTOS, BEBIDAS Y TABACO**  
(Millones de dólares)



Fuente: BANAMEX, Examen de la Situación Económica de México Vol. LXIX, No. 815, Oct. 1993, pág. 45

GRAFICA No. 11

**PRINCIPALES PRODUCTOS EXPORTADOS DE ALIMENTOS, BEBIDAS Y TABACO**  
(Millones de dólares)



Fuente: BANAMEX, Examen de la Situación Económica de México Vol. LXIX, No. 815, Oct. 1993, pág. 453.

El futuro agroindustrial es prometedor. hay demanda. la economía mexicana se está abriendo y el comercio internacional crece a tasa promedio anual de 10 por ciento se espera desarrollo en áreas donde el aprovisionamiento de insumos no esté regulado: los costos bajen sin descuidar la calidad del producto. el crecimiento se base en una visión empresarial: la tecnología sea de vanguardia: las ventajas comparativas se aprovechen al máximo: los canales de distribución. internos y externos. sean eficientes. y los nuevos productos se busquen en y dirijan a los mercados correctos. Para aquellas que continúen con estricta regulación gubernamental. tecnología obsoleta. sin mercadotecnia y rigurosa integración vertical. su progreso ha de ser limitado.

La industria del refresco refuerza su importancia al ser del global agroindustrial. una rama que tiene una absorción del 16.6 por ciento del total. Con este porcentaje ocupa el primer lugar teniendo una producción en 1993 de N\$ 767.275.000.00 . Seguido de ramas como la cerveza. con una producción de N\$ 685.514.000.00 y un porcentaje de 14.9%. los cigarrillos con N\$ 458.814.000.00 y un 9.9 por ciento ( ver cuadro No. 4).

Del total de empleos en la agroindustria de 188.646 personas. el 32.0 por ciento estaba ocupada en los refrescos: el 11.2 por ciento en cerveza y el 8.0 por ciento en conservas ( ver Gráfica No. 8).

El sector de referencia es muy dinámico debido a que el ingreso de las personas esta muy relacionado con el gasto de alimentos. bebida y tabaco. En ocasiones llega a representar hasta el 54.0 por ciento como lo muestra el segundo decil de la distribución del ingreso (ver Gráfica No. 7).

El sector refresquero no permanece aislado de este proceso de modernización. capacitación. productividad. reconversión. apertura comercial. cambios económicos; etc. Esa es la dirección hacia la cual se dirige la industria y aquel que quiera permanecer al margen de ello deberá meditarlo. porque. podría quedar fuera de la competencia.

APORTACIÓN AL PRODUCTO INTERNO BRUTO.

CONSUMO PER-CAPITA. (5).

México y sus ciudadanos, están en una categoría precisamente abajo de los Estados Unidos en consumo per-capita de refrescos aproximadamente 140 litros anualmente.

<b>CUADRO No. 6.</b>		
<b>CONSUMO PERCAPITA DE REFRESCOS EN MEXICO.</b>		
<b>AÑO</b>	<b>CONSUMO TOTAL (MILES MILLONES DE LITROS)</b>	<b>CONSUMO PER-CAPITA (LITROS)</b>
1985	8.48	115.3
1986	8.19	109.1
1987	7.83	102.3
1988	8.82	113.0
1989	10.18	127.9
1990	10.77	132.6
1991	11.50	138.7
1992	11.62*	138.7*

\* Estimado.

Fuente: (5) Turn up the volume. Havis Dawson.

Beverage World Internacional. Abril de 1993.

En los años de los 80.s el gobierno mantuvo controlado el precio de los refrescos, habiendo una inflación rápida y ventas contraídas. El año pasado (1992) con un mercado más libre en precios, el volumen del mercado tuvo un lento crecimiento del 1%.

Apesar de lo disminuido, México permanece como el mejor mercado franquiciado por las marcas de compañías de refrescos. En realidad, los reflejos del mercado cambiante están promoviendo la inversión.

Considerando que el precio de los refrescos al menudeo estuvo sujeto al control gubernamental en México por mas de 40 años. En 1987, las regulaciones del pacto y PECE fueron particularmente rígidas. Como parte de la "canasta básica", los precios de los refrescos estuvieron controlados por el gobierno -una revisión anual de incrementos- fue

una estrategia inflexible del sistema. En un tiempo de extraordinaria alta inflación nacional. En todo, sin embargo los embotelladores mexicanos no fueron acabados por el régimen, sin embargo algunos pequeños embotelladores tuvieron una difícil situación financiera entre el periodo del pacto y el primer incremento del precio.

Para muchos embotelladores, el precio fue el gatillo que impulso el incremento del volumen compensado por márgenes pequeños. Ahora, como parte de un libre mercado eminente en México, el gobierno y la asociación de mexicana de embotelladores tienen acordado la caída del control de precios en 1993. En cambio, los embotelladores acordaron invertir aproximadamente 13,200 billones de pesos (aproximadamente 4 billones de dólares), en capital desembolsado para crear 53,000 nuevos empleos para el año 2000.

#### INFRAESTRUCTURA INDUSTRIAL.(6).

La industria refresquera y de aguas carbonatadas participa destacadamente en la actividad económica del país, al representar su producción, en el año de 1991 a precios planta, 9.1 billones de pesos, es decir el 1.0 por ciento del P.I.B. nacional.

Esta producción la realizan 236 empresas en todo el país, de las cuales, 135 tienen una producción anual menor de 5 millones de cajas físicas, 83 medianas cuya producción se encuentra entre 5 y 11 millones de cajas físicas y 18 consideradas como grandes, cuya producción se encuentra arriba de 11 millones de cajas físicas anuales.

<b>CUADRO No. 7.</b>	
<b>VOLUMEN DE PRODUCCION DE LAS PLANTAS EMBOTELLADORAS EN MEXICO.</b>	
Plantas que producen arriba de 11 millones de cajas por año.	18 compañías.
Plantas que producen de 5 a 11 millones de cajas por año.	83 compañías.
Plantas que producen abajo de 5 millones de cajas por año.	135 compañías.
<b>TOTAL</b>	<b>236 COMPAÑÍAS.</b>

Fuente: Turn up the volume. Havis Dawson.  
Beverage World Internacional. Abril de 1993.

(6) La industria embotelladora de refrescos y aguas carbonatadas. Refrescos de México. Órgano oficial de la ANPAE. Vol. xxxvii No. 2 Marzo-Abril. 1992. Pag. 5.

**CUADRO No. 8-**

**PLANTAS PRODUCTIVAS DE LA INDUSTRIA EMBOTELLADORA POR ENTIDAD FEDERATIVA. (CANTIDAD).**

ENTIDAD FEDERATIVA	PLANTA	ENTIDAD FEDERATIVA	PLANTA
AGUASCALIENTES	8	MORELOS	5
BAJA CALIFORNIA NORTE	9	NAYARIT	3
BAJA CALIFORNIA SUR	2	NUEVO LEÓN	3
CAMPECHE	3	OAXACA	6
COAHUILA	7	PUEBLA	15
COLIMA	3	QUERÉTARO	5
CHLAPAS	6	QUINTANA ROO	1
CHIHUAHUA	12	SAN LUIS POTOSÍ	10
DISTRITO FEDERAL	13	SINALOA	7
DURANGO	7	SONORA	6
GUANAJUATO	11	TABASCO	2
GUERRERO	6	TAMAULIPAS	14
HIDALGO	3	TLAXCALA	1
JALISCO	11	VERACRUZ	23
MEXICO	17	YUCATÁN	4
MICHOACÁN	11	ZACATECAS	2

Fuente: La industria embotelladora de refrescos y aguas carbonatadas. Refrescos de México. Órgano oficial de la ANPAE. Vol. xxxvii No. 2 Marzo-Abril.1992. Pag. 5. (6).

Su actividad(7) forma parte de una compleja cadena productiva, entre cuyos eslabones principales están: la producción azucarera, la de jugos y concentrados, la industria del vidrio, la del plástico, envases y corcholatas. En 1992, la industria refresquera mexicana produjo 16 mil 600 millones de litros, con un valor total de siete mil 500 millones de dólares, lo que equivale al 2.5 por ciento del Producto Interno Bruto (PIB), y muestra que el mexicano promedio consume 144 litros de refrescos al año.

(7) La dinámica industria refresquera mexicana. Barón F. Levin. Por los caminos del aire. Mexicana de aviación. Noviembre de 1993. Pag. 49-52.

La principal razón de tan alto consumo es que mas de la mitad de la población tiene menos de 21 años (los jóvenes, incluidos los niños son los mayores consumidores), pero también debe de considerarse el clima (muy cálido y muy seco), una predilección generalizada por el refresco embotellado y su precio relativamente barato.

La producción y distribución en la industria están muy fragmentadas, pero existe una tendencia innegable hacia la consolidación, aunque los cinco embotelladores que cotizan en la bolsa de valores poseen solo 51 de las 236 plantas de México, rebasan mas de la mitad de las ventas a nivel nacional.

Tres de ellos -ARGOS, CONTAL Y FEMSA- son franquiciatarios de la Coca Cola y los otros -GEUPEC Y GEMEX- lo son de Pepsi. En las gráficas 12 y 13 se muestra que el mayor de los cinco es FEMSA, con sede en Monterrey y parte del grupo industrial Visa. Sus utilidades y ventas representaron el 52.4 y el 62 por ciento respectivamente, de las utilidades y ventas conjuntadas de los cinco. Luego sigue Contal, con 16 por ciento de las ventas pero solo el 8.9 por ciento de las utilidades, y GEMEX, con 12.6 por ciento de las ventas pero 27.2 por ciento de las utilidades.

Quizá donde la fragmentación se pone mas de relieve es en la red de distribución, que sigue teniendo cierto aire de otros tiempos pues la mayor parte de los refrescos se vende a través de pequeñas tiendas de abarrotes manejadas por una familia.

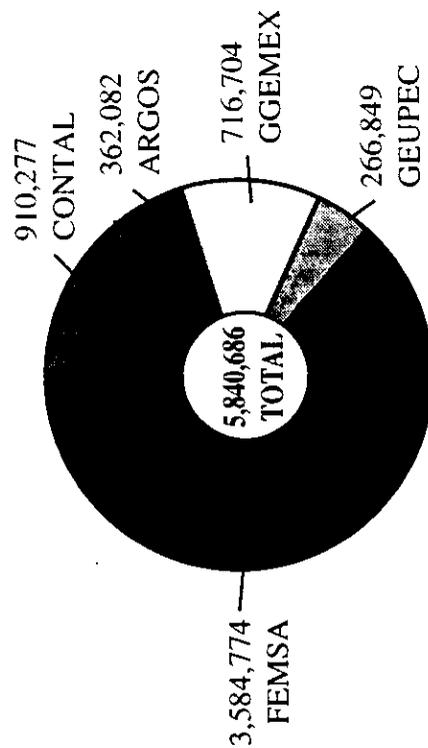
Estas pequeñas tiendas, las misceláneas, son tan importantes para los embotelladores que, por ejemplo, se dice que el gerente general de Femsas, Othón Ruiz, sube periódicamente a los camiones distribuidores para cerciorarse de primera vista sobre cómo va el negocio. Y, a la inversa, el refresco es tan vital para las misceláneas, que requieren el paso del camión repartidor cada dos o tres días.

Como dijera el propietario de una pequeña tienda de abarrotes: "El camionero de la Coca Cola significa tanto para mí que lo invité a la boda de mi hija".

Este sistema tan fragmentado de distribución al menudeo ha convertido la red de reparto en una de las bases mas valiosas del embotellador, lo cual requiere mantener una vasta flota de vehículos para entrega de mercancía en todas las rutas. Vale la pena señalar que a finales de 1992, el numero total de vehículos de reparto que empleaba la industria era de unos 35 mil, de los cuales casi seis mil pertenecen a los cinco embotelladores principales, como lo indica la gráfica No. 14.

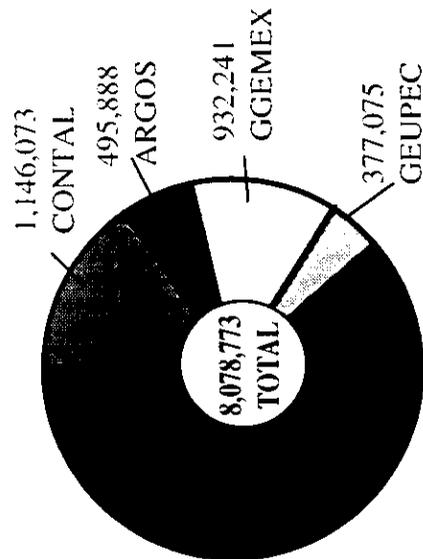
**GRAFICA No. 12**  
**VENTAS Y CAPITAL DE LOS PRINCIPALES EMBOTELLADORES DE MEXICO**  
*Mexico's leading bottlers*  
(en miles de nuevos pesos/fin thousands of new pesos)

**VENTAS/SALES**



Total in US\$\*1,825,927

**CAPITAL/EQUITY**

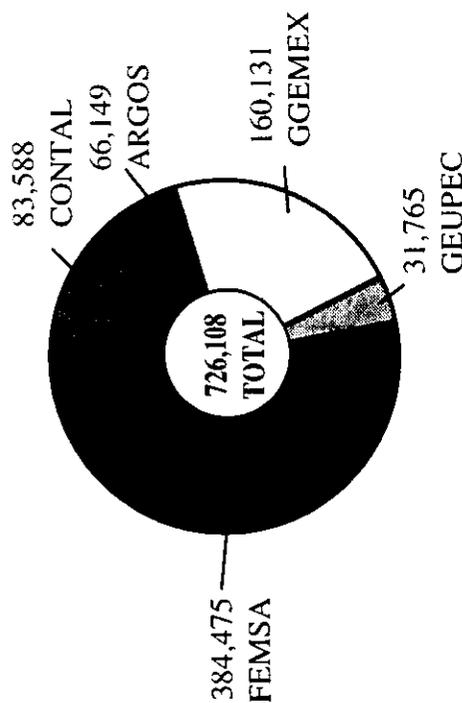


Total in US\$\*2,612,788

\* Conversión a dólares al precio de 3.118 pesos por dólar/Converted to dollars at 3.118 to a dollar.  
Fuente: Mexicana de Aviación. Por los Caminos del Aire. La dinámica Industrial Refresquera Mexicana.  
Baron F. Levin Noviembre de 1993. Páginas 49-52.

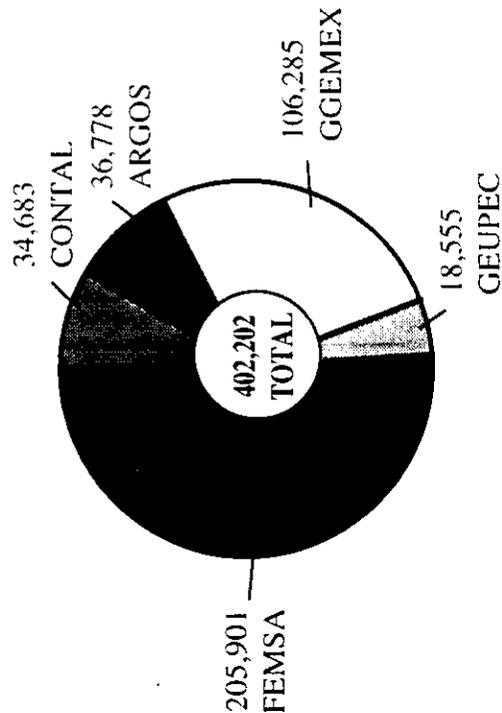
**GRAFICA No. 13**  
**UTILIDADES BRUTAS Y NETAS DE LOS PRINCIPALES EMBOTELLADORES**

**Utilidades brutas**  
*Operating profit*



TOTAL EN DOLARES\*/TOTAL IN US\$\* 227,864

**Utilidades netas**  
*Net profit*

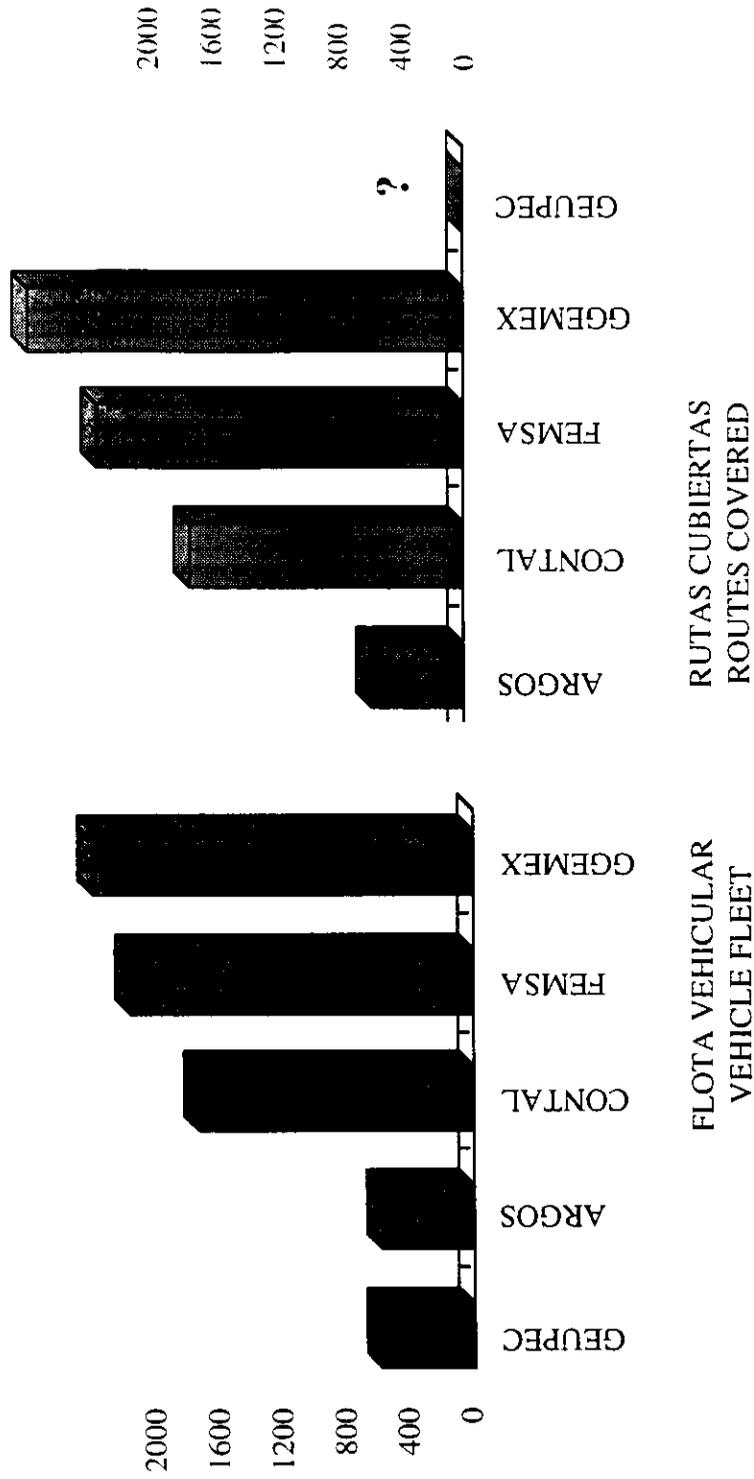


TOTAL EN DOLARES\*/TOTAL IN US\$\* 125,404

\* Conversión a dólares al precio de 3.118 pesos por dólar/Converted to dollars at 3.118 to a dollar.

Fuente: Mexicana de Aviación. Por los Caminos del Aire. La dinámica Industrial Refresquera Mexicana.  
 Baron F. Levin Noviembre de 1993. Páginas 49-52.

**GRAFICA No. 14**  
**RED DE DISTRIBUCION DE LOS PRINCIPALES EMBOTELLADORES**  
**DISTRIBUCION NET OF LEADING BOTTLERS**



Fuente: Mexicana de Aviación. Por los Caminos del Aire. La dinámica Industrial Refresquera Mexicana.  
 Baron F. Levin Noviembre de 1993. Páginas 49-52.

La utilización de vehículos para repartir el refresco, tiene un importante impacto en la industria automotriz, con ellos surten más de 600 mil puntos de ventas de refrescos en la república: en su enorme mayoría comercial detallista, con un promedio de venta en cada uno de ellos, de 6 cajas de refrescos diariamente, para quienes el refresco representa una importante fuente de ingresos al obtener una percepción anual promedio de por lo menos 2 millones de pesos.

Coca Cola es la franquicia mas grande en el mercado mexicano. Coca Cola reporta como marca el 55% del mercado mexicano de los refrescos y el 69 por ciento del mercado de las colas en la nación.

Coca dice que este promedio de volumen ha crecido un 9 por ciento los últimos 5 años. Durante un tiempo el volumen del mercado de refrescos mexicanos tuvo un promedio de crecimiento del 7 por ciento. Es en 1992 el único caso que el volumen creció 3 por ciento. Por temporadas el mercado solo creció 1 por ciento.

<b>CUADRO No. 9.</b>	
<b>VOLUMEN DE CRECIMIENTO DEL REFRESCO EN EL MERCADO MEXICANO.</b>	
<b>AÑOS</b>	<b>% DE CRECIMIENTO</b>
1987	-4.44
1988	12.72
1989	15.39
1990	5.82
1991	6.74
1992	1.00*

\*Estimado.

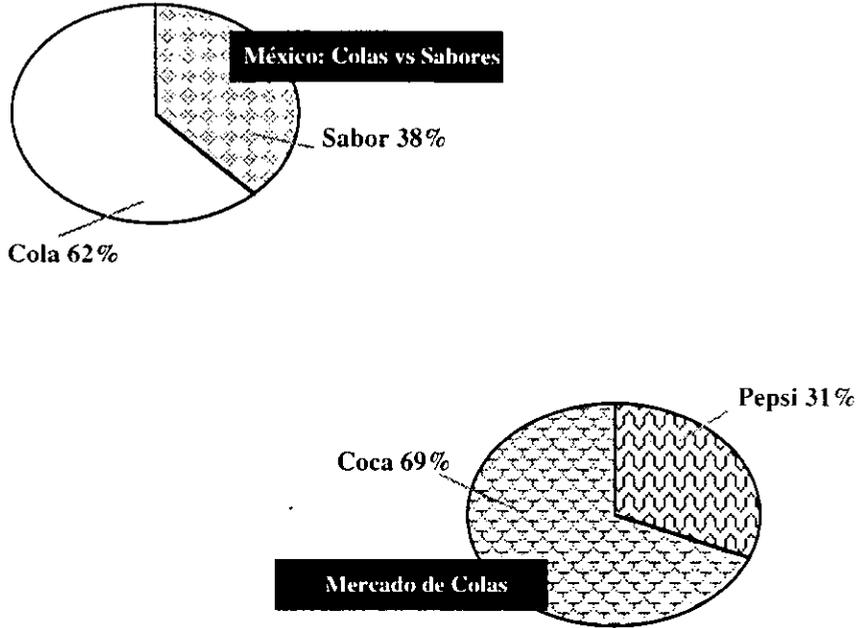
Fuente: Turn up the volume. Havis Dawson.

Beverage World Internacional. Abril de 1993.

Pepsi es la segunda franquicia en importancia en México. Esta marca posee el 31 por ciento del mercado mexicano de colas, arriba del 26 por ciento de hace tres años. El volumen de Pepsi Mexicana se levanto 11 por ciento. Los productos de Pepsi son particularmente fuertes en el mercado de la ciudad de México. El cual aporta el 18 por ciento del consumo total de refrescos.

Es fácil determinar por que México resulta muy importante para los dos gigantes de refrescos de cola (Coca Cola y Pepsi ). En 1992, por ejemplo fue el único sistema de franquicias (fuera de Estados Unidos) que vendió mas de mil millones de cajas de Coca Cola. Actualmente la venta de Coca es mayor en Monterrey que en Noruega, Hungría y Suiza juntas; en Guadalajara que en Noruega y Austria juntas; en la ciudad de México que en Chile y Hungría juntas.

**GRAFICA No. 15**  
**PARTICIPACION DE MERCADO**



Fuente: Turn up the volumen. Havis Dawson.  
Beverage world Internacional. Abril de 1993.

Cadbury, se mantiene apoyado desde 1992 por la compra de Femsa Aguas Minerales. México es dominado por el embotellador de Agua Mineral (marca Peñafiel), anotándose ahora un 5.7 por ciento del mercado mexicano de refrescos, lo cual hace a Cadbury el tercer contendiente en franquicia de México.

Algunos de los grandes grupos de embotelladores incluye:

VISA: Por conducto de su subsidiaria FEMSA.

VISA Cuenta con cerca del 8 por ciento de toda la venta de refrescos en México y 20 por ciento de todo el volumen de Coca Mexicana.

GEMEX: Grupo Embotellador Mexicano, cuenta con un 10 por ciento de todo el volumen del mercado del refresco es el embotellador más grande de Pepsi fuera de los Estados Unidos y un competidor agresivo con crecimiento.

Otros grupos embotelladores mexicanos importantes incluyen a Continental (del cual la Compañía Coca Cola tiene el 11 por ciento), Azteca, Mundet, Argos (embotellador de Coca Cola) y Geupec (embotellador de Pepsi).

#### *GENERACION DE INVERSIONES.(8).*

De acuerdo con la encuesta nacional de la Asociación Nacional de Productores de Aguas Embotelladas (ANPAE) revela que el pasado año de 1991. La industria embotelladora realizó importantes inversiones destinadas a la renovación, ampliación y modernización de su planta productiva.

La industria realizó inversiones por 1 billón 40 mil millones de pesos. De esta cantidad, 322 mil millones fueron invertidos en equipo de transporte; 314 mil millones en maquinaria de embotellar; 238 mil millones en terrenos y construcciones y el resto, 166 mil millones, en otros activos.

Así la industria muestra su voluntad de renovarse y modernizarse, además de cumplir con los compromisos de inversión formulados en los distintos acuerdos de concertación.

(8) Segunda Convención de la Anpae. Situación de la industria de aguas envasadas. Revista Bebidas. Enero-Febrero de 1993.

Aunque todavía no ha concluido 1992, sabemos que para este año los industriales embotelladores realizarán inversiones por 1 billón 430 mil millones de pesos, y si bien no conocemos la cifra definitiva, sabemos que estas inversiones se están llevando a cabo. Las inversiones para 1992 en equipo de transporte serán de 472 mil millones de pesos, en maquinaria de embotellar de 414 mil millones, 310 mil millones en terrenos y construcciones, y 243 mil millones en otros activos fijos. El compromiso de inversión de la industria fue de 1 billón 154 mil millones de pesos, por lo que esa cifra será superada en 276 mil millones de pesos.

También nuestra encuesta revela que para 1993, la industria planea invertir 1 billón 764 mil millones de pesos, integrados de la siguiente manera:

CONCEPTO	PESOS	DÓLARES
EQUIPO DE TRANSPORTE	635.000 MILLONES	209,998 MILLONES
MAQUINARIA DE EMBOTELLADO	476.000 MILLONES	157,407 MILLONES
TERRENOS Y CONSTRUCCIONES	353.000 MILLONES	116,733 MILLONES
OTROS ACTIVOS	300.000 MILLONES	99,206 MILLONES

También el año próximo rebasaremos nuestro compromiso de inversión en 690.000 millones de pesos. Dado que es de 1 billón 74 mil millones de pesos.

La industria de aguas envasadas en el periodo 1991-96 muestra, en cifras, lo que la unidad en la acción, el entendimiento entre las partes la confianza en nuestro futuro, puede ser el ejemplo a seguir.

INVERSIONES EN ACTIVO FIJO		
AÑO	PESOS	DÓLARES
1991	1 BILLÓN 40 MIL MILLONES	344 BILLONES
1992	1 BILLÓN 430 MIL MILLONES	456 BILLONES
1993	1 BILLÓN 764 MIL MILLONES	541 BILLONES
1994	1 BILLÓN 235 MIL MILLONES	364 BILLONES
1995	1 BILLÓN 388 MIL MILLONES	395 BILLONES
1996	1 BILLÓN 492 MIL MILLONES	408 BILLONES

Nota: tipos de cambio: media anual y un 4 por ciento de devaluación anual.

Por otro lado, Pepsi anunció en marzo de 1993, estar planeando invertir US\$ 750 millones los próximos cinco años "Para expandir rápidamente nuestro negocio de refrescos en México".

Los primeros pasos son 3 asociaciones con tres embotelladores, en los cuales Pepsi adquirió:

- 29 por ciento de los embotelladores regionales de Guadalajara, sustentado por Grupo de Embotelladoras Unidas.
- 49 por ciento de la base de embotelladores de Monterrey del grupo PROTEXA. Pepsi planea invertir en el estado industrial, facilitando la modernización y expansión de su flota de camiones. Este grupo inauguró hace poco una planta en dicha urbe a un costo de 50 millones de dólares.
- 20 por ciento del Grupo Rello, embotellador de los suburbios de la ciudad de México.

La industria refresquera mexicana constituye uno de los sectores más dinámicos en planes de expansión. Coca Cola ha anunciado que invertirá mil 500 millones de dólares en México a lo largo de los próximos cinco años. Contal prevé una nueva inversión de cien millones de dólares en los próximos 18 meses, con la construcción de dos nuevas plantas. Femsa hace poco inauguró una gran fábrica en el sureste del país.

En resumen, la inversión estimada de este sector, de 13.500 millones de nuevos pesos (cuatro mil 200 millones de dólares) añadirá en los próximos ocho años, según se espera, 53 mil empleos a los 118 mil que existen.

Curiosamente, la mayor competencia tanto para la Coca Cola como para la Pepsi quizá no provenga de otros refresqueros, sino de la pujante industria del agua embotellada. Entre las inversiones programadas están la planta de Liquimex, por 50 millones de dólares, en Toluca, para atender tanto esta urbe como la ciudad de México. Pero los propios embotelladores están entrando en el negocio. La ANPAE dice que las marcas importadas, como Perier y Evian, abrieron y dominaron el mercado mexicano, pero ahora las marcas nacionales han recuperado un 40% del mismo.

Trátese de refrescos, agua mineral o agua simple, el dinámico sector de las bebidas embotelladas en México es un sólido ejemplo de lo que puede suceder cuando una actividad productiva queda libre de centralizaciones y trabas, la desregulación de este rubro comenzó en 1980 cuando se eliminaron restricciones al empaque y al mercado, pero quedó completada en Enero de 1993 al suprimirse los últimos controles de precios. La desregulación dio alas a un crecimiento sorprendente que esta resuelto a proseguir en los próximos años.

La mayoría de los refrescos en México se venden en botellas retornables de vidrio.

El mix (mezcla) de envases-presentaciones es este:

- 95.4% Botellas de vidrio retornable.
- 2.4% Botellas de plástico rellenables.
- 3.1% Botellas no retornables. lata y post-mix.

#### CREACIÓN DE EMPLEOS.

Durante el año de 1991 trabajaron en esta industria más de 115 mil personas en las actividades de producción, distribución y administración y se calcula que para el año 2000 generará 53.000 empleos más, es decir, que en ese año la industria de refrescos y aguas carbonatadas, empleará en forma directa a 168 mil personas. Cada empleo en la industria genera 0.44 empleos adicionales en el conjunto de la economía.

De acuerdo con la información presentada en la Segunda Convención Nacional de Productores de Aguas Envasadas. El señor Jorge Zindel Mundet presidente de la ANPAE señaló que para llevar a cabo su producción, la industria embotelladora proporcionó empleo directo a 122,141 personas, un 4.6% más que en 1990 de ellos, el 26.8% desarrollo labores de producción el 48.2% se ocupó en la distribución, el 15.6% en tareas administrativas y el resto en otras actividades.

Además de los empleos que la industria proporciona de manera directa a través de sus demandas en el conjunto de la economía, propicia indirectos a otras 53,742 personas, por lo que en conjunto la industria embotelladora generó el año pasado, más de 175,800 empleos a nivel nacional.

El valor de las remuneraciones pagadas por la industria durante el año pasado fue de 2.08 billones de pesos. Los principales consumos intermedios, entre más de veinte básicos, de la industria embotelladora en 1991 fueron:

CONCEPTO	PESOS	DÓLARES
AZÚCAR	MÁS DE 2.05 BILLONES	678 BILLONES
CONCENTRADO	CERCA DE 1.6 BILLONES	529 BILLONES
ENVASES	MÁS DE 750,000 MILLONES	248 MILLONES
CORCHOLATAS	404,000 MILLONES	134 MILLONES
REFACCIONES AUTOMOTRICES	307,000 MILLONES	101 MILLONES
PUBLICIDAD	244 MILLONES	81 MILLONES
COMB. ACEITES Y LUB.	MÁS DE 230,000 MILLONES	76 MILLONES

La encuesta periódica de la ANPAE revela que a fines del pasado año, el valor de los activos de la industria embotelladora alcanzó la cifra de 77.8 billones de pesos, de los cuales 2.1 billones correspondieron a terrenos y construcciones, 73 billones en equipo de transporte, 1.3 billones en maquinaria de embotellar, y de 1.4 billones en otros activos fijos.

En seguida pretendemos destacar otras características también importantes<sup>(9)</sup>.

El valor de las ventas en el primer semestre de 1993 ascendió a 4.5 millones de nuevos pesos, 19.6% mayor al del mismo periodo del año previo, representa el 17% del producto de la división de alimentos, bebidas y tabaco y el 2.4% del de la industria manufacturera. Ocupa 60.628 personas, 32% del personal de la agroindustria, 65% obreros y el resto empleados. Funcionan 236 embotelladoras, 58% producen cerca de 5 millones de cajas anualmente, 35% entre 5 y 11 millones y 7% más de 11 millones. Todos los estados cuentan al menos con una planta refresquera. Los que menos tienen son Tlaxcala y Quintana Roo (una) y los de más Veracruz y el Estado de México (23 y 18, respectivamente). El reparto se efectúa con 32.000 vehículos para atender 600 mil puntos de venta en la República Mexicana. El costo de operación, es decir, de distribución, es en promedio 36.5% de las ventas: La capacidad instalada es de unas 1.775 millones de cajas al año y la utilizada, en promedio, 78%

La tecnología presenta escasas innovaciones. Lo más habitual es utilizar los equipos durante dos décadas o importar maquinaria usada por el bajo precio de los refrescos en relación con otros países, y aplicar regulaciones legales con las que el gobierno controla el precio y se restringe la publicidad. Durante los últimos tres años se observan importantes proyectos de expansión y modernización en las principales plantas embotelladoras, que incrementan la eficiencia y productividad de sus operaciones (10.3% promedio anual). Estas inversiones son la respuesta al convenio realizado entre el gobierno y la Asociación Nacional de productores de Aguas Envasadas, conforme al cual se elimina el control de precios en 1993 a cambio de realizar inversiones de aproximadamente 13.2 mil millones de nuevos pesos y crear 53 mil empleos durante la presente década.

(9) Industria Refresquera. Examen de la situación Económica de México. Banamex, Febrero 1994. Vol. LXX No. 819 Banamex-Accival, Pag. 74-77.

El costo de producción equivale, en promedio, al 48.8% del valor de las ventas. El consumo per-capita de refrescos en México es el segundo más alto del mundo, al año se consumen 24.4 cajas por habitante, equivalente a 586 botellas de ocho onzas. Entre más diversidad existe en las presentaciones, el consumidor realiza más compras, para el productor, la mezcla le representa mayores márgenes. Esta reacción del consumidor confirma el hecho de que la demanda de refrescos es inelástica al precio y que no existe un efecto sustitución significativo por mejoras de ingreso. De 1988 a 1992 el consumo de refrescos crece en promedio 9.2%, siete puntos arriba del aumento del consumo estadounidense, 2.2%. El diferencial se explica por la desregulación del sector en cuanto a precios, campañas publicitarias y diversidad de productos en el mercado.

El Tratado de Libre Comercio (TLC) influye en la industria por dos lados: el efecto en el producto terminado, y en los insumos, principalmente el azúcar. En el primero es positivo gracias al sistema de franquicias estipulado por las dos grandes transnacionales que operan en el país, el cual delimita la zona en la que pueden vender, siendo imposible la expansión fuera de su territorio. Adicionalmente, los altos costos de transporte ocasionan que el comercio internacional sea difícil de realizar, ya que los refrescos se trasladan embotellados. Lo anterior explica porque casi el 100% del intercambio se lleva a cabo entre México y Estados Unidos.

El valor de las exportaciones en 1990 equivalente a 13 millones de dólares, en 1991 a 18 y en 1992 a 19. El de las importaciones 8.31 y 68, respectivamente. Los principales artículos de exportación son aguas minerales y bebidas sin alcohol. Las importaciones son aquellas que consume la población de ingresos altos y que gusta de productos novedosos, como los refrescos de sabores frutales y de cola sin colorantes. El 100 por ciento de nuestras ventas a Estados Unidos están libres de arancel en diez años, mientras que el 72% de las compras se desgrava en ese lapso y el 28% inmediatamente. Solo aguas, ni minerales ni gaseosas, tienen acceso inmediato al mercado mexicano.

Las importaciones de azúcar se encuentran restringidas por un arancel variable fijado por la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial (Secofi) y puede llegar a ser del 70% cuando los precios internacionales caen notablemente. La exportación a Estados Unidos está limitada por el esquema de arancel-cuota que impone a todo el mundo. Dado lo anterior, México puede venderle un máximo de ocho mil toneladas al año. En el TLC se establece que tiene la posibilidad de exportar por arriba de esa cuota con base en excedentes netos en la producción de edulcorantes calóricos, es decir se debe tener un excedente neto en la producción de azúcar y fructuosa de maíz. Los mercados de ambas naciones se abren completamente en quince años. El hecho de que algunas refresqueras estén integradas a la obtención de azúcar se convierte en beneficio bajo las condiciones descritas, puesto que pueden abastecerse fácilmente de su principal insumo y a bajo precio en caso de que cambien las condiciones del mercado interno al terminarse los excedentes en los ingenios.

## CAPITULO IV.

### LA ELABORACIÓN DEL ESTUDIO DE MERCADO (2).

#### *DEFINICIÓN DE INVESTIGACIONES DE MERCADO.*

Son las tareas destinadas a obtener y analizar las informaciones sobre necesidades, deseos, gustos, recursos, actitudes y comportamientos de personas, consumidores actuales o potenciales, así como también puntos de venta, etc. para orientar las acciones de mercadotecnia en una empresa..

¿Por qué son necesarias las investigaciones de mercado?

- Permiten identificar cambios rápidos en el mercado.
- Conocer el nivel de la competencia.
- Preveer expansión de mercados.
- Desarrollar tecnología.
- Tomar decisiones y acciones confiables.

Ventajas de las investigaciones de mercado.

- Reduce la incertidumbre de los resultados a obtener, cuando se toman decisiones.
- Identifica de una manera rápida y confiable, las situaciones presentes de mercado.
- El costo que implica desarrollar una investigación es bajo vs. el valor de obtener la información.
- Se pueden establecer sistemas continuos que permiten conocer constante o periódicamente las tendencias e indicadores existentes en el mercado.
- Anticipa y evita problemas.
- Detecta necesidades y oportunidades.
- Ayuda a tomar decisiones más rentables.

Desventajas/Limitaciones de las investigaciones de mercado:

- En las investigación de mercados no existen tareas iguales ni hay procedimientos uniformes para todos los proyectos. No es perfecta, tiene limitaciones ya que en cualquiera de sus fases cronológicas (definición del problema, planeación del problema, planeación del estudio, desarrollo de cuestionario, trabajo de campo, tabulación de datos, análisis de resultados e informe final), pueden existir errores que se reflejarían en la calidad de la información.

(2) Idem.

- Solo presenta la realidad: razonable y confiablemente obtenida de una muestra representativa del universo.
- El conocimiento del total del universo resulta excesivamente costoso.

¿Qué pueden proporcionar las investigaciones de mercado?

- Información general del mercado.
- Perfil y hábitos de los consumidores.
- Estructura de la oferta.
- Tipos y valor de los canales de distribución.
- Cumplimiento de aspectos legales y normas.
- Elementos publicitarios y promocionales.
- Características de los p.d.v.
- Disponibilidad de producto en los p.d.v.
- Publicidad en el p.d.v.
- Condición del producto en el p.d.v.
- Evaluación de promociones.
- Recordatorio de marcas.

Desde principios de los 60s en México, los departamentos de investigación han venido creciendo en forma constante, lo cual es un reflejo del reconocimiento por parte de la gerencia, de su importancia. Además un estudio realizado recientemente, demostró que en el 30 por ciento de las empresas, existe un departamento o personal formal de investigación de mercados.

A pesar que en la mayoría de las empresas el presupuesto destinado a la investigación de mercados no representa ni el 0.05 por ciento de las ventas totales, la tendencia que ha reflejado la inversión año tras año en la mayoría de las empresas, es superior a los índices de inflación, y se han venido incrementando el número de proyectos.

Técnicas más usuales para la recolección de datos.

- Referéndum postal.
- Llamadas telefónicas.
- Entrevistas personales.
- Panel de consumidores.
- Panel de distribuidores.
- Método de observación.

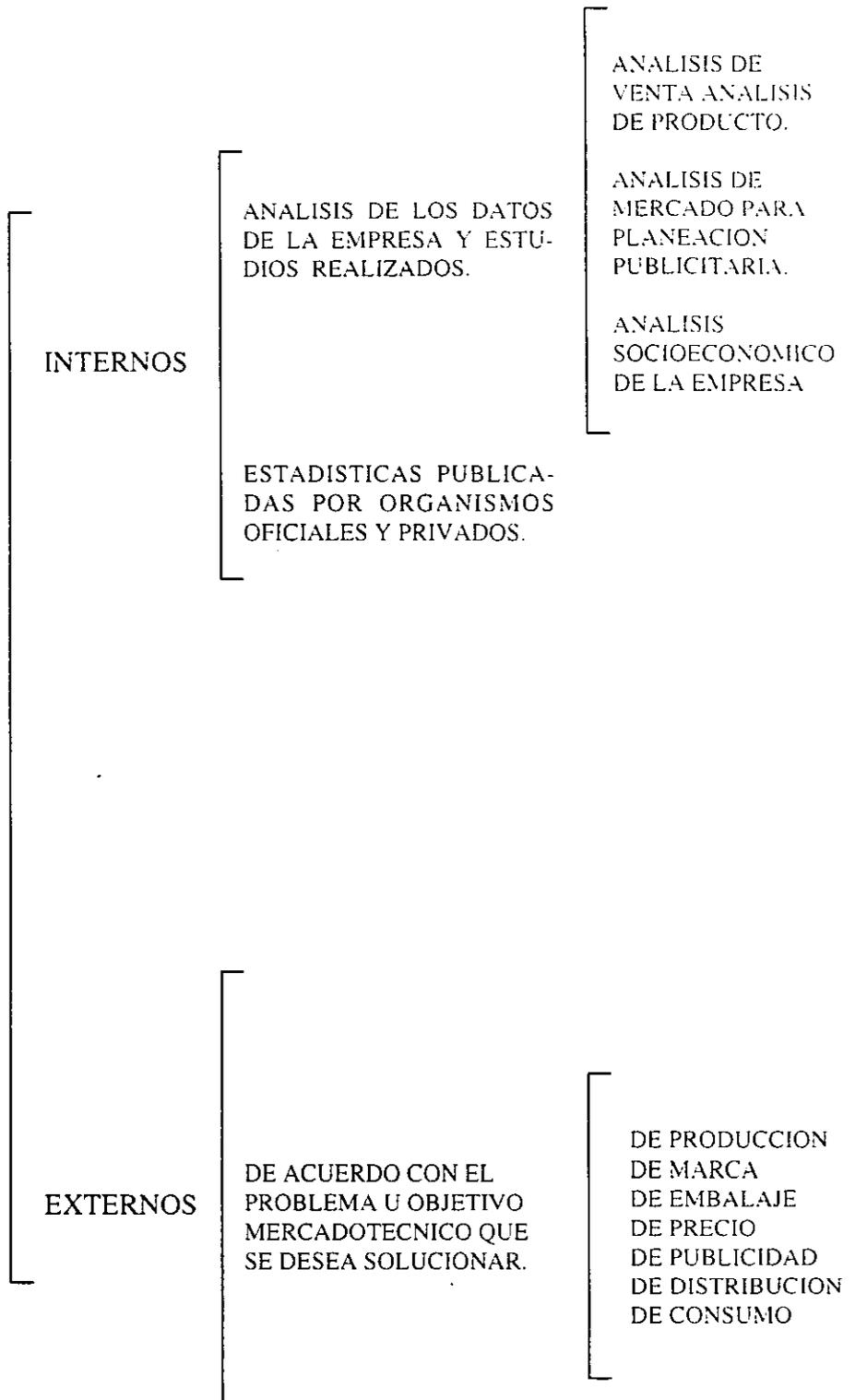
## Clasificación de los estudios de mercado.

De acuerdo con la fuente empleada para obtener información, los estudios de mercado se clasifican en internos y externos.

Los internos, son aquellos que se efectúan únicamente a partir de los datos existentes dentro de la empresa. Por ejemplo: estadísticas de ventas, y sin que haya necesidad de realizar cualquier trabajo adicional de campo para la obtención de información.

Los estudios externos, tratan de obtener informaciones por medio de investigaciones realizadas en el campo generalmente, y se realizan a través de técnicas estadísticas y por medio de muestras representativas.

**CLASIFICACION DE  
LOS ESTUDIOS DE  
MERCADO**



**ESTUDIOS  
EXTERNOS**

DE PRODUCTO	CONTROL DE CALIDAD ACEPTACION DE NUEVOS PRODUCTOS EN CUANTO A SABOR. COLOR. AROMA. ETC.
DE MARCA	IMAGEN DE MARCA
DE EMBALAJE	MATERIAL. FORMA. DISEÑO. ENVASE. ETC.
DE PRECIO	TEST DE VENTA PARA AVERIGUAR ACEPTACION DE NUEVOS PRODUCTOS, INTENCION DE COMPRA. ETC.
DE PUBLICIDAD	ANALISIS DE AUDIENCIA DE MEDIOS. ESTUDIOS DE PENETRACION PUBLICITARIA (PRE/ POST TEST)
DE DISTRIBUCION	AUDITORIAS PARA CONOCER LA PRESENCIA DE PRODUCTOS EN EL PUNTO DE VENTA. VOLUMEN DE INVENTARIOS Y STOCKS PRECIO PROMEDIO. PARTICIPACION DE MERCADO. ETC.
DE CONSUMO	PANEL DE CONSUMIDORES PARA DETERMINAR PERFIL DE USUARIO. PREVISIONES DE BASE PARA DEFINIR HABITOS DE COMPRA Y CONSUMO.
PARTICIPACION DE MERCADO	

### *LA DISTRIBUCIÓN ( 10 )*

El término "distribución" tiene tanto en la nomenclatura económica como en el lenguaje común de los negocios tres significados distintos: a).- Se le usa como denominación del conjunto de movimientos mediante los cuales se transportan las mercancías de los centros de producción a los de consumo, de unas personas a otras o de unas a otras regiones del país; se trata entonces de la "distribución de mercancías". b).- Se le aplica para connotar la forma en que se reparte el ingreso nacional entre los factores primarios o fundamentales de producción, -trabajo, tierra, capital y organización- que concurren a crearlo; suele llamársele, cuando se le atribuye este sentido, "distribución funcional". Y c).- Significa, por último, el reparto del ingreso (o renta) nacional entre los individuos o las familias, o entre diferentes grupos de individuos, caso en el cual se le nombra "distribución personal".

Por lo anterior, la teoría de la distribución tiene que explicar: 1o.- La forma en que se establecen los precios de los servicios productivos, ya que sabemos que de esos precios depende el monto del ingreso que recibe cada uno de los dueños de los factores de producción de los cuales emanan; es tan importante esta parte de la teoría en cuestión que no faltan economistas que piensen que toda puede reducirse a ella. 2o.- La forma en que esos ingresos parciales se conjugan en el ingreso que en total recibe dentro de la economía cada factor específico, ingreso total que como se subdivide entre los individuos que en conjunto poseen dicho factor, en cierto modo determina sus ingresos individuales. Y 3o.- cómo la suma de las retribuciones pagadas a quienes suministran los servicios productivos que se usan en la creación de un bien o de un servicio, es igual al valor de ese bien o servicio. Solamente así podrá el ingreso nacional, o dicho de otro modo, la suma de los ingresos ganados por los propietarios de los medios de producción, igualarse con el producto nacional neto, o sea, con la suma de los valores monetarios de las mercancías acabadas producidas en un lapso determinado- por lo común, un año - menos el valor monetario del desgaste experimentado por los bienes durables que se utilizaron para obtenerlas.

En relación a la conceptualización arriba señalada, para efectos del presente trabajo, solamente manejaremos el concepto por medio del cual se estudia el manejo de mercancías para consumo.

( 10 ) Zamora Francisco. Tratado de Teoría Económica. Fondo de Cultura Económica. Decimonovena edición 1984. Pág. 528-546.

### ANÁLISIS DE DISTRIBUCIÓN (3).

Su objetivo es identificar en el mercado, el estado de las variables más importantes, que inciden sobre la comercialización, disponibilidad de nuestras marcas, tamaños, presentaciones y sabores, en los puntos de venta por medio de metodologías confiables.

Stock.	Clientes secos.
Exhibición.	Clientes potenciales.
P.O.P.	Distribución efectiva.
Frecuencia de servicio.	*Carga.

\* Se incluye el análisis del comportamiento de la carga de los camiones vs. de la demanda, por la fuerte influencia que puede tener esta situación en la comercialización y los frecuentes problemas existentes al respecto.

Metodologías utilizables para la realización de análisis de distribución.

*Censales:* Investigaciones del 100 por ciento del universo.

*Muéstrales:* Investigación de muestras representativas del universo.

Frecuentemente, lo que encontramos en el mercado es tan solo consecuencia de las condiciones operacionales existentes en las plantas embotelladoras; especialmente bajos estándares de operación de los siguientes factores:

Calidad.	Falta de vidrio operacional en la planta.
Capacidad de producción.	Falta de vidrio en los clientes.
Condición de la flota y capacidad	Irregularidades en la carga de los camiones.
Rotación de vendedores y ayudantes.	

Observación: Todos los factores son controlables y de encontrarse bajos estándares, se reflejan en la capacidad de comercialización de la planta embotelladora.

Las ventajas de realizar análisis de distribución vs. "visitas al mercado".

- Poder disponer de informaciones confiables, para tomar decisiones con menos riesgos.
- Evitar los procesos de ensayo/error, comúnmente tan costosos.
- Obtener capacidad superior para persuadir, convencer e influir a otras personas sobre situaciones específicas, con argumentos sólidos producto de la información obtenida.

¿Como realizar un análisis de distribución?.

Un análisis de distribución se realiza de acuerdo a las siguientes variables.

Tiempo disponible.	Tabulación de la información.
Area geográfica a investigar.	Análisis y conclusiones de la información.
Tamaño de la muestra.	Desarrollo del plan de acción.
Variables a identificar.	

(3) Idem.

Previsiones para el trabajo a efectuar.

- Formularios: Formas de censo, plano de la ciudad o del territorio a reestructurar, plumas o lápices, tabla (para escribir), computadora, análisis de carga y tabulación.
- Definición de la muestra.
- Mapas.
- Tabulación de la información por ruta.
- Tabulaciones del total de las informaciones obtenidas.
- Análisis y conclusiones de las informaciones obtenidas.
- Diseño y presentación de un plan de acción.
- Lugar, fechas y horarios del trabajo de campo.

Instrucciones para la realización del trabajo de campo.

Evitar llevar joyas y demasiado dinero, así como vestirse de manera tal, que llame la atención.

En caso de que se requiera identificarse frente al cliente, se puede mencionar que trabaja en una agencia de investigaciones de mercado, o señalar que trabajas para la embotelladora.

Se debe de tratar de visitar todos los puntos de venta localizados en el área de la ruta.

Al finalizar la liquidación de la ruta, procede a recabar las informaciones relacionadas con el análisis de carga.

#### Glosario de los términos a utilizar.

*RUTA*: Área geográfica en la que se encuentran ubicados un número determinado de clientes, que son atendidos regularmente por la misma ruta. "Ruta" es también sinónimo de camión repartidor.

*P.O.P.* (Point of Purchase): Piezas de propaganda/publicidad de una marca, colocadas permanentemente en el exterior o interior del punto de venta, frecuentemente son de cartón, metálicas y/o plásticas.

*STOCK*: Total de envase en poder de los puntos de venta, lleno, vacío, frío y exhibido.

*CLIENTE POTENCIAL:* Punto de venta que vendiendo regularmente productos, marcas, tamaños, presentaciones y sabores de la competencia, no vende el o los nuestros equivalente.

*CLIENTE SECO:* El que compra regularmente nuestras marcas, tamaños, presentaciones y sabores, pero no tiene producto lleno disponible para vender en el momento de la visita.

*DISTRIBUCIÓN EFECTIVA:* Índice que expresa el número de clientes con producto lleno disponible para la venta vs. el total de puntos de venta ubicados en la ruta.

*COBERTURA DE DISTRIBUCIÓN:* Indicador del número de clientes que venden regularmente nuestras marcas, tamaños, presentaciones y sabores; se expresa en porcentaje VS. el total de puntos de venta de la ruta.

*CLIENTE:* El que compra regularmente una, varias o todas las marcas, tamaños, sabores y presentaciones que comercializa el embotellador.

*TIPO DE CLIENTES:* Clasificación de los puntos de venta de acuerdo al tipo específico de actividad a la que se dedica:

Clasificación de establecimientos, por giro (**MACROPEP**).

- M ISCELANEAS.
- A. BARROTOS.
- C. ANTINAS.
- R. RESTAURANTES.
- O. TROS.
- P. ARTICULARES CON VENTA.
- E. SCUELAS.
- P. ARTICULARES CON VENTA.

*RECARGA:* Oportunidad en que la ruta regresa un mismo día para volver a cargar.

*CAPACIDAD DE OPERACIÓN DEL CAMIÓN:* Número de cajas que el camión carga de forma tal, como para facilitar el movimiento de cajas por el ayudante, diferente y menor a la capacidad física del camión.

Mecánica de trabajo para el análisis de la información obtenida.

Cada investigador será el responsable de realizar la recaudación de información, a nivel de ruta y totalizarla en el mismo formulario.

Se conformarán sub-grupos que serán los responsables de obtener, tabular y analizar las informaciones recabadas durante la investigación.

Cada sub-grupo tendrá a su cargo la presentación de las informaciones bajo su responsabilidad y por lo tanto también el diseño de los formularios de presentación.

El grupo total llegará a conclusiones generales y desarrollará una propuesta de plan de acción.

Con todos estos elementos podemos decir que la **Distribución** es el proceso mediante el cual a todos los puntos de ventas de un área geográfica, que denominamos ruta, se les hace llegar regularmente las marcas/tamaños/sabores/presentaciones que la planta embotella/distribuye.

Asimismo podemos señalar que la **Comercialización** es el proceso por medio del cual el productor de bienes o servicios hace llegar su producto al consumidor en *condiciones competitivas*, en la industria de refrescos, esta labor se lleva a cabo a través de:

- Camiones/Ruta.
- Representantes de ventas.
- Jefes de ruta/Vendedores.
- Ayudantes.
- Botellas/Envases.
- Cajas/Plásticos.
- Enfriadores.
- Material P.O.P.

Clasificación de rutas por área geográfica.

**LOCALES:** Rutas que atienden a la ciudad donde se encuentran ubicadas.

**SUB-URBANAS:** Distribuyen nuestros productos a las poblaciones cercanas a la planta o agencia.

**FORÁNEAS:** Están en un centro de distribución donde no existe centro de producción. Distribuyen productos a las poblaciones alejadas de la planta o agencia.

*DISTRIBUIDORES*: Personas físicas o morales que abastecen nuestros productos en algún territorio de difícil acceso, bajo volumen de ventas, o muy distante.

#### Clasificación de rutas por tipo de cliente.

*COMERCIALES*: Atienden puntos de venta (expendios).

*RESIDENCIALES*: Visitan hogares que consumen el producto, no lo venden.

*ESPECIALES*: Estas rutas dan servicio a escuelas, autoservicios, eventos especiales.

#### Clasificación de rutas según tripulación.

*UNITARIAS*: Solo llevan vendedor.

*MIXTAS*: Vendedor y ayudante.

*DOBLES*: Cuando el volumen de ventas así lo requiere, se componen de vendedor y dos ayudantes.

*CARRETILLAS*: Los clientes se visitan por medio de carretillas o diablos, partiendo de un mini-depósito.

*TANDEM*: Los clientes se visitan con carros eléctricos, partiendo de un mini-depósito.

La tripulación más común es dobles.

#### Herramientas de mercado.

- Enfriadores: Eléctricos: vertical, horizontal. No eléctricos: horizontal.
- Equipo promocional: Puestos/Casetas/Kioscos/Juegos/Mesas y sillas. Racks o exhibidores.
- Dispensers: Post mix: Son equipos que requieren poco espacio y que tienen alta capacidad para vender volumen. Ejemplo: cines, cafeterías, reclusorios, escuelas, etc.
- Material P.O.P.: Interior: cartulinas temáticas, calcomanías, cintillos, relojes, menús, servilleteros, saleros, ceniceros, encendedores, otros. Exterior: luminoso, banderolas, laminas, fachadas, espectaculares, carteleras, otros.
- La suma de Marcas, sabores, tamaños, empaques, jefes de ruta, ayudantes, supervisores, camiones, botellas/envases, cajas/plásticos, P.O.P., exhibición, productos disponible en el punto de venta, dispensers, equipos promocionales=COMERCIALIZACION.

Por lo anterior, la comercialización debe servir para obtener ventajas competitivas con la utilización adecuada de recursos.

En la distribución/comercialización son importantes:

*La Logística:* producción, calidad, niveles de vidrio operacional, flota, carga, fuerza de ventas.

*Los Sistemas De Distribución:* venta convencional, pre-venta, tele-venta.

*Los Procedimientos De Evaluación Al Funcionamiento De Los Sistemas:* censos, paneles de detallistas, pantry check (estudio sobre envase en el hogar).

### *ESTUDIO DE MERCADO PARA LA REESTRUCTURACIÓN DE RUTAS.*

#### INTRODUCCIÓN (11).

Tomando en cuenta que actualmente estamos ante un mercado cambiante, ( de oferta y demanda, de precio alto o bajo, de crecimiento o contracción), es necesaria la implementación de un procedimiento de reestructuración de rutas, con la finalidad de conocer el mercado que tenemos, así como las condiciones en que es atacado por la competencia.

Esto dará como resultado el poder tomar una decisión correcta, que estaría encaminada hacia una optimización de nuestros recursos, (es decir mayores ventas, pero con bajos costos).

La elaboración de proyectos de distribución concede varias ventajas que aportarían un mayor volumen en ventas y una mejor participación de mercado.

#### DEFINICIÓN.

La reestructuración de rutas consiste en el análisis efectuado para equilibrar ventas. En las rutas de un territorio determinado, esto implica una disminución de costos de distribución, un incremento de ventas para lograr una mejor atención y servicio a los clientes.

(11) "Manual de reestructuración de rutas". Grupo Industrial BRET.

## OBJETIVOS.

- Obtención de mayores volúmenes de ventas.
- Tener una mejor participación de mercado.
- Tener recorridos lógicos.
- Mejorar la frecuencia de servicio.
- Mejorar la distribución en clientes y cajas.
- Mejorar la oportunidad de atención al cliente.
- Optimizar los recursos materiales y humanos y por ende mayor productividad.
- Nivelación de los ingresos de los vendedores y ayudantes.
- Mejorar la presencia en el mercado.

## PROCEDIMIENTO.

- Censos.
- Punteo.
- Entrega de información.
- Análisis estadísticos.
- Reestructuración de ruta.
- Operación de ruta.
- Liquidación.
- Seguimiento.

## CENSOS.

Es la fuente principal de la reestructuración ya que será nuestro punto de apoyo para poder saber que es lo que está sucediendo en el mercado actualmente, y que posibilidades tenemos para efectuar una reestructuración lógica y correcta.

Reglas a seguir para la elaboración de un censo.

- Deberá ser levantado a bordo de la unidad de reparto por el supervisor de la ruta.
- Se deberá censar a todos los clientes tanto propios como de la competencia.
- Las partes que se encuentran cerradas, se tendrá que regresar a censar.
- Utilizar letra de molde.
- Deberá ser llenada la forma de censo.
- Utilizar lápiz, no tinta.

Un estudio de mercado se inicia con la elaboración de la forma de censo que nos servirá para recopilar la información, dicho documento deberá traer la información que a continuación se señala:

- Datos generales.
- Envase: empresa, filial, competencia, otros.
- Frecuencia de visita y venta.
- P.O.P. =Publicidad.
- Giro.
- Venta semanal.
- Mobiliario y equipo.
- Secos.
- Venta diaria.
- Observaciones.
- Resumen censo.

La forma de censo se llenará siempre a lápiz, no deberá usarse tinta, la manera para requisitar el "formato de censo" se realizara siguiendo las siguientes instrucciones.

**COMERCIO:** Aquí se anotará el nombre del establecimiento, en caso de no tener nombre se dejará el espacio en blanco y solamente se antepondrá el giro al nombre del establecimiento. Cuando en el cuadro del giro de otros sea marcado con una (X), Ejemplo.

# FORMA DE CENSO

COMERCIO: \_\_\_\_\_

CLIENTE: \_\_\_\_\_

DIRECCION: \_\_\_\_\_

COLONIA: \_\_\_\_\_

RUTA	N° DE CTE.	MAY	BONIFICACION	DEPOS.	GRUPO	GIRO	FRECUENCIA	
M A C R O P V E P							1 2 3 4 5 :	
M	A	C	R	O	P	V	E	P
P.C.							P.C.	
C.C.							C.C.	
REY							REY	

P.C.	REFRIGERACION E H TOT.	MOBILIARIO ME SI TOT	PROPAGANDA EXT. INT. TOT.	P.C.	PINTURA EXC. FACHADA CASETA	VENTA SEMANAL TOTALES
REY						REY
C.C.						C.C.
OTROS						C.C.

SECOS										VENTA SEMANAL							
MDA MDA MDA																	
12	1/2	1 1/4	1 1/2	2.0	12	1/2	1 1/2	SQ	S.C.	S.L.	TOTAL	PEPSI	MIRINDA	SQUIRT	S. CASERA	S. LORENZO	TOTAL

ENVASE														
MDA MDA MDA														
12	1/2	1 1/4	1 1/2	2.0	12	1/2	1 1/2	SQ	S.C.	S.L.	TOTAL			
PC														

FTA														
12 1/2 1 1/4 1 1/2 2.0 12 1/2 1 1/2 SPRITE EXT. P. E AZUL TOTAL														
12	1/2	1 1/4	1 1/2	2.0	12	1/2	1 1/2	SQ	S.C.	S.L.	TOTAL			
CCX														

MEDIA														
REY 1/2 BALLENA REY 1 1/4 ORANGE D. COLA SIDRAL M. SOL. M. BELLO TOTAL OTROS OTROS OTROS														
12	1/2	1 1/4	1 1/2	2.0	12	1/2	1 1/2	SQ	S.C.	S.L.	TOTAL			
REY														

VENTA DIARIA														OBSERVACIONES	
MDA MDA MDA															
12	1/2	1 1/4	1 1/2	2.0	12	1/2	1 1/2	SQ	S.C.	S.L.	TOTAL				

LUN															
SECOS															
MAR															
SECOS															
MIE															
SECOS															
JUE															
SECOS															
VIE															
SECOS															
SAB															
SECOS															
TOTAL															

COMERCIO: PELUQUERÍA EL RIZO DE ORO.

GIRO:

M	A	C	R	O	P/V	E	P
				X			

*CLIENTE:* En este espacio se indicará el nombre del cliente(dueño o encargado) del establecimiento.

*DIRECCIÓN:* Deberá anotarse la calle y número donde está ubicado el establecimiento.

*COLONIA:* Se indicará la colonia, zona o barrio donde está ubicado el establecimiento.

*RUTA:* En este lugar deberá indicarse el número de la ruta en la que se está llevando a cabo la investigación, en caso de quedar un espacio en blanco, deberá rellenarse con un guión(-). Ejemplo:

Ruta No. 7

-	7
---	---

Ruta No. 13

1	3
---	---

*No. DE CLIENTE:* Deberá anotarse el número progresivo que corresponde al cliente que será censado, anulando con un guión (-) los cuadros que queden en blanco, Ejemplo:

Cliente No. 2.

-	-	2
---	---	---

Cliente No. 12.

-	1	2
---	---	---

Cliente No. 112.

1	1	2
---	---	---

*MAYORISTA:* Aquí se marcará con una equis (X) para indicar que el cliente es mayorista y en el renglón de observaciones se especificará la zona de venta.

*BONIFICACIÓN:* En este espacio se marcará con número la cantidad en pesos que se bonifica al cliente por caja de nuestros productos, en caso de quedar un espacio en blanco, deberá anularse con un guión (-), ejemplo

Bonificación de \$ 600.00 por caja.

----	6	0	0
------	---	---	---

Nota: Ahora se manejan las fracciones de centavos, o los pesos en algunos casos.

*DEPOSITO:* Aquí deberá indicarse el número correspondiente al depósito donde se está realizando la investigación en caso de quedar un espacio en blanco, se anulará con un guión.

Deposito No. 1.

--	1
----	---

#### CLAVES DE LOS DEPÓSITOS.

Rutas locales de la Cd. de Oaxaca	Deposito No. 1.
Rutas foráneas directas	Deposito No. 2.
Nochixtlán.	Deposito No. 3.
Huajuapam de León.	Deposito No. 4.
Putla.	Deposito No. 5.
Tlaxiaco.	Deposito No. 6.
Sola de Vega.	Deposito No. 7.
Juquila.	Deposito No. 8.
Miahuatlán.	Deposito No. 9.
Totolapam.	Deposito No. 10.
Sierra Juárez.	Deposito No. 11.
Cuicatlán.	Deposito No. 12.

*GRUPO:* En este lugar deberá anotarse el número del grupo de supervisión correspondiente y es caso de quedar un espacio en blanco, deberá anularse de la manera ya descrita.

CLAVES DE LOS GRUPOS.

ÁREA PONIENTE	CLAVE
RUTAS L-8.L-9.L-20.L-23.L-25.	1
RUTAS L-3.L-7.L-12.L-21.L-28.	2
RUTAS P-1.P-3.L-16. TAQUERA.	3
RUTAS L-13.L-15.L-26.F-1.F-2.	4
ÁREA ORIENTE	CLAVE
RUTAS L-4.L-5.L-10.L-22.L-24.	11
RUTAS L-1.L-2.L-6.L-11.L-18.	12
RUTAS F-4.F-7.F-9.	13
RUTAS F-5.F-6.F-8.F-10.	14
RUTAS L-14.L-19.L-27.F-3.	15

*GIRO:* Aquí se anotará con una equis (X) al cuadro correspondiente, de acuerdo con el giro del establecimiento que se este censando, cuando se marque el cuadro de otros, se anotará en el renglón del comercio, el giro antepuesto al nombre del establecimiento, ejemplo.

Miscelánea.

M	A	C	R	O	P/V	E	P
X							

Otros.

M	A	C	R	O	P/V	E	P
				X			

Comercio: Peluquería el rizo de oro

Descripción.

M=Miscelanea. Tendajón.

A=Abarrotes. Super Mercados.

C=Cantinas. Bares.

R=Restaurant. Cenadurías. Taquerías. Torterías.

O= Farmacias. Peluquerías. Baños. Ferreterías. Etc.

P/V= Particular con venta.

E= Escuelas. Academias. Centros de Estudios.

P= Particular de consumo.

*FRECUENCIA DE VISITAS:* En este lugar se marcará con una equis (X) el cuadro correspondiente al número de visitas a la semana que haga la ruta al establecimiento que se esta censando. esto se refiere a Pepsi Cola, Coca Cola y el Rey. por separado.

PC. 3 Visitas por semana

CC. 4 Visitas por semana

REY. 2 Visitas por semana

1	2	3	4	5	6
		X			
			X		
	X				

*REFRIGERACIÓN:* En este espacio se indicará la cantidad de enfriadores (E) y hieleras (H) de Pepsi, Coca y Otros. ( Cerveza, El Rey y otras marcas de refrescos y domésticos). Que tenga el cliente que se esté censando en observaciones, se indicará a quién pertenecen estos otros. El análisis sobre refrigeración va a indicar la cantidad de aparatos que existen en el mercado para enfriar nuestros productos y el de la competencia:

a).- Se analiza la relación detallista y refrigeradores Pepsi.

b).- Se analiza la relación competencia y Pepsi.

c).- Se analiza la proporción detallista, enfriadores competencia, enfriadores Pepsi.

Nota: Esto será utilizado en el análisis de la información.

Refrigeradores	REF.
Pepsi-Cola.	PC.
Coca Cola.	CC.
Sidral Mundet.	SID.
Rey.	Rey.

*MOBILIARIO:* En este espacio se indicará la cantidad de mesas (ME) y sillas (SI) de Pepsi, Coca Cola y otros (Cerveza, Rey, y otras marcas refresqueras) que tenga el cliente que se esta censando, en observaciones, se indicará a quién pertenecen estos otros.

*PROPAGANDA:* Deberá indicarse en este lugar la cantidad de anuncios exteriores (EXT) e interiores (INT) de Pepsi, Coca Cola y otros que haya en el establecimiento que se esta censando.

		PROPAGANDA		
		EXT.	INT.	TOTAL
Pepsi	2 Anuncios Ext.	2	3	5
	3 Anuncios Int.			
Coca Cola	2 Anuncios Ext.	2	4	6
	4 Anuncios Int.			
Otros	2 Anuncios Ext.	2	2	4
	2 Anuncios Int.			

En esta parte del censo se anota la publicidad que existe tanto de Pepsi como de la competencia.

De esta información se extrae lo siguiente:

- a).- La proporción de Pepsi en relación a Coca de la publicidad.
- b).- Como nos encontramos en relación a la competencia.
- c).- Determinar las necesidades de publicidad.

Nota: En observaciones se anotará a quién pertenecen (marca) los anuncios del cuadro de otros.

*EXCLUSIVOS:* En este cuadro se marcará con una equis(X) si el cliente que se está censando es exclusivo de los productos de Pepsi, Coca, u otros, en observaciones se anotará a que marca se refiere la equis de otros.

*PINTURA FACHADA:* En este cuadro se marcará si el cliente que se está censando tiene en la fachada de su establecimiento pintura de los colores de Pepsi, Coca u otros, en ese caso se señalará en observaciones.

*CASETA:* Si el establecimiento que se está censando es una caseta, se marcará con una equis el cuadro correspondiente Pepsi, Coca, y otros, en este último se indicará en observaciones a quien pertenece.

**SECOS:** Aquí se anotará la cantidad de envase vacío por marca y tamaños que en el momento de surtir al cliente no tenga en existencia LLENOS en su establecimiento (menos de media caja llena se tomara como vacío)

PRESENTACIÓN	ENVASE VACÍO	ENVASE LLENO
6.5	1	-
12	5	½
26	3	1
MIRINDA	2	-
SQUIRT	2	½
S. CASERA	2	1
S. LORENZO	1	-

**SECOS**

6.5	12	26	M	SQ	SC	SL	TOTAL
1	-	-	2	-	-	1	4

**VENTA SEMANAL:** En esta columna se indicará la cantidad de cajas de Pepsi, Mirinda, Squirt, Sangría Casera y Agua Mineral San Lorenzo, que vende semanalmente el cliente que se está censando, en caso de quedar cuadros en blanco, se anulan con un guión(-).

**VENTA SEMANAL**

PEPSI			MIRINDA			SQUIRT			SANGRÍA. CASERA			SAN LORENZO			TOTAL		
-	1	5	-	-	7	-	-	5	-	-	3	-	-	5	-	3	5

Nota: En la columna de total se anotará la cantidad que resulta de la suma de Pepsi, Mirinda, Squirt, Sangría Casera, San Lorenzo, los totales de la venta semanal del Rey, y Coca, deberán solicitársele al cliente la información aproximada y anotarlo en la columna correspondiente.

**ENVASE:** Aquí se anotará la cantidad de envase por tamaños de Pepsi, Mirinda; Squirt; Sangría Casera, San Lorenzo, Coca Cola, Fanta, Sprite, Sin Rival, Extra Poma, Etiqueta Azul, Rey, Orange, Doble Cola, Sidral, Manzanita Sol, Manzanita Balseca, y Peñafiel, que tenga en existencia (lleno y vacío ) el cliente que se está censando, en caso de quedar espacio en blanco, se anulará con un guión (-).

Para el conteo del envase, es importante saber la cantidad exacta que tiene cada cliente, así podremos determinar sus necesidades y establecer una medida correctiva para mejorar la existencia de envase, además de conocer la proporción de nuestro envase con respecto a la competencia.

El análisis del envase se refiere a la cantidad de cajas existentes en el mercado tanto de nosotros como de la competencia.

**VENTA DIARIA:** En esta columna se indicará la cantidad de cajas por tamaños de Pepsi, Mirinda, Squirt; Sangría Casera, San Lorenzo, que compra diariamente el cliente que se esta censando, a la unidad de reparto, en caso de quedar cuadros en blanco, se anularán con un guión (-). También se anotarán los secos que se encuentren en las visitas diarias o terciarias que se hagan al establecimiento.

Nota: La suma de las compras diarias será la venta semanal y el promedio de la suma de los secos será la base para la columna de secos.

**OBSERVACIONES:** En estos renglones se anotarán las dudas o ampliación de los datos recabados en la hoja del censo.

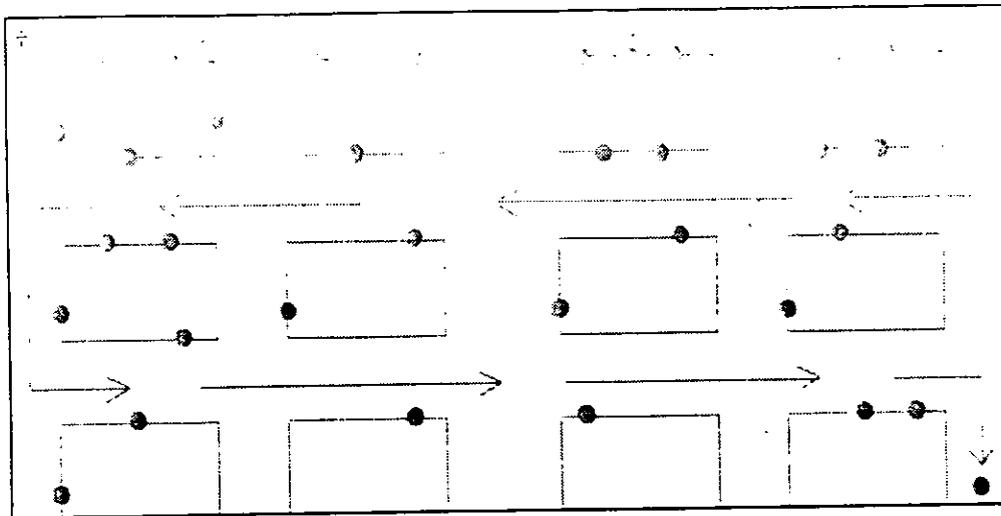
## PUNTEO

El punteo deberá realizarse conjuntamente con el censo, de la siguiente manera:

- El censor deberá llevar consigo el plano de la ruta que va censar.
- En este ubicará con un punto cada detallista.
- Cada punto se numera de acuerdo con el número de cliente correspondiente a la forma de censo.
- Deberá puntearse con color azul los clientes que compran nuestro producto.
- Deberá puntearse con color rojo los clientes que compran producto solamente a la competencia.
- Se numerarán a lápiz todos los clientes de la ruta (nuestros y de la competencia).

Este estudio da la oportunidad de conocer cual es la situación del mercado de nuestro producto y de la competencia, a tomar decisiones correctas, seguir las alternativas de acción adecuadas, facilitar la planeación del trabajo, etc

## FORMA DE VISITA DE CLIENTES UN RECORRIDO LOGICO QUE TIENE UNA RUTA



### Recomendaciones.

- Explicar a los supervisores la importancia que tiene el ubicar en el plano de la ruta lo más exacto posible, cada uno de los puntos, así como la numeración de estos.
- Utilizar como guía el programa establecido para la realización del censo.
- Hacer un sondeo para establecer la veracidad del punteo.

## ENTREGA DE INFORMACIÓN.

Antes de entregar el censo al departamento de mercadotecnia, el supervisor deberá revisar los siguientes aspectos:

- Checar que todos los puntos (clientes) estén ubicados correctamente en el plano de la ruta.
- Que no existan clientes, sin censar, tanto de nosotros como de la competencia; en caso de encontrar alguno, deberá ser censado, punteado y numerado.

En este caso se recomienda hacer el recorrido de la ruta con algún vehículo que no sea la unidad de reparto, para checar el punteo y detectar clientes no censados.

Es importante numerar de manera progresiva los clientes que no se habían censado, tomando como base el último cliente censado.

Una vez considerados los aspectos anteriores, el censo completo se entregará al departamento de mercadotecnia, deberá contener lo siguiente:

1).- Mapa de la ruta con los límites claramente indicados, anotando si es posible, los nombres de las calles límite y colindantes. También deberá estar punteado, señalando todos los clientes de la ruta.

2).- Comentarios del supervisor:

a).- Generalidades: En este apartado se deberá indicar el equipo publicitario y clientes exclusivos. Envase, Publicidad, Venta semanal, Zona que atiende, Secos, etc., con los que cuenta la ruta, haciendo un comentario que describa la situación de la ruta.

b).- Ventajas: Se deben señalar las ventajas de la ruta (existencia de equipo, clientes exclusivos, territorios accesibles, posibilidad de crecimiento, etc.)

c).- Desventajas: Del mismo modo que el inciso anterior, deben mencionarse las desventajas de la ruta.

3).- Relación de clientes exclusivos y equipo comoditado. El supervisor deberá indicar que números de clientes del censo son exclusivos, el material Pepsi que poseen ( enfriador, caseta, fachada o anuncio ).

4).-Carátula de frecuencia y clientes: En una hoja aparte, el supervisor, debe indicar el total de clientes de la ruta, haciendo un desglose por giro de clientes (M.A.C.R.O.P/V.E.P.) debe indicar el nombre del vendedor y los ayudantes de la ruta, debe indicar la frecuencia de visita de Pepsi, señalando los días de la semana en que una colonia o población atendida, así como el número de clientes en esa colonia o población; también se debe indicar, del mismo modo de la frecuencia de visita de Pepsi, los días en que Coca Cola atiende las colonias o poblaciones de esa misma ruta, asimismo se anotará la venta semanal de cada colonia o población.

También es importante anotar el número de la ruta, la semana en que fue realizado el censo y el nombre del supervisor.

5).- Hojas de censo.

Adicionalmente al mapa y a los comentarios, deben aparecer todas las hojas empleadas para el censo en las formas correspondientes y debidamente numeradas. En primer lugar deberá aparecer la hoja-carátula con los totales concentrados de toda la información.

Es importante aclarar, que el coordinador de proyectos de distribución debe checar el contenido de cada censo antes de utilizarlo, ya que un censo se considera incompleto si le falta cualquiera de los elementos antes mencionados.

Debe recordarse que el censo es la fuente principal de información y la herramienta de trabajo principal para efectuar reestructuraciones

Ejemplo:

**DATOS GENERALES.  
CARÁTULA DE FRECUENCIA Y CLIENTES.**

RUTA 1.

Semana del 11 al 16 de Octubre.

M	A	C	R	O	P/V	E	P	TOTAL
84	5	-	2	9	44	4	2	150

Vendedor: Luis Díaz.

Primer ayudante: Juan Pérez.

Segundo ayudante: Guillermo Sánchez.

Supervisor: Miguel Ríos.

FRECUENCIA DE VISITA PEPSI.					
DÍAS			COLONIA	CLIENTES	VENTA SEMANAL
Lunes.	Miércoles	y	Del valle.	27	396
Viernes.					
Lunes.	Miércoles	y	16 de Septiembre.	41	236
Viernes					
Lunes.	Miércoles	y	Roma	9	162
Viernes					
Martes.	Jueves y Sábado.		Naciones Unidas.	26	217
Martes.	Jueves y Sábado		Revolución.	29	408
Martes.	Jueves y Sábado		Hidalgo.	18	62
<b>TOTAL</b>				<b>150</b>	<b>1481</b>

FRECUENCIA DE VISITA COCA.					
DÍAS			COLONIA	CLIENTES	VENTA SEMANAL
Lunes.	Miércoles	y	Del valle.		
Viernes.					
Lunes.	Miércoles	y	Roma.		
Viernes					
Lunes.	Miércoles	y	Naciones Unidas		
Viernes					
Martes.	Jueves y Sábado.		16 Septiembre.		
Martes.	Jueves y Sábado		Hidalgo.		
Martes.	Jueves y Sábado		Revolución.		

La información de los clientes que atiende Coca Cola y su venta Semanal la podemos obtener directamente de los Censos. lo cual nos permitirá conocer como estamos en venta en relación a nuestro competidor.

Una vez que ya se tiene la información requerida en el formato del censo. se empieza a realizar lo que denominamos el "concentrado" del censo. se realiza en una hoja tabular. ahí. se vacía la información de cada una de las hojas que integran el expediente del censo. Después. con los datos del "concentrado" se llena la forma correspondiente. En ella se asentará la información ya totalizada. Así pues; el expediente se entregará al departamento de mercadotecnia además con lo siguiente. la sabana tabular y la forma de "concentrado de censo" ya requisitada.

**EMBOTELLADORA VALLE DE OAXACA. S.A DE C.V.**

**CONCENTRADO DE CENSO POR RUTA.**

FECHA: DEL \_\_\_\_\_ AL \_\_\_\_\_ RUTA: \_\_\_\_\_ CAMION No. \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_ DEL \_\_\_\_\_

PROMEDIO FREC. DE VISITA \_\_\_\_\_ VENDEDOR: \_\_\_\_\_

GIRO            M            A            C            R            O            P/V            E            P  
 ( )            ( )            ( )            ( )            ( )            ( )            ( )            ( )

Marca.	Enfriadores	Hieleras	Mesas	Sillas	Fachadas	Casetas	P.O.P Int.	P.O.P.Ext.
Pepsi.								
C.C.X.								
Rey.								
Peñafiel								
Cuauh.-Moctez.								
Modelo.								
Particular.								
Otros.								

Frecuencia Semanal de Visita.			Venta Semanal			Datos Generales.		
Veces.	L-M-M-J-V-S	_____	Pepsi.	_____	Total Clientes.	_____		
	L-M-M-J-V-S	_____	Mirinda.	_____	Excl. P.C.	_____		
	L-M-M-J-V-S	_____	Squirt.	_____	Excl. C.c.x.	_____		
	L-M-M-J-V-S	_____	Sangria Casera.	_____	Excl. Rey.	_____		
	L-M-M-J-V-S	_____	San Lorenzo.	_____	Ctes. Minto.	_____		
	L-M-M-J-V-S	_____	Total.	_____	Mayoristas.	_____		
	L-M-M-J-V-S	_____	Pepsi.	_____	Ctes. e Bonif.	_____		
	L-M-M-J-V-S	_____	Cex.	_____	Prom. de Bonif.	_____		
	L-M-M-J-V-S	_____	Rey.	_____	Ctes Secos.	_____		

ENVA-SE	12	1/2	26	1 1/4	1 1/2	MDA.	MDA	MDA	SQ	S.C.	S.L.	TOT.
						12	1/2	1 1/2				
PEPSI												
ENVA-SE	12	1/2	26	1 1/4	1	1 1/2	FTA.	FTA.	FTA.	SPRI-TE	SIN. RIV.	EXT. POM.
							12	1/2	1 1/2			
C.C.X												
ENVA-SE	REY	1/2.	1 1/4	ORA-NGE	DOB. COLA	RC. COLA	SI-DRAL	M.-SOL	M. BELLO.	TOT.	OTRO	OTRO
		BALL										TOT.
REY												

Esto nos permitirá tener toda la información lista, para iniciar el proceso de reestructuración de rutas.

## ANÁLISIS ESTADÍSTICO.

Inicialmente el presente trabajo consistía en la elaboración de un estudio de mercado para reestructurar el área foránea que se atiende directamente por parte de la embotelladora, es por esa razón que al principio iniciamos levantando el censo de las rutas foráneas, fue de ahí de donde salieron los primeros dos bloques de rutas que reestructuramos, esos grupos estaban comprendidos por las siguientes rutas: Foránea No. 1 (F-1), Local No. 15 (L-15) y Local No. 26 (L-26). Zona Poniente.

Por otro lado estaban estas rutas: Foránea No. 4 (F-4), Foránea No. 9 (F-9), Local No. 27 (L-27) y Local No. 14 (L-14) Zona Oriente.

Sin embargo por nuevos lanzamientos de productos nos vimos en la necesidad de que los camiones tuvieran la suficiente capacidad de carga, ante esta situación, reestructuramos otras zonas tanto locales como foráneas para incluir otras tres rutas locales y dos foráneas.

A efecto de no ser repetitivo en la información que presentamos, únicamente ponemos a consideración la metodología en los primeros dos bloques. Aunque más adelante presentaremos información también del resultado de los otros bloques y de las rutas involucradas.

Antes de entrar de lleno al análisis estadístico, me voy a permitir describir los territorios que fueron los que se reestructuraron para que el lector se de una idea de la proximidad de los caminos de las rutas; asimismo resulta conveniente aclarar que para la reestructuración de rutas foráneas se toman en consideración el total de clientes y cajas que representan las comunidades.

De tal manera que las comunidades más importantes que visitaba la ruta Foránea No. 1 (F-1) eran las siguientes: Etlá, Reyes Etlá, San Andrés Zautla, Mazaltepec, Magdalena Apasco, San Pablo Huitzo, San Juan del Estado, Santiago Suchilquitongo.

Por su parte la Local (L-15) atendía comunidades del mismo distrito de Etlá tales como Nazareno Etlá, Soledad Etlá, Guadalupe Etlá, Vista Hermosa, San Agustín Etlá y San Sebastián Etlá.

La ruta Local 26 (L-26) atendía San Felipe Tejalapa, San Lorenzo Cacaotepec, San Pablo Etila, Hacienda Blanca, Santa Cruz Etila, Viguera ( salida de Oaxaca a México) esta ruta fue la que tuvo mayores incrementos en ventas ya que al recortarse su territorio, busco nuevas comunidades que no se atendían por medio de ruta y empezó a entrar a Santa María Peñoles, Jalapa de Valle, Santiago Tlazoyaltepec.

En el otro bloque de rutas: Zona Oriente, en la ruta (F-4) esta la población de Tlacolula, San Juan Guelavía, Magdalena Teitipac, San Marcos Tlapazola, San Bartolomé Quialana, San Lucas Quiavini, Santa Ana del Valle, Villa de Díaz Ordáz.

La ruta (F-9) visitaba Unión Zapata, San Pablo Villa de Mitla, Xaaga, Santiago Matatlán, San Dionisio Ocoatepec, San Baltazar Guelavía, San Lorenzo, San Bartolo y Santa María Albarradas, entre otras.

La ruta (L-27) visitaba Santo Domingo Tomaltepec, El Tule, San Francisco Lachigolo, Santa María Guelaxe, San Sebastián Abasolo, Tlacoahuaya, Rojas de Cuauhtemoc, San Sebastián, San Juan y Magdalena Teitipac, Santa Cruz Papalutla, Macuilxochilt y Teotitlán del Valle.

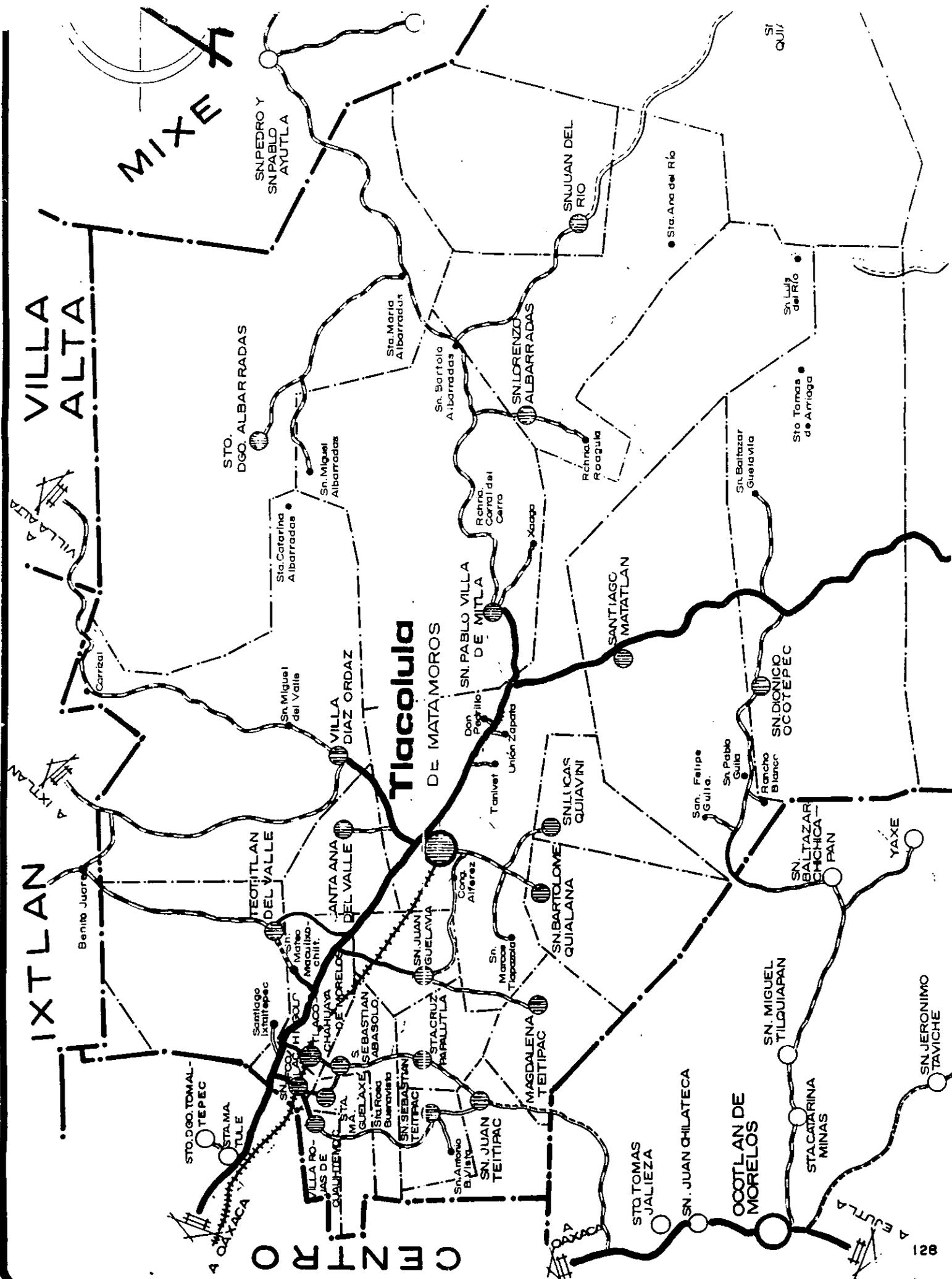
La ruta (L-14) atendía las siguientes poblaciones: parte de Santa Lucía del Camino, Santa Cruz Amilpas, San Sebastián Tutla, San Francisco Tutla, San Andrés Huayapan, San Agustín Yatareni, Teitipac y villa Tlalixtac de Cabrera.

El análisis estadístico comprende la elaboración de una serie de tablas a partir de fuentes como el censo y el consolidado de ventas para obtener información, ( venta, cantidad de envase, frecuencia de servicio, etc.) que servirá posteriormente para analizar todos los parámetros de las rutas de un territorio determinado.

Es necesario poner los datos de las ventas de los últimos seis meses anteriores a la fecha en la que se está elaborando el proyecto, para obtener un promedio real de ventas de cada ruta involucrada en la reestructuración a considerar. Este dato puede tomarse del consolidado mensual de ventas o del promedio mensual de ventas por ruta que elabora el departamento de ventas (Ver cuadro 10).







VILLA ALTA

MIXE

**Tlacolula**  
DE MATAMOROS

IXTLAN

OAXACA

<b>EMBOTELLADORA VALLE DE OAXACA, S.A. DE C.V.</b> <b>GERENCIA DE VENTAS.</b> <b>JEFATURA DE DISTRIBUCIÓN.</b> <b>CUADRO No. 10.</b> <b>VENTAS REALES 1991.</b>					
<b>RUTA</b>	<b>MARZO</b>	<b>ABRIL</b>	<b>MAYO</b>	<b>TOTAL</b>	<b>PROMEDIO MENSUAL</b>
<b>F-1</b>	7225	6700	7679	21604	7201
<b>L-15</b>	4273	5262	5638	15173	5858
<b>L-26</b>	4584	5303	5359	16246	5415
<b>TOTAL</b>	16082	17265	18676	53023	17674
<b>PROMEDIO</b>	5361	5755	6225	17674	5891

Fuente: Gerencia de Ventas-EVOSA.

Carátula General. (Cuadro No. 11).

En esta tabla se concentran los datos principales de cada ruta involucrada, siendo los siguientes:

A) Clientes.- En esta Columna se indica el número de clientes que tiene cada ruta involucrada, siendo la fuente de información el censo.

B).- Venta Real.- En esta columna se indica el promedio de venta de los últimos seis meses de cada ruta, obteniendo el dato del cuadro No. 10..

C).- Venta Censo.- En esta columna se indica la venta registrada en el censo durante la semana en que fue realizado el mismo. Por ejemplo en el análisis de censo de la ruta F-1, se observa que la venta censo es de 1729 cajas semanales (1729 cajas semanales por 4.2 semanas) = 7261 cajas mensuales.

D).- Factor de Ajuste.- Resulta de dividir la venta real de la ruta entre la venta registrada en el censo, es decir:

Ruta F-1    Venta Real/Venta Censo

$$1715 / 1729 = .99$$

Este factor servirá posteriormente en la reestructuración para equilibrar y ajustar la venta del censo a la venta real para efectuar los movimientos.

E).- Productividad Mensual (Cajas).- La productividad mensual se refiere al número de cajas que cada cliente de la ruta compra en promedio, y resulta de dividir la venta real entre el total de clientes de la ruta, por ejemplo:

RUTA F-1.

Venta Real/No. de Clientes.

$1715 \times 4.2 \text{ (semanas)} = 7203 / 349 \text{ (clientes)} = 20.64 \text{ (cajas/4.2 (semanas))} = 4.9 \text{ (cajas por cliente)}$ .

F).- Frecuencia de servicio.- La frecuencia de servicio se refiere al número de veces en la semana de que son visitados en global todos los clientes de la ruta por la unidad de reparto correspondiente.

El dato puede obtenerse en forma directa del análisis de censos en la sección análisis de clientes, por ejemplo para la ruta (F-1), la frecuencia de servicio es de 1.0 para obtener la frecuencia de servicio, se debe recurrir a la carátula de frecuencia y clientes que elabora el supervisor o al censo directamente, para checar cuantas veces son visitados los clientes y así sacar la frecuencia de servicio global como se muestra enseguida.

Para el caso de la foránea uno: era una ruta que tenía mucho territorio, visitaba varios pueblos y un exceso de clientes por lo que solamente los visitaba una vez por semana.

Para obtener la frecuencia de servicio global, se multiplica el total de clientes que son visitados tres veces por semana por tres, el total de clientes visitados dos veces por semana por dos, el total de clientes visitados diariamente por seis y así sucesivamente se suma cada una de estas cantidades (el total son los clientes visitados a la semana) y este gran total se divide entre el número de clientes de la ruta.

Una vez obtenidos los datos, se hace un total de clientes, frecuencia, productividad, etc., de todas las rutas involucradas en el estudio.

Para el total clientes, venta real y venta de censo, se suman los datos de cada una de las rutas y posteriormente este total se divide entre el número de rutas involucradas para obtener el promedio.

Para obtener la productividad global basta dividir el total de venta real de las rutas entre el número total de clientes de las rutas; para el ejemplo del Cuadro No. 11.

Venta real total/clientes totales  $4208/660=6.38$

De esta manera queda elaborada la carátula general, en la que es importante checar los datos y los totales, por ser la que proporciona la información general sobre la situación de las rutas.

<b>EMBOTELLADORA VALLE DE OAXACA, S.A. DE C.V.</b> <b>GERENCIA DE VENTAS.</b> <b>JEFATURA DE DISTRIBUCIÓN.</b> <b>CUADRO No. 11.</b> <b>CARÁTULA GENERAL.</b>						
<b>RUTA</b>	<b>CLIENTES</b>	<b>VENTA REAL</b>	<b>VENTA CENSO</b>	<b>FACTOR DE AJUSTE</b>	<b>PRODUCTIVIDAD SEMANAL</b>	<b>FRECUENCIA DE SERVICIO</b>
<b>F-1</b>	<b>349</b>	<b>1715</b>	<b>1729</b>	<b>.99</b>	<b>4.9</b>	<b>1.0</b>
<b>L-15</b>	<b>193</b>	<b>1204</b>	<b>1054</b>	<b>1.14</b>	<b>6.2</b>	<b>1.8</b>
<b>L-26</b>	<b>118</b>	<b>1289</b>	<b>1543</b>	<b>.84</b>	<b>10.9</b>	<b>1.9</b>
<b>TOTAL</b>	<b>660</b>	<b>4208</b>	<b>4326</b>	<b>2.97</b>	<b>6.38</b>	<b>4.7</b>
<b>PROMEDIO</b>	<b>220</b>	<b>1402</b>	<b>1442</b>	<b>.99</b>	<b>6.37</b>	<b>1.5</b>

Fuente: Gerencia de Ventas-EVOSA.

Envase Real. (ver Cuadro No. 12, 13 y 14.).

En esta tabla se indica la cantidad real de envase (en cajas) existente en la ruta para cada uno de los productos, tanto de Pepsi como de la competencia, obteniendo los datos de los concentrados del censo, por el conteo de envase efectuado por el supervisor a cada cliente.

Los totales del censo son vaciados en el análisis computarizado de censos y de aquí se toman los datos para hacer tres tablas:

A).- En la empresa, se vacían los datos del envase real existente de los productos de Pepsi con sus presentaciones de 6.5, 12 y 26 onzas; Squirr; Mirinda; Sangría Casera y San Lorenzo por ruta sacando un total

B).- En la segunda tabla aparecerán los datos del envase de productos Coca Cola con sus presentaciones y los sabores de Coca Cola: Fanta. Sprite. Sin Rival y Etiqueta Azul. también por ruta.

C).- En la siguiente tabla. aparecen los datos del envase de otras marcas como Rey. Orange. Doble Cola. Sidral. Manzanita Sol. y Otros como Peñafiel. Fersan. Orange Crush.

<b>EMBOTELLADORA VALLE DE OAXACA, S.A. DE C.V.</b>										
<b>GERENCIA DE VENTAS.</b>										
<b>JEFATURA DE DISTRIBUCIÓN.</b>										
<b>CUADRO No. 12.</b>										
<b>ENVASE FÍSICO PEPSI.</b>										
<b>RUTA</b>	<b>6.5</b>	<b>12</b>	<b>26</b>	<b>TOTAL PEPSI</b>	<b>MIRIN DA</b>	<b>SQUIRT</b>	<b>CASE-RA</b>	<b>TOTAL SABOR</b>	<b>SAN LORENZO</b>	<b>GRAN TOTAL</b>
<b>F-1</b>	<b>100</b>	<b>2832</b>	<b>272</b>	<b>3204</b>	<b>123</b>	<b>582</b>	<b>18</b>	<b>723</b>	<b>72</b>	<b>3999</b>
<b>L-15</b>	<b>-</b>	<b>1516</b>	<b>45</b>	<b>1561</b>	<b>43</b>	<b>226</b>	<b>6</b>	<b>275</b>	<b>41</b>	<b>1877</b>
<b>L-26</b>	<b>-</b>	<b>1288</b>	<b>18</b>	<b>1306</b>	<b>352</b>	<b>474</b>	<b>152</b>	<b>978</b>	<b>109</b>	<b>2393</b>
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>	<b>5636</b>	<b>335</b>	<b>6071</b>	<b>518</b>	<b>1282</b>	<b>176</b>	<b>1976</b>	<b>222</b>	<b>8269</b>
<b>PROMEDIO</b>	<b>33</b>	<b>1879</b>	<b>111</b>	<b>2024</b>	<b>173</b>	<b>427</b>	<b>59</b>	<b>659</b>	<b>74</b>	<b>2756</b>

Fuente: Gerencia de Ventas-EVOSA.

<b>EMBOTELLADORA VALLE DE OAXACA, S.A. DE C.V.</b>										
<b>GERENCIA DE VENTAS.</b>										
<b>JEFATURA DE DISTRIBUCIÓN.</b>										
<b>CUADRO No.13.</b>										
<b>ENVASE FÍSICO COCA</b>										
<b>RUTA</b>	<b>6.5</b>	<b>12</b>	<b>26</b>	<b>TOTAL COCA.</b>	<b>FANTA</b>	<b>SPRITE</b>	<b>SIN RIVAL</b>	<b>TOTAL SABOR</b>	<b>E. AZUL</b>	<b>GRAN TOTAL</b>
<b>F-1</b>	<b>7</b>	<b>1534</b>	<b>133</b>	<b>1674</b>	<b>48</b>	<b>78</b>	<b>82</b>	<b>208</b>	<b>73</b>	<b>1955</b>
<b>L-15</b>	<b>-</b>	<b>818</b>	<b>11</b>	<b>829</b>	<b>10</b>	<b>2</b>	<b>8</b>	<b>20</b>	<b>1</b>	<b>850</b>
<b>L-26</b>	<b>-</b>	<b>293</b>	<b>-</b>	<b>293</b>	<b>30</b>	<b>33</b>	<b>7</b>	<b>70</b>	<b>18</b>	<b>381</b>
<b>TOTAL</b>	<b>7</b>	<b>2645</b>	<b>144</b>	<b>2796</b>	<b>88</b>	<b>113</b>	<b>97</b>	<b>298</b>	<b>92</b>	<b>3186</b>
<b>PROMEDIO</b>	<b>2</b>	<b>882</b>	<b>48</b>	<b>932</b>	<b>29</b>	<b>38</b>	<b>32</b>	<b>99</b>	<b>31</b>	<b>1062</b>

Fuente: Gerencia de Ventas-EVOSA.

**EMBOTELLADORA VALLE DE OAXACA, S.A. DE C.V.****GERENCIA DE VENTAS.****JEFATURA DE DISTRIBUCIÓN.****CUADRO No. 14.****ENVASE FÍSICO DEL REY**

<b>RUTA</b>	<b>REY</b>	<b>ORANGE</b>	<b>DOBLE COLA</b>	<b>SÍDRAL.</b>	<b>MANZ. SOL</b>	<b>TOTAL</b>	<b>TOTAL OTROS</b>	<b>GRAN TOTAL</b>
<b>F-1</b>	<b>2063</b>	<b>33</b>	<b>78</b>	<b>137</b>	<b>89</b>	<b>2400</b>	<b>59</b>	<b>2459</b>
<b>L-15</b>	<b>1228</b>	<b>32</b>	<b>-</b>	<b>6</b>	<b>18</b>	<b>1254</b>	<b>-</b>	<b>1254</b>
<b>L-26</b>	<b>411</b>	<b>50</b>	<b>6</b>	<b>39</b>	<b>38</b>	<b>544</b>	<b>8</b>	<b>552</b>
<b>TOTAL</b>	<b>3702</b>	<b>115</b>	<b>84</b>	<b>182</b>	<b>145</b>	<b>4198</b>	<b>67</b>	<b>4265</b>
<b>PROME DIO</b>	<b>1234</b>	<b>38</b>	<b>28</b>	<b>61</b>	<b>48</b>	<b>1399</b>	<b>22</b>	<b>1421</b>

Fuente: Gerencia de Ventas-EVOSA.

Promedio de envase por cliente (ver Cuadro No. 15 y 16).

En esta tabla se saca un promedio de envase por cliente de cada una de las marcas y producto por ruta. para hacer un sondeo general y ver que refrescos están presentes en mayor proporción por cliente en cada ruta.

Para obtener esta tabla, simplemente se dividen los datos de la tabla anterior entre el número de clientes de cada ruta, para los productos de Pepsi, Coca y otras marcas.

Ejemplo:

Envase real total de Pepsi Ruta F-1 3204 (Cuadro No. 12).

Promedio de envase por cliente:  $3204 \text{ cajas} / 349 \text{ clientes}$  (Cuadro No. 11) = 9.18 cajas cliente.

Envase real Mirinda Ruta F-1 123 (Cuadro No. 12)

Promedio de envases por cliente:  $123 / 349 \text{ clientes}$  (Cuadro No. 11) = .35 cajas por cliente. Y así sucesivamente para el resto de los productos.

<b>EMBOTELLADORA VALLE DE OAXACA, S.A. DE C.V.</b> <b>GERENCIA DE VENTAS.</b> <b>JEFATURA DE DISTRIBUCIÓN.</b> <b>CUADRO No. 15.</b> <b>PROMEDIO DE ENVASE POR CLIENTE PEPSI</b>							
RUTA	PEPSI	MIRINDA	SQUIRT	CASERA	TOTAL SABOR	SAN LORENZO	GRAN TOTAL
F-1	9.18	.35	1.67	.05	2.07	.21	11.46
L-15	8.09	.22	1.17	.03	1.42	.25	9.73
L-26	10.92	2.98	4.02	1.29	8.29	.92	20.28
<b>TOTAL</b>	<b>28.19</b>	<b>3.55</b>	<b>6.86</b>	<b>1.37</b>	<b>11.78</b>	<b>1.38</b>	<b>41.47</b>
<b>PROME DIO</b>	<b>9.40</b>	<b>1.18</b>	<b>2.29</b>	<b>.46</b>	<b>3.93</b>	<b>.46</b>	<b>13.82</b>

Fuente: Gerencia de Ventas-EVOSA.

<b>EMBOTELLADORA VALLE DE OAXACA, S.A. DE C.V.</b> <b>GERENCIA DE VENTAS.</b> <b>JEFATURA DE DISTRIBUCIÓN.</b> <b>CUADRO No. 16.</b> <b>PROMEDIO DE ENVASE POR CLIENTE COCA COLA.</b>							
RUTA	COCA	FANTA	SPRITE	SIN RIVAL	TOTAL SABOR	ETIQUETA AZUL	GRAN TOTAL
F-1	4.80	.14	.22	.23	.60	.21	5.60
L-15	4.30	.05	.01	.04	.10	.01	4.40
L-26	2.48	.25	.25	.06	.59	.15	3.23
<b>TOTAL</b>	<b>11.58</b>	<b>.44</b>	<b>.48</b>	<b>.33</b>	<b>1.29</b>	<b>.37</b>	<b>13.23</b>
<b>PROME DIO</b>	<b>3.86</b>	<b>.15</b>	<b>.16</b>	<b>.11</b>	<b>.43</b>	<b>.12</b>	<b>4.41</b>

Fuente: Gerencia de Ventas-EVOSA.

Participación de envase Pepsi/Coca Cola (Cuadro No. 17).

El propósito de esta tabla es presentar la proporción de envase que tenemos con respecto a nuestro principal competidor, por producto y por ruta.

Se hace el comparativo de los 3 tamaños de refrescos de cola ( 6.5, 12 y 26 Onzas), el comparativo de Squirt con Sprite y el comparativo de Mirinda con Fanta.

Ejemplo: Para obtener la participación de Pepsi 12 onzas en la ruta (F-1) consideramos el Cuadro No. 12 y 13.

Pepsi 12 Oz.	2832
Coca 12 Oz	1534
	<hr/>
total	4366

Participación Pepsi 12 Oz.  $2832/4366 \times 100 = 64.86\%$

para obtener la participación de total de sabores en la ruta (F-1) consideramos igualmente el Cuadro No. 12 y 13.

(F-1)

Sabores Pepsi(Mirinda+Squirt+Casera)	$123+582+18=723$
Sabores Coca(Fanta+ Sprite+Sin Rival)	$48+ 78+82=208$

---

931

Participación Pepsi sabores=  $723/931 \times 100 = 77.66\%$

**EMBOTELLADORA VALLE DE OAXACA, S.A. DE C.V.**

**GERENCIA DE VENTAS.**

**JEFATURA DE DISTRIBUCIÓN.**

**CUADRO No. 17.**

**PORCENTAJE DE PARTICIPACIÓN DE ENVASE FÍSICO PEPSI/COCA**

<b>RUTA</b>	<b>6.5</b>	<b>12</b>	<b>26</b>	<b>TOTAL COLAS.</b>	<b>SQ/SP</b>	<b>MDA/FTA</b>	<b>TOTAL SABOR</b>	<b>GRAN TOTAL</b>
<b>F-1</b>	<b>93.4</b>	<b>64.8</b>	<b>67.1</b>	<b>65.6</b>	<b>88.1</b>	<b>71.9</b>	<b>77.6</b>	<b>67.1</b>
<b>L-15</b>	<b>-</b>	<b>64.9</b>	<b>80.3</b>	<b>65.3</b>	<b>99.1</b>	<b>81.1</b>	<b>93.2</b>	<b>68.8</b>
<b>L-26</b>	<b>-</b>	<b>81.4</b>	<b>100</b>	<b>81.6</b>	<b>93.4</b>	<b>92.1</b>	<b>93.3</b>	<b>86.2</b>
<b>TOTAL</b>	<b>93.4</b>	<b>211.1</b>	<b>247.4</b>	<b>212.5</b>	<b>282.4</b>	<b>245.1</b>	<b>264.1</b>	<b>222.1</b>
<b>PROME DIO</b>	<b>31.1</b>	<b>70.3</b>	<b>82.4</b>	<b>70.8</b>	<b>94.1</b>	<b>81.7</b>	<b>88.0</b>	<b>74.0</b>

Fuente: Gerencia de Ventas-EVOSA.

Envase Óptimo (Cuadro No. 18).

Es importante considerar que el envase en el punto de venta debe estar en relación directa con la venta diaria y la frecuencia de servicio

Si suponemos que siempre que llegue el camión repartidor debe haber la mitad de envase lleno y la mitad de vacío. Podemos decir que el envase óptimo es el siguiente:

$$\text{Envase óptimo} = \frac{\text{Venta semanal (censo)} \times 2}{\text{Frecuencia de servicio}}$$

Ejemplo: Para el caso de la ruta (F-1) su envase óptimo sería para Pepsi el siguiente:

$$\text{Envase óptimo} = \frac{1340 \times 2}{1.0} = 2680$$

y así se calcula para cada una de las marcas y presentaciones que se manejan en la embotelladora.

Cabe señalar que las 1340 cajas arriba señaladas se toman directamente del "concentrado" toda vez que ahí se refleja la venta por marca y por presentación.

Para obtener el dato del envase óptimo en forma directa, nos referimos al análisis del censo en la sección análisis de envase y tomando los datos para cada producto del renglón envase óptimo. De esta manera se elabora la tabla con las rutas involucradas.

<b>EMBOTELLADORA VALLE DE OAXACA, S.A. DE C.V.</b>							
<b>GERENCIA DE VENTAS.</b>							
<b>JEFATURA DE DISTRIBUCION.</b>							
<b>CUADRO No. 18.</b>							
<b>ENVASE OPTIMO PEPSL</b>							
<b>RUTA</b>	<b>PEPSI</b>	<b>MIRINDA</b>	<b>SQUIRT</b>	<b>CASERA</b>	<b>TOTAL SABOR</b>	<b>SAN LORENZO</b>	<b>GRAN TOTAL</b>
<b>F-1</b>	<b>2680</b>	<b>104</b>	<b>622</b>	<b>18</b>	<b>744</b>	<b>34</b>	<b>3458</b>
<b>L-15</b>	<b>952</b>	<b>34</b>	<b>147</b>	<b>6</b>	<b>187</b>	<b>22</b>	<b>1161</b>
<b>L-26</b>	<b>934</b>	<b>215</b>	<b>317</b>	<b>99</b>	<b>631</b>	<b>59</b>	<b>1624</b>
<b>TOTAL</b>	<b>4536</b>	<b>353</b>	<b>1086</b>	<b>123</b>	<b>1562</b>	<b>115</b>	<b>6243</b>
<b>PROMEDIO</b>	<b>1522</b>	<b>118</b>	<b>362</b>	<b>41</b>	<b>521</b>	<b>38</b>	<b>2081</b>

Fuente: Gerencia de Ventas-EVOSA.

Diferencia Envase Real vs Envase Optimo. (Cuadro No. 19)

En esta tabla se calcula la diferencia entre la cantidad de envase real por producto ( Cuadro No. 12 ) menos el envase óptimo ( Cuadro No. 18 ) para detectar si hay envase por arriba del óptimo o si hay escasez del mismo.

Por ejemplo: de la tabla 3 la Ruta (F-1) tiene un total de envase de Pepsi de 3204 y en el envase óptimo se tiene 2680, entonces la diferencia es de  $3204 - 2680 = 524$  cajas por arriba del envase óptimo.

Este es el último cuadro que se realiza con la información de los censos.

<b>EMBOTELLADORA VALLE DE OAXACA, S.A. DE C.V.</b>							
<b>GERENCIA DE VENTAS.</b>							
<b>JEFATURA DE DISTRIBUCION.</b>							
<b>CUADRO No. 19.</b>							
<b>DIFERENCIA ENVASE PEPSI VS. OPTIMO .</b>							
<b>RUTA</b>	<b>PEPSI</b>	<b>MIRINDA</b>	<b>SQUIRT</b>	<b>CASERA</b>	<b>TOTAL SABOR</b>	<b>SAN LORENZO</b>	<b>GRAN TOTAL</b>
<b>F-1</b>	<b>524</b>	<b>19</b>	<b>(40)</b>	<b>0</b>	<b>(21)</b>	<b>38</b>	<b>541</b>
<b>L-15</b>	<b>609</b>	<b>9</b>	<b>79</b>	<b>0</b>	<b>88</b>	<b>19</b>	<b>716</b>
<b>L-26</b>	<b>372</b>	<b>137</b>	<b>157</b>	<b>61</b>	<b>347</b>	<b>50</b>	<b>769</b>
<b>TOTAL</b>	<b>1505</b>	<b>165</b>	<b>196</b>	<b>61</b>	<b>414</b>	<b>107</b>	<b>2026</b>
<b>PROMEDIO</b>	<b>502</b>	<b>55</b>	<b>65</b>	<b>20</b>	<b>138</b>	<b>36</b>	<b>675</b>

Fuente: Gerencia de Ventas-EVOSA

También es conveniente tener los datos generales de vehículos de reparto y personal de venta.

El propósito de estas tablas es proporcionar la información general sobre los vehículos de reparto y el personal de ventas de las rutas a considerar en la reestructuración.

Vehículo de Reparto. Se consideran los siguientes aspectos.

- Gastos de gasolina que tiene la unidad al mes para saber si hace recorridos muy largos.
- Número económico de la unidad de reparto y de la ruta correspondiente.
- Marca de la unidad de reparto y modelo de la misma.
- Tipo de la unidad de reparto, así como el estado de la carrocería y el motor (bueno, regular, malo).
- Capacidad del vehículo de reparten toneladas y número de cajas que puede soportar.

Todos los datos deben de pedirse al taller mecánico.

Personal de ventas.

En este apartado nos importa conocer el nombre del vendedor de la ruta correspondiente, su antigüedad (fecha de ingreso). Así como el número de ayudantes que tiene la ruta.

Estos datos son proporcionados por Recursos Humanos.

El conjunto de estas tablas conforman el análisis estadístico que es necesario para poder obtener toda la información relevante que será utilizada para efectuar la reestructuración.

Bloque reestructurado (Zona Poniente).

Este bloque está formado por las rutas (F-1) (L-15) y (L-26). Que por sus ventas las elegimos para la introducción de la nueva ruta: la problemática en general que presenta este grupo, es que el número de clientes es demasiado. Por ejemplo:

La ruta foránea uno, contaba con 349 clientes, y la frecuencia de servicio era de una vez por semana, tenía una productividad semanal baja de 4.9, aunado a esto se presentaba una deficiencia de supervisión, mantenimiento de mobiliario y equipo, publicidad y actividades de mercadeo; como son exhibición, rotación y refrigeración. Falta de agresividad tanto de vendedores como de supervisores. Para realizar las actividades encomendadas.

La local No. 15 fue una ruta que estuvo sufriendo cambios permanentes de personal, podemos considerar, que se descuidó durante un periodo prolongado. Ha salido producto sucio, también existe el problema de pirateo de ruta, levantamiento de envase por parte de Coca, Rey, así como de algunos distribuidores tal es el caso Gugar.

La intención de la reestructuración es mejorar el servicio, incrementar la frecuencia de la visita para disminuir clientes secos, reducir el número de clientes por ruta y ofrecer una mejor realización de las labores de mercadeo.

Este planteamiento global nos debe llevar hasta nuestro objetivo que es el incremento de las ventas por medio de cajas adicionales.

Estrategia.

Aunque las rutas tienen un buen número de envase, existen antiguos distribuidores que al momento de quitarles las bonificaciones el año pasado, dejaron de comprarnos, esta situación alteró los stocks de envase en el censo. Por lo tanto es necesario realizar introducciones al hogar y al comercio, apoyar con equipo y mobiliario, incrementar la efectividad de la supervisión, aumentar la publicidad y buscar exclusivas en el mercado potencial escolar.

También se requiere mejorar el mantenimiento de las unidades y tratar de romper el círculo vicioso falta de interés- vendedor antiguo.

A continuación se presentan las tablas para el análisis del otro bloque de rutas Zona Oriente

Las tablas se elaboraron de acuerdo al método antes señalado.

<b>EMBOTELLADORA VALLE DE OAXACA, S.A. DE C.V.</b> <b>GERENCIA DE VENTAS.</b> <b>JEFATURA DE DISTRIBUCION.</b> <b>CUADRO No. 20.</b> <b>VENTAS REALES 1991.</b>					
RUTA	MARZO	ABRIL	MAYO	TOTAL	PROMEDIO MENSUAL
F-4	3431	4590	4234	12255	4085
F-9	4147	5157	4642	13946	4649
L-27	4418	5068	5255	14741	4914
L-14	4880	5079	5182	15141	5047
<b>TOTAL</b>	<b>16876</b>	<b>19894</b>	<b>19313</b>	<b>56083</b>	<b>18695</b>
<b>PROMEDIO</b>	<b>4219</b>	<b>4973</b>	<b>4828</b>	<b>14021</b>	<b>4673</b>

Fuente: Gerencia de Ventas-EVOSA

<b>EMBOTELLADORA VALLE DE OAXACA, S.A. DE C.V.</b> <b>GERENCIA DE VENTAS.</b> <b>JEFATURA DE DISTRIBUCION.</b> <b>CUADRO No. 21.</b> <b>CARATULA GENERAL.</b>						
RUTA	CLIEN- TES	VENTA REAL	VENTA CENSO	FACTOR DE AJUSTE	PRODUCTIVIDAD SEMANAL	FRECUENCIA DE SERVICIO
F-4	196	972	1143	.85	4.96	1.4
F-9	174	1107	1101	1.01	6.36	1.1
L-27	292	1170	1403	.83	4.01	1.3
L-14	180	1202	1109	1.08	6.68	2.4
<b>TOTAL</b>	<b>842</b>	<b>4451</b>	<b>4756</b>	<b>3.77</b>	<b>22.01</b>	<b>6.2</b>
<b>PROMEDIO</b>	<b>210</b>	<b>1112</b>	<b>1189</b>	<b>.94</b>	<b>5.5</b>	<b>1.5</b>

Fuente: Gerencia de Ventas EVOSA.

EMBOTELLADORA VALLE DE OAXACA, S.A. DE C.V.										
GERENCIA DE VENTAS.										
JEFATURA DE DISTRIBUCION.										
CUADRO No. 22.										
ENVASE FISICO PEPSI										
RUTA	6.5	12	26	TOTA L PEPSI	MIRINDA	SQUIRT	CASERA	TOTAL SABOR	SAN LORE N-ZO	GRAN TOTAL
F-4	31	2442	47	2520	168	587	14	769	35	3324
F-9	-	2164	10	2174	76	190	1	267	20	2461
L-27	8	1652	128	1788	145	617	48	810	58	2656
L-14	10	1392	165	1567	180	261	40	481	69	2117
<b>TOTAL</b>	<b>49</b>	<b>7650</b>	<b>350</b>	<b>8049</b>	<b>569</b>	<b>1655</b>	<b>103</b>	<b>2327</b>	<b>182</b>	<b>10558</b>
<b>PROMEDIO</b>	<b>12</b>	<b>1912</b>	<b>87</b>	<b>2012</b>	<b>142</b>	<b>413</b>	<b>26</b>	<b>582</b>	<b>45</b>	<b>2639</b>

Fuente: Gerencia de Ventas-EVOSA.

EMBOTELLADORA VALLE DE OAXACA, S.A. DE C.V.										
GERENCIA DE VENTAS.										
JEFATURA DE DISTRIBUCION.										
CUADRO No. 23.										
ENVASE FISICO COCA										
RUTA	6.5	12	26	TOTAL COCA.	FANTA	SPRITE	SIN RIVAL E.P.	TOTAL SABOR	E. AZUL	GRAN TOTAL
F-4	5	2251	35	2291	42	36	38	116	22	2429
F-9	-	1220	-	1220	-	-	-	-	-	1220
L-27	-	1232	132	1364	30	66	93-73	262	16	1642
L-14	20	921	99	1040	49	70	53	172	32	1244
<b>TOTAL</b>	<b>25</b>	<b>5624</b>	<b>266</b>	<b>5915</b>	<b>121</b>	<b>172</b>	<b>184-73</b>	<b>550</b>	<b>70</b>	<b>6535</b>
<b>PROME DIO</b>	<b>6</b>	<b>1406</b>	<b>66</b>	<b>1479</b>	<b>30</b>	<b>43</b>	<b>46-18</b>	<b>137</b>	<b>17</b>	<b>1634</b>

Fuente: Gerencia de Ventas-EVOSA.

**EMBOTELLADORA VALLE DE OAXACA, S.A. DE C.V.**

**GERENCIA DE VENTAS.**

**JEFATURA DE DISTRIBUCION.**

**CUADRO No. 24.**

**ENVASE FISICO DEL REY**

<b>RUTA</b>	<b>REY</b>	<b>ORANGE</b>	<b>DOBLE COLA</b>	<b>SIDRAL</b>	<b>MANZ. SOL</b>	<b>TOTAL</b>	<b>TOTAL OTROS</b>	<b>GRAN TOTAL</b>
F-4	6808	5	129	30	38	7010	131	7141
F-9	1753	3	-	-	2	1758	-	1758
L-27	1646	30	6	94	41	1817	210	2027
L-14	1191	63	14	85	59	1412	67	1479
<b>TOTAL</b>	<b>11398</b>	<b>101</b>	<b>149</b>	<b>209</b>	<b>140</b>	<b>11997</b>	<b>408</b>	<b>12405</b>
<b>PROME DIO</b>	<b>2849</b>	<b>25</b>	<b>37</b>	<b>52</b>	<b>35</b>	<b>2999</b>	<b>102</b>	<b>3101</b>

Fuente: Gerencia de Ventas-EVOSA

**EMBOTELLADORA VALLE DE OAXACA, S.A. DE C.V.**

**GERENCIA DE VENTAS.**

**JEFATURA DE DISTRIBUCION.**

**CUADRO No. 25.**

**ENVASE OPTIMO PEPSI**

<b>RUTA</b>	<b>PEPSI</b>	<b>MIRINDA</b>	<b>SQUIRT</b>	<b>CASERA</b>	<b>TOTAL SABOR</b>	<b>SAN LORENZO</b>	<b>GRAN TOTAL</b>
F-4	1197	52	272	3	327	9	1533
F-9	1379	104	369	4	477	26	1882
L-27	1471	120	506	34	660	28	2159
L-14	665	50	155	24	229	30	924
<b>TOTAL</b>	<b>4712</b>	<b>326</b>	<b>1302</b>	<b>65</b>	<b>1693</b>	<b>93</b>	<b>6498</b>
<b>PROMEDIO</b>	<b>1178</b>	<b>82</b>	<b>326</b>	<b>16</b>	<b>423</b>	<b>23</b>	<b>1624</b>

Fuente: Gerencia de Ventas-EVOSA.

**EMBOTELLADORA VALLE DE OAXACA, S.A. DE C.V.**

**GERENCIA DE VENTAS.**

**JEFATURA DE DISTRIBUCION.**

**CUADRO No. 26.**

**DIFERENCIA ENVASE FISICO VS. OPTIMO.**

<b>RUTA</b>	<b>PEPSI</b>	<b>MIRINDA</b>	<b>SQUIRT</b>	<b>CASERA</b>	<b>TOTAL SABOR</b>	<b>SAN LORENZO</b>	<b>GRAN TOTAL</b>
<b>F-4</b>	1323	116	315	11	442	26	1791
<b>F-9</b>	795	(28)	(179)	(3)	(210)	(6)	579
<b>L-27</b>	317	25	111	14	150	30	497
<b>L-14</b>	902	130	106	16	252	39	1193
<b>TOTAL</b>	3337	243	353	38	634	89	4060
<b>PROMEDIO</b>	834	61	88	10	159	22	1015

Fuente: Gerencia de Ventas-EVOSA.

**EMBOTELLADORA VALLE DE OAXACA, S.A. DE C.V.**

**GERENCIA DE VENTAS.**

**JEFATURA DE DISTRIBUCION.**

**CUADRO No. 27.**

**PROMEDIO DE ENVASE POR CLIENTE PEPSI**

<b>RUTA</b>	<b>PEPSI</b>	<b>MIRINDA</b>	<b>SQUIRT</b>	<b>CASERA</b>	<b>TOTAL SABOR</b>	<b>SAN LORENZO</b>	<b>GRAN TOTAL</b>
<b>F-4</b>	12.86	.86	2.99	.07	3.92	.18	16.96
<b>F-9</b>	12.49	.44	1.09	.01	1.53	.11	14.14
<b>L-27</b>	6.12	.50	2.11	.16	2.77	.20	9.10
<b>L-14</b>	8.71	1.0	1.45	.22	2.67	.38	11.76
<b>TOTAL</b>	40.18	2.80	7.64	.46	10.89	.87	51.96
<b>PROMEDIO</b>	10.05	.70	1.91	.12	2.72	.22	12.99

Fuente: Gerencia de Ventas-EVOSA.

<b>EMBOTELLADORA VALLE DE OAXACA, S.A. DE C.V.</b> <b>GERENCIA DE VENTAS.</b> <b>JEFATURA DE DISTRIBUCION.</b> <b>CUADRO No. 28.</b> <b>PROMEDIO DE ENVASE POR CLIENTE COCA COLA.</b>							
RUTA	COCA	FANTA	SPRITE	SIN RIVAL	TOTAL SABOR	ETIQUETA AZUL	GRAN TOTAL
F-4	11.69	.21	.18	.19	.59	.11	12.39
F-9	7.01	-	-	-	-	-	7.01
L-27	4.67	.10	.23	.32	.90	.05	5.62
L-14	5.78	.27	.39	.29	.96	.18	6.91
<b>TOTAL</b>	<b>29.15</b>	<b>.58</b>	<b>.80</b>	<b>.80</b>	<b>2.45</b>	<b>.34</b>	<b>31.93</b>
<b>PROME DIO</b>	<b>7.29</b>	<b>.15</b>	<b>.20</b>	<b>.20</b>	<b>.61</b>	<b>.09</b>	<b>7.98</b>

Fuente: Gerencia de Ventas-EVOSA.

<b>EMBOTELLADORA VALLE DE OAXACA, S.A. DE C.V.</b> <b>GERENCIA DE VENTAS.</b> <b>JEFATURA DE DISTRIBUCION.</b> <b>CUADRO No. 29</b> <b>PORCENTAJE DE PARTICIPACION DE ENVASE FISICO PEPSI/COCA</b>								
RUTA	6.5	12	26	TOTAL COLAS.	SQ/SP	MDA/FTA	TOTAL SABOR	GRAN TOTAL
F-4	86.1	52.0	57.3	52.3	94.2	80.0	86.8	57.7
F-9	-	63.9	100.0	64.0	100.0	100.0	100.0	66.8
L-27	100.0	57.2	49.2	56.7	90.3	82.8	75.5	61.8
L-14	33.3	60.1	62.5	60.1	78.8	78.6	73.6	62.99
<b>TOTAL</b>	<b>219.4</b>	<b>233.3</b>	<b>269.0</b>	<b>233.3</b>	<b>263.3</b>	<b>341.4</b>	<b>335.9</b>	<b>249.4</b>
<b>PROME DIO</b>	<b>54.8</b>	<b>58.3</b>	<b>67.2</b>	<b>58.3</b>	<b>90.8</b>	<b>85.3</b>	<b>83.9</b>	<b>62.3</b>

### Bloque reestructurado (Zona Oriente)

Este bloque esta formado por las rutas (F-9), (F-4), (L-27), Y (L-14), geográficamente comprende desde el monumento a Juárez hasta adelante de Mitla.

En esta zona de acuerdo al personal que estuvo censando, existe un comentario unificado en el sentido de que se requiere un mayor apoyo; en mobiliario y equipo, publicidad, introducción de envase, mejoramiento de supervisión así como que el personal de ventas se esmere en brindar un servicio diferente, en el que se desarrollen adecuadamente las actividades de mercadeo. También existe el problema de pirateo de ruta por parte de Gugar quienes aprovechan el mal servicio que se esta brindando

### Estrategia.

La finalidad de reestructurar este bloque de rutas es incrementar las ventas, de acuerdo con un equilibrio en clientes, aumento de frecuencia de servicio y una mejora en el rendimiento de la productividad semanal. Factor importante para lograr este objetivo es llevar a cabo un adecuado programa de supervisión.

También es conveniente señalar que, en general en el área foránea tenemos más presencia que la competencia, por lo que es conveniente fortalecer ese sector.

Una vez que ya tengamos los cuadros completos, esto nos permitirá tener una idea de por donde puede ir nuestra reestructuración; tendremos las ventas por rutas y podremos empezar a hacer alguna inferencia respecto a la misma.

Ya que tengamos las tablas mencionadas en el análisis estadístico, es necesario tener bien establecida la meta que se desea lograr en la reestructuración, ya sea la factibilidad de crear una o más rutas nuevas, o por el contrario, tal vez quitar alguna ruta o simplemente equilibrar las rutas de un territorio determinado en cuanto a venta y clientes.

Así empezaremos a hacer movimientos con los clientes de la zona, siempre tomando en consideración los accesos y caminos por los que transita la ruta.

## REESTRUCTURACIÓN DE RUTAS.

Los objetivos que deben ser contemplados al hacer el análisis y posteriormente la reestructuración son los siguientes:

Ejemplo:

-Promedio mensual de ventas por ruta: 3,500/4,000 cajas.

-Total de clientes promedio por ruta: 134.

-Frecuencia de servicio: 3.0.

-Clientes visitados diario: 40/45 clientes. (área local).

Por lo tanto, al hacer la reestructuración debe buscarse que las rutas involucradas queden con los parámetros anteriormente indicados.

De esta manera, el análisis estadístico nos proporciona las herramientas para efectuar el siguiente paso, que es propiamente la reestructuración. En esta parte se conjugan todos los puntos ya mencionados. Al reestructurar una ruta, queda en posición de crecimiento y de propiciar un mayor volumen de ventas.

Para llevar a cabo lo anterior es necesario tener en cuenta los siguientes aspectos.

- Mapa actual de la región con límites.
- Rutas que entran en la reestructuración.
- Número de clientes de cada ruta.
- Frecuencia de servicio de cada ruta.
- Promedio de ventas de cada ruta.
- Venta de censo.
- Factor de ajuste.
- Productividad mensual (caja).
- % arriba del salario mínimo.
- Clientes visitados diario.

La propuesta de reestructuración de ruta se presenta en el Cuadro No. 30

En la primera columna se anota que ruta es y; en la segunda y tercera columna que composición tiene de clientes y cajas respectivamente

En las columnas siguientes se anotan los clientes que ceden y reciben cada una de las rutas involucradas, para al final poner en la penúltima y última columna la manera en la que quedan cada una de las rutas.

Se totalizan el número de clientes, el número de cajas y se saca la diferencia de cajas con el factor de ajuste, en este caso el factor de ajuste para el bloque Zona Poniente resultó ser de 43 cajas y para el otro bloque de 2 cajas.

En el Cuadro No. 30 se puede apreciar que el total de venta de las rutas del primer bloque es de 4.208 cajas semanales, nuestro objetivo principal era realizar una disminución de los clientes de la F-1 e incrementar la frecuencia de visita a los clientes de la zona. Ya que esta estrategia nos permitiría realizar un mejor servicio y obtener cajas incrementales debido a las visitas.

En la segunda columna "cede", es donde se refleja el otorgamiento a la ruta nueva un total de 156 clientes y 998 cajas, por su parte la F-1 en la cuarta columna se observa como "recibe" de la local 26, 25 clientes y 315 cajas para "quedar" de la siguiente manera un total de 218 clientes y 1023 cajas. Es así como se van creando varios escenarios en función, dentro de otros aspectos, de la proximidad territorial y el equilibrio que se va generando en término de clientes y de venta de cajas de producto. Por consiguiente es la misma mecánica con las otras rutas del bloque de la Zona Oriente y de forma similar se estructuró.

En lo que se refiere al factor de ajuste, este se obtiene dividiendo la venta semanal estadística entre la venta semanal reportada en el censo.

El factor de ajuste indica el valor que tiene cada caja reportada en el censo, es decir si observamos el total que es 1.002 determinamos que cada caja del censo tiene este valor:

Ejemplo:

	venta		factor de ajuste		venta real del
					cliente
1 cliente censo:	50 cajas	X	1.002	=	50.010 cajas

EMBOTELLADORA VALLE DE OAXACA, S.A. DE C.V.

GERENCIA DE VENTAS.

JEFATURA DE DISTRIBUCION.

CUADRO No. 30 PROPUESTA DE REESTRUCTURACION.

RUTA	ACTUAL		CEDE			CEDE			RECIBE			RECIBE			QUEDA.	
	CTES.	CAJAS	A	CTES	CAJAS	A	CTES	CAJAS	DE	CTES	CAJAS	DE	CTES	CAJAS	CTES	CA-
F-1	349	1715	RN	156	998	-	-	-	L-26	25	315	-	-	-	218	1023
L-26	118	1289	F-1	25	315	L-15	33	343	L-15	94	483	-	-	-	154	1089
L-15	193	1204	L-26	94	483	-	-	-	L-26	33	343	-	-	-	132	1055
RN	-	-	-	-	-	-	-	-	F-1	156	998	-	-	-	156	998
									DIF. POR AJUSTE			-	-	-	-	43
									1%							
<b>TOTAL</b>	<b>660</b>	<b>4208</b>													<b>660</b>	<b>4208</b>
L-14	180	1202	RN	32	217	-	-	-	-	-	-	-	-	-	148	981
L-27	292	1170	RN	86	606	-	-	-	F-4	72	204	-	-	-	278	763
F-4	196	972	L-27	72	204	-	-	-	F-9	7	42	-	-	-	131	810
F-9	174	1107	F-4	7	42	-	-	-	-	-	-	-	-	-	167	1072
RN	-	-	-	-	-	-	-	-	L-14	32	217	L-27	86	606	118	823
									DIF. POR AJUSTE							2
									.07%							
<b>TOTAL</b>	<b>842</b>	<b>4451</b>													<b>842</b>	<b>4451</b>

En el Cuadro No. 31 se realiza un comparativo por ruta, para saber cual es la situación actual de cada una, en donde se señala el número de clientes y cajas, la frecuencia de servicio (F/S) y el rendimiento. Esto lo compararemos con la propuesta y haciendo estimaciones sobre la posibilidad de incrementos de 10% y 20%, la nueva frecuencia de servicio y el nuevo rendimiento al 10% y 20%, la nueva frecuencia de servicio y el incremento de cajas al día. En la última columna se saca una diferencia entre cajas que tiene la ruta y cajas con las que va a quedar por lo que nos da la columna de "cajas a pagar". estas cajas a pagar son una indemnización que la embotelladora liquida al momento de reestructurar, el número de cajas se multiplica por 4.2 semanas y luego por 3 meses, con ello se pretende que en lo que el vendedor vuelve a hacer más productiva la ruta, no sufra disminuciones graves en sus ingresos, por lo que este lineamiento se realiza de acuerdo a lo estipulado en el contrato colectivo de trabajo.

**EMBOTELLADORA VALLE DE OAXACA, S.A. DE C.V.**  
**GERENCIA DE VENTAS. JEFAURA DE DISTRIBUCIÓN.**  
**CUADRO No. 31 COMPARATIVOS DE RUTA.**

RUTA	ACTUAL				QUEDA		INCREMENTO		PROYECTO.		F/S	RENDIMIENTO		INCREM.		CAJAS A PAGAR	
	CTES	CJAS	F/S	RDMTO	CTES	CJAS	10%	20%	CAJAS AL	10%	20%		10%	20%	10%		20%
F-1	349	1715	1.0	4.91	218	1023	102	205	1125	1228	2.0	5.1	17	34	17	34	692
L-26	118	1289	1.9	10.92	154	1089	109	218	1198	1307	2.0	7.7	18	36	18	36	200
L-15	193	1204	1.8	6.24	132	1055	105	211	1160	1266	2.0	8.7	17	35	17	35	149
RN					156	998	100	199	1098	1197	2.0	7.0	16	33	16	33	
TOTAL	660	4208	4.7	6.38	660	4165	416	833	4581	4998	8.0	6.9	68	138	68	138	1041
DIF. X AJUSTE 1%						43											
L-14	180	1202	2.4	6.6	148	981	98	196	1079	1077	3.0	7.2	16	33	16	33	221
L-27	292	1170	1.3	4.0	278	763	76	153	839	916	2.0	3.0	13	25	13	25	415
F-4	196	972	1.4	4.9	131	810	81	162	891	972	2.0	6.8	13	27	13	27	162
F-9	174	1107	1.1	6.3	167	1072	107	214	1179	1286	2.0	7.0	18	36	18	36	35
RN					118	823	82	165	905	988	2.0	7.6	13	27	13	27	
TOTAL	842	4451	6.2	5.2	842	4449	444	890	4893	5339	11.0	5.8	73	148	73	148	833
DIF. X AJUSTE 0.7%						2											
CAJAS ADICIONALES							860	1723									
TOTAL CAJAS A PAGAR																	1874

Fuente: Gerencia de Ventas EVOSA.

En el Cuadro No. 32 se hace referencia a la frecuencia de visita, se señalan en que porcentajes se van a incrementar las nuevas visitas. Esto es muy importante para dar una buena atención al cliente y determinar si hay necesidad de hacer introducciones de envase, ya que este punto es fundamental para el negocio. Si el cliente no tiene envase no lo puede llenar, y por lo tanto no hay venta para la embotelladora.

<b>EMBOTELLADORA VALLE DE OAXACA, S.A. DE C.V.</b>							
<b>GERENCIA DE VENTAS.</b>							
<b>JEFATURA DE DISTRIBUCION.</b>							
<b>CUADRO No. 32.</b>							
<b>FRECUENCIA DE VISITAS</b>							
<b>RUTA</b>	<b>CLIENTES</b>	<b>F/S</b>	<b>TOTAL VISITAS/SEM</b>	<b>PROMEDIO DIARIO</b>	<b>CLIENTES NUEVOS</b>	<b>NUEVA F/S</b>	<b>% DE INCREMENTO</b>
<b>F-1</b>	349	1.0	349	58	218	2.0	100
<b>L-26</b>	118	1.9	224	37	154	2.0	5
<b>L-15</b>	193	1.8	347	58	132	2.0	11
<b>RN</b>					156	2.0	100
<b>L-14</b>	180	2.4	432	72	148	3.0	25
<b>L-27</b>	292	1.3	379	63	278	2.0	53
<b>F-4</b>	196	1.4	215	36	131	2.0	42
<b>F-9</b>	174	1.1	191	31	167	2.0	81
<b>RN</b>					118	2.0	53

FUENTE: Gerencia De Ventas EVOSA.

Hasta aquí llega el trabajo de escritorio lo demás es un trabajo operativo en el que se deberá apoyar a las rutas con personal, producto, vehículos, publicidad, equipo, etc., y dar seguimiento a la problemática de las áreas reestructuradas y llevar un control de ventas durante el período de implementación de rutas nuevas.

## OPERACIÓN DE RUTA.

Para la operación de la nueva ruta es necesario la creación de una carpeta que debe tener la información necesaria para realizar la distribución del producto en el momento de efectuar el arranque real de la reestructuración.

La carpeta operacional del supervisor tendrá que ser formada por cada analista de distribución de tal manera que al término del estudio cada supervisor tenga una carpeta operacional correspondiente a cada una de las rutas.

Esta carpeta se forma con los siguientes elementos:

1).- Plano de la ruta, señalando en este:

- a.- Ubicación del total de los clientes de la ruta.
- b.- Recorrido que deberá seguir el camión de ruta.
- c.- Los límites de la ruta.
- d.- La frecuencia de servicio.

2).- Carta de límites de la ruta donde se establecerá de manera escrita los límites que tiene esta.

3).- Catálogo de clientes de la ruta nueva.

Asimismo esta carpeta contiene todo el proceso de reestructuración, que consta de los siguientes elementos.

- Comentarios generales.
- Ventajas de la reestructuración (razones que la fundamenten).
- Desventajas (posibles problemas).
- Sugerencias.
- Envase Óptimo.
- Diferencia de envase físico vs envase óptimo.
- Promedio de envase por clientes PC/CC.
- Envase real.
- Vehículos de reparto.
- Carátula general.

Alternativas 1,2 o más.

- a.- Ventajas.
- b.- Desventajas.
- c.- La frecuencia de visita.
- d.- Clientes de las rutas/vta.: por número de cajas.

Nota: se tiene que sacar 1 original y 2 copias para las personas interesadas.

1 copia Gerente de ventas.

1 original Jefe de distribución.

1 copia Archivo.

#### LIQUIDACIÓN.

De acuerdo a las cláusulas del contrato colectivo de trabajo que rige a las embotelladoras se debe de realizar una liquidación a los vendedores de rutas afectadas por "reestructuraciones", es por ello que se les compensa a los vendedores con un monto similar a la comisión por caja que va a dejar de vender, durante tres meses. Ese es fundamentalmente el aspecto de liquidación.

#### SEGUIMIENTO.

En esta etapa del proceso, el proyecto ya fue presentado ante la Gerencia de Recursos Humanos y Ventas para su aprobación y firma ante el sindicato, siendo prácticamente después de esto el inicio de esta etapa, con la fecha en que las rutas reestructuradas saldrán al mercado.

Los siguientes pasos para el seguimiento son :

- Supervisión a bordo.
- Seguimiento de ventas.
- Medidas correctivas.

#### Supervisión a bordo.

En este apartado el supervisor aborda la ruta reestructurada y se le proveen mapas con límites del nuevo territorio y catálogo o lista de clientes con su frecuencia de visita, con el fin de checar los límites y clientes para evitar confusiones entre las rutas.

Seguimiento de ventas.

Se realiza un seguimiento de las ventas diarias de las nuevas rutas reestructuradas desde el primer día de su inicio, ya que estas son el indicador que nos orienta en la toma de alguna decisión correctiva si es que no hay equilibrio en la venta de las rutas según lo proyectado.

Medidas correctivas.

Estas medidas se toman en función de las ventas diarias, ellas nos advierten sobre la posibilidad de realizar alguna corrección y encontrar la solución al posible problema que en la ruta pudiera existir.

Estas medidas pueden ser: cesión de clientes o territorio, posible cambio de vendedor, apoyo con promoción al territorio (introducción de envase) y otras que dependerá del problema existente.

Después de haber observado la necesidad de una nueva ruta se tendrá que determinar en el plano general en donde se introducirá la nueva ruta, para esto es indispensable:

- Saber la venta semanal reportada en el censo de cada cliente de acuerdo al número que le corresponde.
- Tener el plano general con todas las rutas delimitadas, punteadas y numeradas. (como están actualmente).
- Punteo actual de la región por zonas.
- Recorridos lógicos. Este aspecto es importante ya que por medio de estos se establecerá el recorrido y la frecuencia de servicio de cada ruta. Para crear los recorridos lógicos es necesario:
  - 1.- Haber integrado las formas de censo de los clientes correspondientes a cada ruta de acuerdo a la reestructuración.
  - 2.- Establecer en el plano general los límites de cada ruta y ubicar a los clientes en este.

Teniendo los puntos anteriores, se establece el recorrido lógico de cada ruta siguiendo este procedimiento. Tendrá que determinarse la frecuencia de servicio de la ruta de acuerdo al No. de clientes.

Ejemplo:

Cada vendedor puede visitar 40 o más clientes diarios en la Ciudad y los Foráneos visitar 30 o más clientes diarios. Contando con estos elementos se procederá a determinar en el mapa que clientes cederá cada ruta para integrar la nueva ruta.

Los pasos a seguir son:

- A).- Sumar cada bloque (ya aplicado el factor de ajuste.).
- B).- Delimitar la nueva ruta.
- C).- Equilibrar las ventas.
- D).- Equilibrar el número de clientes.
- E).- Establecer recorridos lógicos.
- F).- Que queden lo más compacto posible las rutas.
- G).- Los movimientos deberán reflejarse en la tabla de movimientos.
- H).- Análisis de movimientos de la zona.
- I).- Hacer un nuevo plano de la zona.
- J).- En los censos de las rutas afectados, se separan las formas de censo correspondientes a los clientes que ceden a las rutas afectadas y se integran a las rutas de acuerdo a los movimientos realizados.
- K).- Establecer varias alternativas 1, 2, o más.

La finalidad de este punto es tener varias opciones para poder elegir la más adecuada, cada alternativa debe constar de :

- ⇒ Carátula General.
- ⇒ Mapa de la alternativa con sus límites.
- ⇒ Mapa de la alternativa con sus frecuencia de servicio.
- ⇒ Comentarios (ventajas y desventajas).
- ⇒ Para cada ruta de la alternativa, presentar una hoja que indica la frecuencia de visita, clientes y venta mensual.

Posteriormente se elabora una lista de todos los clientes de las rutas de manera progresiva de acuerdo al recorrido, esta lista deberá tener el nombre del negocio, del cliente, la dirección y la clave del giro, así como la frecuencia de servicio que se le dará a cada cliente.

Esta lista se integra en un folder junto con el plano de la ruta y se le proporcionará al vendedor para que realice el recorrido como se marca.

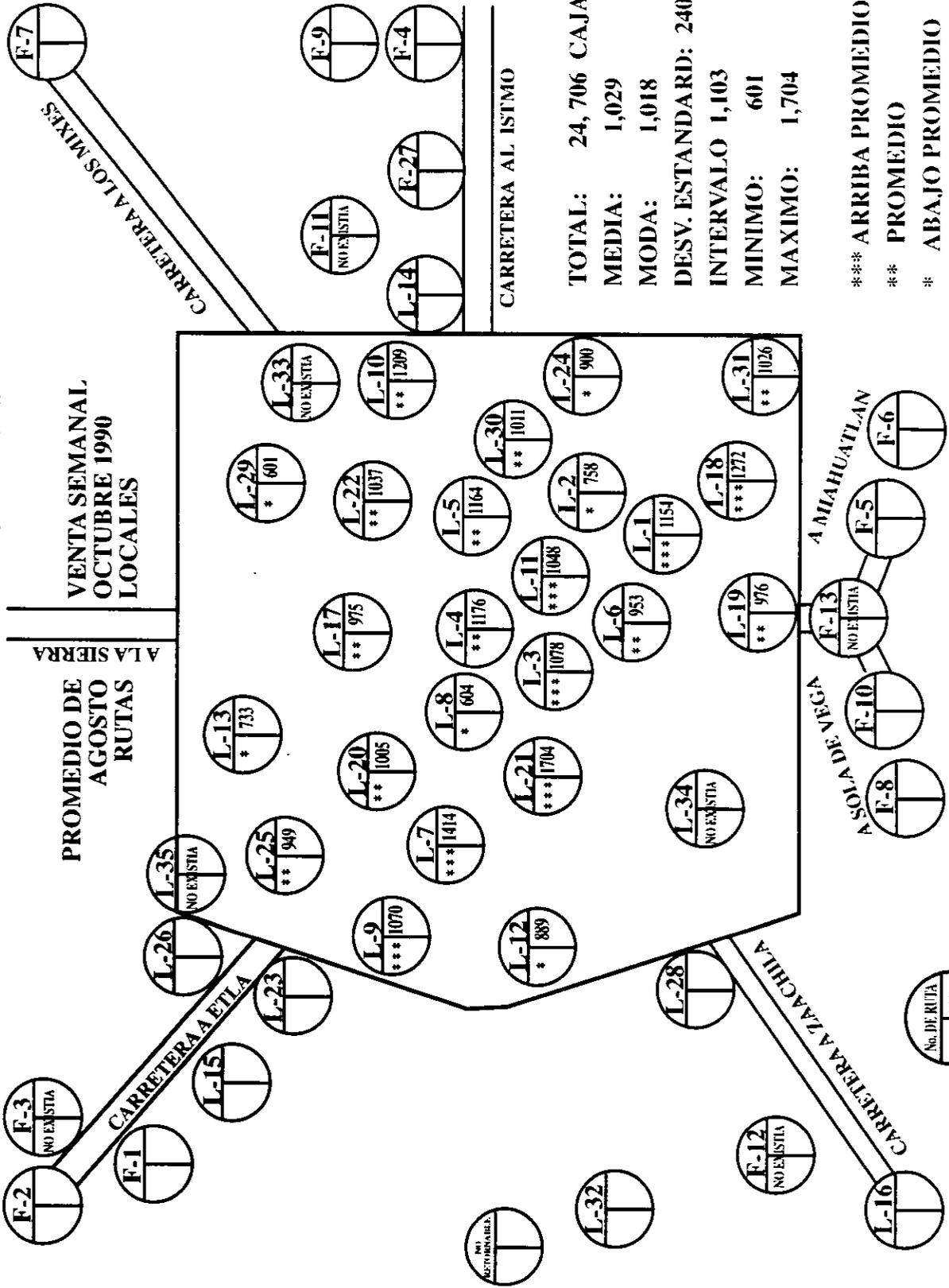
### *R e c o m e n d a c i o n e s .*

- ◆ Tomar en cuenta el número de clientes de la ruta para establecer el recorrido.
- ◆ Tomar en cuenta el tipo de terreno de la ruta (pavimento, terracería, etc.).
- ◆ Checar físicamente a bordo de un vehículo si el recorrido se puede realizar.
- ◆ Una vez implementado, vigilar que el vendedor lo realice como se programó.

Con la finalidad de dejar claramente definido cual fue el resultado de la reestructuración, voy a presentar información desde 1989 en ese año se realiza una reestructuración por parte de personal de Pepsi Cola Mexicana para reestructurar el área local.

En ese entonces teníamos un total de 24.706 cajas a la semana vendidas con un promedio de ruta de 1029 cajas; un mínimo de 601 en la ruta L-29 y un máximo de 1704 en la ruta L-21 que atiende el mercado de abastos. (Véase Diagrama 1). Eran 24 rutas que se encuentran el recuadro y que fundamentalmente atienden la ciudad de Oaxaca.

**EMBOTELLADORA VALLE DE OAXACA, S.A. DE C.V.  
 PROMEDIO DE VENTA SEMANAL**



**TOTAL: 24,706 CAJAS**  
**MEDIA: 1,029**  
**MODA: 1,018**  
**DESV. ESTANDAR: 240**  
**INTERVALO 1,103**  
**MINIMO: 601**  
**MAXIMO: 1,704**

\*\*\* ARRIBA PROMEDIO  
 \*\* PROMEDIO  
 \* ABAJO PROMEDIO



**SIMBOLOGIA:**

FUENTE: EYOSA

**EMBOTELLADORA VALLE DE OAXACA, S.A. DE C.V.**

**GERENCIA DE VENTAS.**

**JEFATURA DE DISTRIBUCION.**

**CUADRO No. 33.**

**PROMEDIO DE VENTA SEMANAL MARZO-MAYO 91.**

**RUTAS REESTRUCTURADAS EN 1989**

<b>RUTA.</b>	<b>MARZO.</b> 1991	<b>ABRIL.</b> 1991	<b>MAYO.</b> 1991	<b>TOTAL</b>	<b>PROMEDIO</b> MENSUAL	<b>PROMEDIO</b> SEMANAL
L-1	3138	4430	3833	11401	3800	904
L-2	2880	3094	3497	9471	3157	751
L-3	4341	4856	4465	13662	4554	1084
L-4	4279	5409	4932	14620	4873	1160
L-5	4117	4689	4595	13401	4467	1063
L-6	3820	4147	4003	11970	3990	950
L-7	6166	6772	6134	19072	6357	1513
L-8	2473	2785	2387	7645	2548	606
L-9	3900	4875	4763	13538	4512	1074
L-10	5540	4574	4332	14446	4815	1146
L-11	4687	5321	4877	14885	4961	1181
L-12	3080	3159	3765	10004	3334	793
L-13	3301	3878	3906	11085	3695	879
L-17	3446	4211	4093	11750	3916	932
L-18	4780	5886	5800	16466	5488	1306
L-19	3513	4142	3852	11507	3835	913
L-20	3445	4427	4603	12475	4158	990
L-21	6649	6257	5999	19305	6435	1535
L-22	3929	4267	4515	12711	4237	1008
L-23	3348	4179	4233	11760	3953	941
L-24	3621	4162	3479	10662	3554	846
L-25	2870	3119	3263	9472	3157	751
L-26	4332	6291	6853	17476	5825	1386
L-31	4630	5141	5455	15226	5075	1208
<b>TOTAL</b>	<b>96285</b>	<b>110191</b>	<b>107634</b>		<b>104696</b>	<b>24917</b>

FUENTE: Gerencia De Ventas-EVOSA.

**EMBOTELLADORA VALLE DE OAXACA, S.A. DE C.V.**

**GERENCIA DE VENTAS**

**JEFATURA DE DISTRIBUCION.**

**CUADRO No. 34.**

**PROMEDIO DE VENTA SEMANAL SEP/DIC. 91.**

**RUTAS REESTRUCTURADAS EN 1989**

<b>RUTA</b>	<b>SEPTIEMBRE/91</b>	<b>DICIEMBRE/91</b>
L-1	948	869
L-2	885	744
L-3	1046	965
L-4	1086	830
L-5	1312	1053
L-6	911	937
L-7	1300	1323
L-8	563	763
L-9	1184	1046
L-10	1304	980
L-11	1199	1033
L-12	799	769
L-13	1200	940
L-17	1024	838
L-18	1363	1256
L-19	936	771
L-20	1108	1014
L-21	1379	1309
L-22	1300	1093
L-23	1013	978
L-24	1033	930
L-25	778	661
L-26	1009	849
L-27	1299	1156
<b>TOTAL</b>	<b>25979</b>	<b>23406</b>

FUENTE: Gerencia De Ventas-EVOSA.

<b>TOTAL</b>	25979	23196
<b>MEDIA</b>	1082	966.5
<b>MODA</b>	1066	956.5
<b>DESV. ESTANDARD</b>	210.2	180.3
<b>INTERVALO</b>	816	686
<b>MINIMO</b>	563	683
<b>MAXIMO</b>	1379	1369

**EMBOTELLADORA VALLE DE OAXACA, S.A. DE C.V.**  
**GERENCIA DE VENTAS.**  
**JEFATURA DE DISTRIBUCION.**  
**CUADRO No. 35.**  
**COMPORTAMIENTO ESTADISTICO DE LAS RUTAS.**  
**RUTAS REESTRUCTURADAS EN 1989, EN DIFERENTES PERIODOS.**

<b>PERIODO</b>	<b>1.</b>	<b>2.</b>	<b>3.</b>	<b>4.</b>
<b>TOTAL</b>	24706	24917	25979	23196
<b>MEDIA</b>	1029	1033	1082	966
<b>MODA</b>	1018	999	1066	956
<b>DESV. ESTANDARD</b>	240	236	210	180
<b>INTERVALO</b>	1103	926	816	686
<b>MINIMO</b>	601	606	563	683
<b>MAXIMO</b>	1704	1537	1379	1369

1.- PERIODO AGOSTO/OCTUBRE DE 1990.

2.- PERIODO MARZO/MAYO DE 1991

3.- PERIODO SEPTIEMBRE DE 1991.

4.- PERIODO DICIEMBRE DE 1991.

EMBOTELLADORA VALLE DE OAXACA, S.A. DE C.V.

GERENCIA DE VENTAS.

JEFATURA DE DISTRIBUCION.

CUADRO No. 36.

COMPARATIVO DE VENTAS DE BLOQUES REESTRUCTURADOS EN AGOSTO/91.

RUTA	ENERO/91.	ENERO/92.	DIFERENCIA EN CAJAS.	PORCENTAJE. %
F-1	6924	5572	-1352	-19.5
L-15	4929	5313	384	7.7
L-26	3854	6062	2208	57.2
F-3		4290	4290	100
<b>TOTAL</b>	15707	21237	5530	35.2
F-4	4368	3367	-1001	-22.9
F-9	4469	5246	777	17.3
L-14	4384	4518	134	3.0
L-27	4709	4259	-450	-9.5
F-11		3673	3673	100
<b>TOTAL</b>	17930	21063	3133	17.4
<b>TOTAL 2 BLOQUES</b>	33637	42300	8663	25.7

8663/4.2 SEMANAS = 2062 CAJAS SEMANALES.

**EMBOTELLADORA VALLE DE OAXACA, S.A. DE C.V.**

**GERENCIA DE VENTAS.**

**JEFATURA DE DISTRIBUCION.**

**CUADRO 37.**

**COMPARATIVO DE VENTAS DE BLOQUES REESTRUCTURADOS.**

**PERIODO FEB/91 VS FEB/92.**

<b>RUTA</b>	<b>FEBRERO/91.</b>	<b>FEBRERO/92.</b>	<b>DIFERENCIA EN CAJAS.</b>	<b>PORCENTAJE %</b>
<b>F-1</b>	5948	3316	-2632	-42.6
<b>L-15</b>	3632	4410	778	21.4
<b>L-26</b>	3625	5459	1834	50.6
<b>F-3</b>		3892	3892	100
<b>TOTAL</b>	13205	17077	3872	29.3
<b>F-4</b>	3693	3166	-527	-14.3
<b>F-9</b>	3331	4804	1473	44.2
<b>L-14</b>	3893	4287	394	10.1
<b>L-27</b>	4143	3470	-673	-16.2
<b>F-11</b>		3520	3520	100
<b>TOTAL</b>	15060	19247	4187	27.8
<b>TOTAL 2 BLOQUES</b>	28265	36324	8059	28.5

**8059/4.2 SEMANALES VS 1918 CAJAS SEMANALES**

En este cuadro se presentan los resultados de los dos bloques reestructurados, los cuales arrojan una diferencia de cajas de 8059 en Febrero de 1992 contra el mismo periodo de 1991 y en términos porcentuales representa un incremento de 28.5 por ciento.

Cabe señalar que la Local 26 fue una ruta que a pesar de tener dos reestructuraciones seguidas se destaco por sus incrementos porcentuales como podemos observar de 50.6% y eso se debió a que atendio nuevos territorios en la parte montañosa del distrito de Etla

En agosto de 1991 se realiza la reestructuración.

Los datos sobre ventas son las siguientes:

<b>EMBOTELLADORA VALLE DE OAXACA, S.A. DE C.V.</b> <b>GERENCIA DE VENTAS.</b> <b>JEFATURA DE DISTRIBUCION.</b> <b>CUADRO No. 38.</b> <b>COMPARATIVO DE VENTAS DEL AREA FORANEA.</b> <b>AGOSTO/91 VS. AGOSTO/92.</b>				
<b>RUTA</b>	<b>AGOSTO/91.</b>	<b>AGOSTO/92.</b>	<b>DIFERENCIA EN CAJAS.</b>	<b>PORCENTAJE. %</b>
F-1	6482	4474	-2008	-31.0
F-2	4865	3900	-965	-19.8
F-3	1547	3882	2335	150.9
F-4	4284	3184	1100	25.7
F-5	5800	5750	-50	-0.9
F-6	5787	4912	-875	-15.1
F-7	2160	2314	154	7.1
F-8	5243	4085	-1158	-22.1
F-9	5314	4815	-499	-9.4
F-10	5011	4336	-675	-13.5
F-11	1315	3705	2390	181.7
F-12		3528	3528	100
F-13		4222	4222	100
<b>TOTAL</b>	<b>47808</b>	<b>53107</b>	<b>5299</b>	<b>11.1</b>

Con estos datos, podemos comprobar que a raíz de la reestructuración la diferencia en cajas entre agosto de 1992 y agosto de 1991 en la zona foránea fue de 5299 representando un crecimiento de 11.1%. En marzo de 1992 realizamos otras reestructuraciones en virtud de lanzamientos de presentaciones de litro y medio y medio litro, por lo que era necesario que los vehículos tuvieran la suficiente capacidad de carga.

Ante esta situación nos vimos en la necesidad de incrementar las rutas foráneas con la F-12 y F-13 y las locales con la L-33 y L-34 y en mayo de ese año con la L-35.

Por tal motivo no se pudo comparar agosto de 91 con agosto de 92 de los bloques reestructurados en el 91, ya que hubo incluso rutas que participaron nuevamente en la reestructuración del 92 y que al momento de querer realizar esas comparaciones afectaron. Un ejemplo es el cuadro que se presenta arriba, ya que traíamos un crecimiento de 8663 cajas en enero de 1992 y de 8059 en febrero del mismo año tan solo en los bloques reestructurados.

<b>EMBOTELLADORA VALLE DE OAXACA, S.A. DE C.V.</b> <b>GERENCIA DE VENTAS.</b> <b>JEFATURA DE DISTRIBUCION.</b> <b>CUADRO No. 39.</b> <b>COMPARATIVO DE VENTAS DEL AREA FORANEA.</b> <b>ACUMULADO 91 VS ACUMULADO 92</b>				
RUTA	ACUMULADO/91	ACUMULADO/92	DIFERENCIA	PORCENTAJE %
F-1	72606	58122	-14484	-20
F-2	53599	51989	-1610	-3
F-3	17918	49373	31455	175.6
F-4	46682	42072	-4610	-9.9
F-5	61367	65823	4456	7.3
F-6	61850	67995	6145	9.9
F-7	22162	24587	2425	10.9
F-8	58710	53211	-5499	-9.4
F-9	56416	57703	1289	2.3
F-10	55365	58337	2972	5.4
F-11	15557	44515	28958	186.1
F-12		37524	37524	100
F-13		40452	40452	100
<b>TOTAL</b>	<b>522232</b>	<b>651705</b>	<b>129473</b>	<b>24.8</b>

En este cuadro hay varios puntos importantes que señalar que son resultado de la reestructuración realizada; primero la consolidación en 1992 de la ruta F-3 que en esta información podemos observar que ya se mantiene en los parametros de algunas otras rutas. Cabe señalar que en 1991 esta ruta no trabajo todo el año por ser de nueva creacion. Por otro lado parte de lo que vendió la F-3 se reflejo en la venta de la F-1 quien fue la que codió cajas para aquella ruta.

Otro punto importante fue la consolidación de la F-11 en términos de promedio de venta de cajas de refresco.

La operación de la F-12 y F-13 que se empezaron a trabajar a partir de Enero y Marzo de 1992 respectivamente y que por el número de cajas vendidas considero que estaban plenamente consolidadas.

<b>EMBOTELLADORA VALLE DE OAXACA, S.A. DE C.V.</b> <b>GERENCIA DE VENTAS.</b> <b>JEFATURA DE DISTRIBUCION.</b> <b>CUADRO No. 40.</b> <b>COMPARATIVO DE VENTAS MENSUALES DEL TOTAL AREA LOCAL Y FORANEA.</b> <b>PERIODO MARZO-MAYO DE 1991 VS JULIO 92.</b>				
<b>AREA.</b>	<b>MARZO/MAYO 91. MENSUAL.</b>	<b>JULIO DE 1992 MENSUAL.</b>	<b>DIFERENCIA EN CAJAS.</b>	<b>PORCENTAJE %</b>
<b>RUTAS LOCALES.</b>	140668	131210	-9458	-6.7
<b>RUTAS FORANEAS.</b>	42298	54951	12653	29.91
<b>TOTAL.</b>	182966	186161	3195	1.75

En este cuadro se analizan las ventas desde el punto de vista de Áreas; tanto Local como Foranea que incluyen a todas y cada una de las rutas.

La diferencia en términos de cajas vienen siendo 3195 y un porcentaje para esas Áreas de 1.75 de incremento.

Aunque pareciera que el incremento que se tuvo es pequeño, en la industria refresquera un punto porcentual representa un enorme trabajo para conseguirlo, en el mercado local un punto porcentual representa alrededor de 8000 cajas de producto. Aparte de la áreas señaladas, se manejan Distribuidores, Depositos, Post-mix, No Retornable, Eventos Especiales.

A efecto de comprender mejor el proceso de reestructuración se presenta un informe general de reestructuración en donde solamente se contemplan las rutas afectadas con sus incrementos reales en el mes de julio de 1992.

**EMBOTELLADORA VALLE DE OAXACA, S.A. DE C.V.**

**GERENCIA DE VENTAS.**

**JEFATURA DE DISTRIBUCION.**

**CUADRO 4L.**

**INFORME GENERAL DE REESTRUCTURACION.**

**RUTAS REESTRUCTURADAS EN 1991 Y 1992.**

<b>RUTA REESTRUCTURADA.</b>	<b>PROYECTO.</b>	<b>VENTA JULIO 92</b>	<b>DIFERENCIA %</b>
F-1	1023	1234	21
F-3	998	982	(2)
L-15	1055	1131	7
L-26*	1089	1136	4
L-14	981	1168	19
L-27	763	1046	37
F-4	810	830	2
F-9	1072	1058	(1)
F-11	823	914	11
L-9*	979	884	(10)
L-16	1036	1217	17
L-23*	1160	1118	(1)
L-28	915	937	2
F-12	776	842	9
L-18	1018	1161	14
L-31	939	905	(4)
L-31	907	844	(7)
F-5	1108	1286	16
F-8	849	999	18
F-10	944	1152	22
F-13	864	1034	20

L-4	806	890	10
L-5	820	737	(10)
L-10	826	942	14
L-22	775	715	(8)
L-33	781	628	(20)
L-1	797	835	5
L-3	870	831	(5)
L-7	1019	1015	(3)
L-11	973	1023	5
L-20	907	898	(1)
L-34	772	836	8
L-9**	925	884	(5)
L-13	744	875	18
L-23**	1081	1148	6
L-25	683	630	(8)
L-26**	931	1136	22
L-35	869	553	(36)
<b>TOTAL</b>	<b>31460</b>	<b>33216</b>	<b>56</b>
<b>* PRIMERA REESTRUCTURACION.</b>			
<b>** SEGUNDA REESTRUCTURACION.</b>			
<b>DIFERENCIA EN CAJAS 1756 X 4.2 SEMANAS = 7375 CAJAS MENSUALES.</b>			
<b>NOTA: EN EL TOTAL SE EXCLUYEN LAS CAJAS DE LA PRIMERA REESTRUCTURACION</b>			

FUENTE: Gerencia De Ventas-EVOSA.

En el "Informe General de Reestructuración" se encuentran los bloques de rutas afectadas y la denominación de las mismas. En la segunda columna se presenta el proyecto.

La tercera columna contiene el promedio de venta semanal del mes de julio y la cuarta columna contiene la diferencia porcentual.

El análisis determina un crecimiento de 5.6% con una diferencia incremental de 1756 cajas semanalmente, haciendo un total de 7375 cajas mensuales. Otro aspecto importante, es que a partir de la reestructuración y en virtud de los nuevos lanzamientos, las cajas que se venden en el mercado son en presentaciones de litro y medio y dos litros por ello, aunado al incremento porcentual en términos de cajas, también se dio un incremento en términos de Onzas lo cual resulta también muy atractivo para las "marcas", ya que son ellas las que reflejan un aumento en la venta del "concentrado".

Asimismo se presenta un diagrama de rutas, en donde se plasma la venta mensual del lado izquierdo y el promedio semanal del lado derecho.

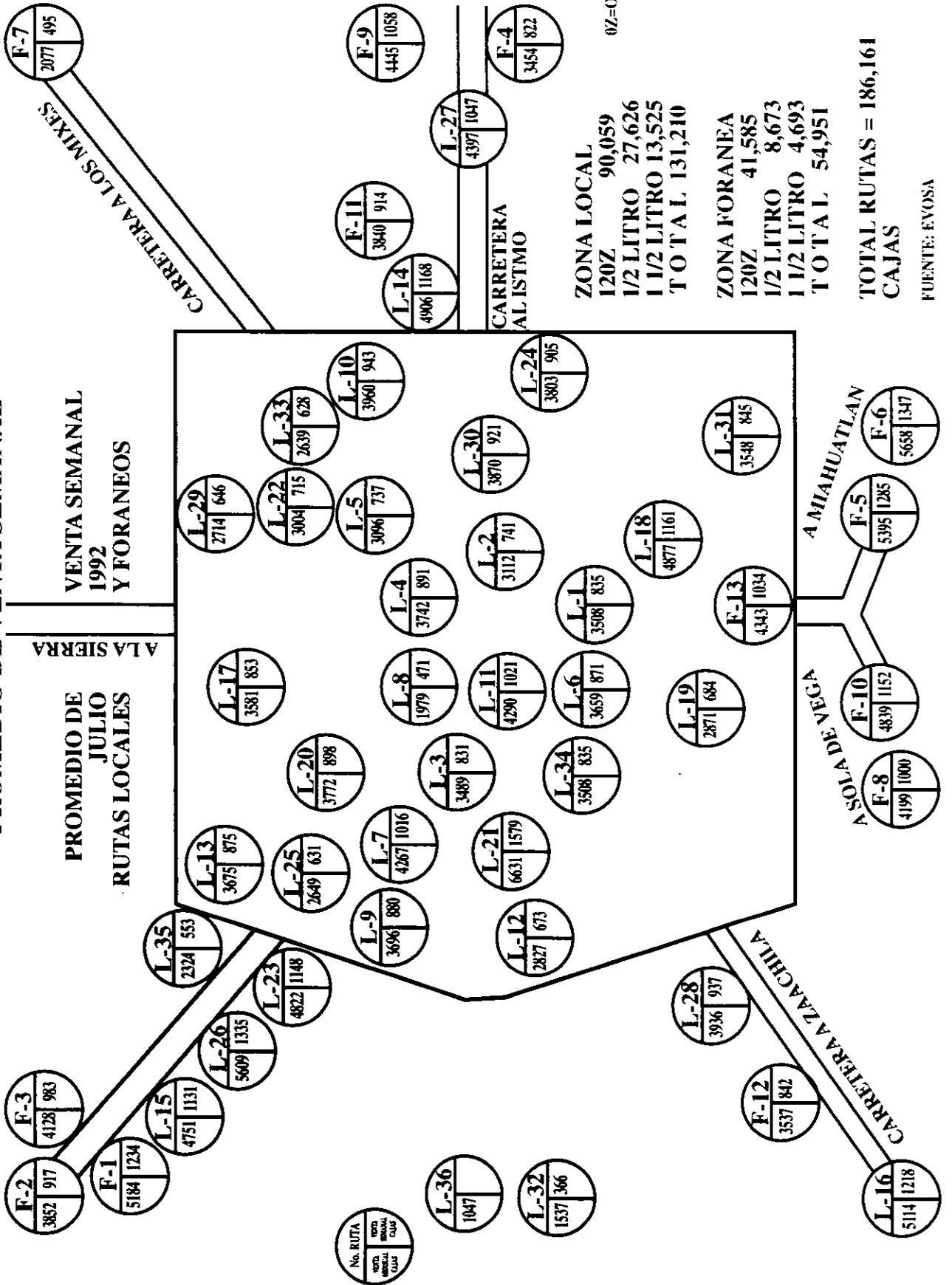
Considerando en el total de la venta local, la realizada por la ruta local 32 y por la ruta de no retornable a la cual para efectos internos de el departamento de distribución se considero como L-36.

También se presenta un histograma de ventas tanto de rutas locales, como de rutas foráneas a efecto de poder observar el comportamiento de la curva de distribución normal. Cabe señalar que se presentan datos con los cuales podemos conocer el mínimo, la media y el máximo; así como la desviación standard la cual es una medida de dispersión de los números alrededor del promedio. Cuanto más grande es la desviación standard, tanto mayor la dispersión, una desviación standard de 0 indica que todos los números son idénticos. El intervalo presenta la diferencia entre el número más grande y el más pequeño.

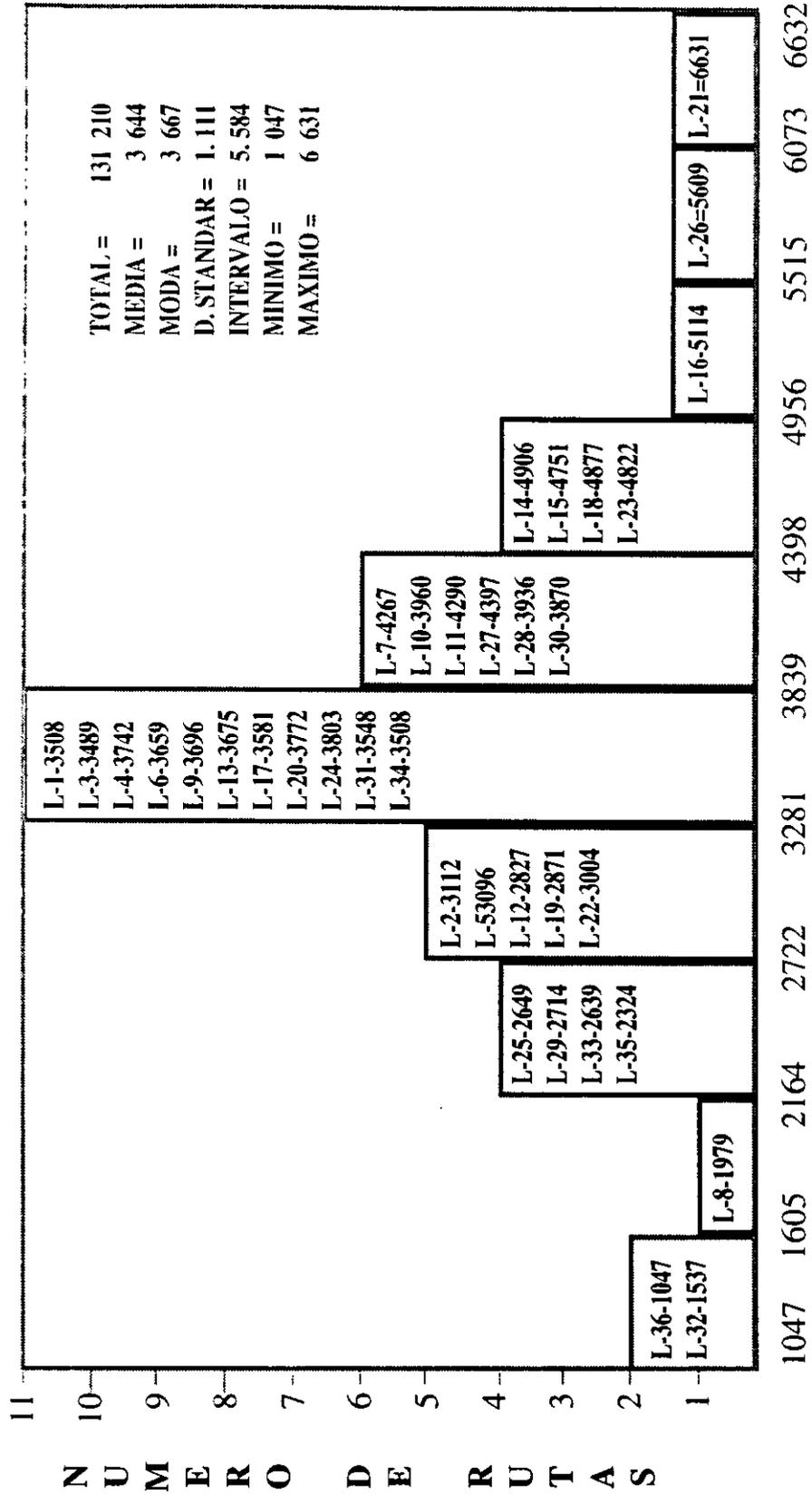
Pasando al análisis de los histogramas, en concreto, podemos observar, que en las rutas locales, la ruta L-8 es la más crítica. Con una venta de 1979 cajas en el siguiente rango ubicadas entre 2164 y 2722 cajas se encuentran la L-25, --L-29, L-33 y L-35.

En lo que respecta al histograma de rutas foráneas, la F-7 y la F-4 son las que se encuentran a la zaga respecto a las demás; por lo anterior se sugiere, se preste una atención especial, tanto de las labores de supervisión, como de el apoyo que requieran.

**EMBOTELLADORA VALLE DE OAXACA, S.A. DE C.V.  
 PROMEDIO DE VENTA SEMANAL**



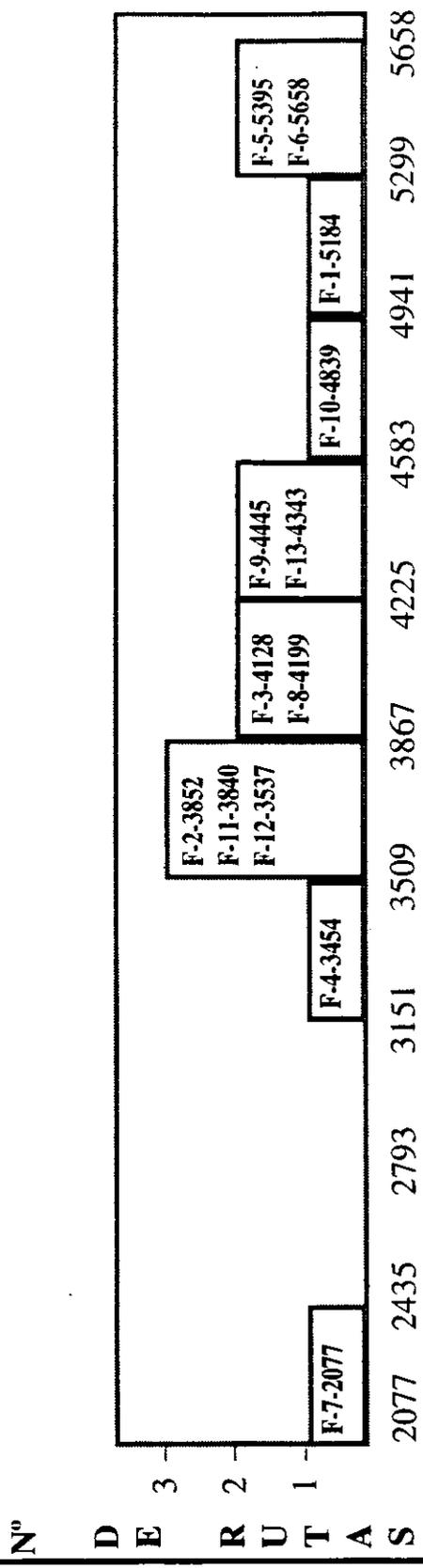
**EMBOTELLADORA VALLE DE OAXACA, S.A. DE C.V.**  
**HISTOGRAMA DE VENTAS**  
**RUTAS LOCALES**  
**JULIO - 1992**



**CAJAS DE PRODUCTO**

**EMBOTELLADORA VALLE DE OAXACA, S.A. DE C.V.**  
**HISTOGRAMA DE VENTAS**  
**RUTAS FORANEAS**  
**JULIO - 1992**

TOTAL = 54 951  
 MEDIA = 4 227  
 MODA = 4 199  
 D. STANDARD = 947  
 INTERVALO = 3 581  
 MINIMO = 2 077  
 MAXIMO = 5 658



CAJAS DE PRODUCTO

De lo anterior se concluye que el estudio realizado de manera práctica en la embotelladora sirvió para .

Incrementar el volumen de cajas vendidas.

Mejorar la capacidad de carga de las unidades de reparto.

Aumentar el volumen de onzas de líquido vendido, con presentaciones de mayor tamaño.

Hacer que las visitas a los clientes tuvieran mayor frecuencia, mejorando el servicio.

Posibilitar la opción de realizar nuevos lanzamientos, sin necesidad de en el corto plazo, reestructurar nuevamente.

Generar nuevas plazas de empleo, para vendedores y ayudantes de las nuevas rutas.

La importancia económica de los estudios de mercado en la Industria Embotelladora reside fundamentalmente en que al efectuar estos estudios, podemos determinar la implementación de nuevas rutas; en una industria que se encuentra en constante crecimiento; generando empleo para vendedores, ayudantes, transportistas, personal administrativo dentro de la planta; asimismo al aumentar las ventas se genera mayor necesidad de todos los insumos como azúcar, concentrado, corcholatas, gas carbónico, agua, mano de obra especializada, etc. Generando una derrama económica muy fuerte en las localidades en las que se establecen estas industrias y en ramas de la economía, tales como publicidad en radio, prensa y televisión; combustibles; línea blanca; vidrio; transportes; cajas de plástico; servicios financieros; inmobiliarios; de informática; contables; de ingeniería; etc.

## CAPITULO V.

### PERSPECTIVAS DE LA INDUSTRIA.

#### VENTAS.(12)

De acuerdo a la información proporcionada por el presidente de la ANPAE en la Primera Convención Nacional en "1990 se vendieron 1.324 millones de cajas físicas equivalentes a 31.776 millones de botellas de tamaño mediano, o sean 390 botellas por habitantes por año. (RR: Considerando este tamaño mediano con capacidad de 381 mil., el consumo anual Per Capita es de 149 litros. Comparado con el dato de 91 litros en 1980, hubo un incremento en volumen de 64% en diez años)".

En pesos de 1990, a precios de planta o del producto, la industria realizó ventas por 6 billones 876 mil millones de pesos (2,520 billones de dólares) las cuales representan el 0.8% del valor bruto de la producción nacional.

Frente a las perspectivas favorables de la economía nacional, que permiten prever una etapa de crecimiento económico sostenido, con baja inflación, la industria embotelladora realizará las inversiones necesarias para reponer y renovar su equipo productivo y ampliar su capacidad instalada para cubrir el crecimiento de la demanda: La proyección de la industria muestra que, para el año 2000, tendrá que cubrir una demanda nacional de 1,960 millones de cajas físicas. Para ello, la industria invertirá, en los próximos diez años, 9.2 billones de pesos de 1990 (3,400 billones de dólares)".

AÑO	VENTAS MILLONES DE CAJAS FÍSICAS	DIFERENCIA. %
1990	1324	
2000	1960*	48

\* Estimado.

Así es como las marcas refresqueras se preparan para enfrentar los próximos objetivos, Pepsi anunció en marzo de 1993 una inversión de 750 millones de dólares a desarrollarse en cinco años para el fortalecimiento de las operaciones de envasado, y la expansión de sus redes de distribución y el mercadeo de sus productos.

En este segmento el segundo más grande mercado después de Estados Unidos, la firma realizó coinversiones con embotelladores franquiciantes de Guadalajara, Monterrey, Toluca, Tlalnepantla, Protexa y Gemex.

(12). México-Primera convención Nacional de Productores de Aguas emvasadas. Rolando Rubalcaba Revista Bebidas Septiembre/Octubre 1991 Vol. 98 No. 5 Número 341.

La compañía explicó que el crecimiento en refrescos se debió a una doble estrategia de mercado que involucra el crecimiento de la producción y distribución, además de la innovación de mercado con nuevos productos.(13)

Pepsi cola Mexicana realiza sus actividades, a través de las marcas Pepsi, Pepsi Light, 7up, seis sabores de Mirinda y otros sabores locales, los cuales se producen y embotellan por medio de 60 plantas.

Pepsico de México y sus embotelladores invirtieron durante 1993 y parte de 1994 más de 600 millones de dólares en la construcción de 10 plantas a fin de incrementar su participación de mercado y la penetración de su marca entre los consumidores nacionales.

Manuel Rubiralta, Presidente de Pepsico México, informó en entrevista que en 1995 este corporativo y sus socios mexicanos planean construir cinco plantas más en regiones consideradas como estratégicas para el crecimiento de la industria refresquera nacional.

Apoyada por una campaña publicitaria comparativa "EL RETO PEPSI", y la introducción de nuevos productos -Pepsi Max, un refresco sin azúcar, Pepsico considera, sin embargo, que el mayor sustento para incrementar su participación en el segmento de refrescos de cola será el servicio y la atención a los comercios detallistas en regiones que no se habían atendido de manera adecuada.

Citó como un ejemplo de sus estrategia a la planta de Pepsi en Mérida, un mercado en el que Coca Cola mantenía una estructura monopólica. Pepsico vende lo que representa más de 28 por ciento del mercado en Mérida.

En la zona sureste del país, Pepsico llevó a cabo una agresiva campaña de lanzamiento de productos a precios promocionales, así como la introducción de la presentación de medio litro en envase no retornable.

Con una inversión de más de 50 millones de dólares, las instalaciones de Pepsico en Mérida constituyen una de las instalaciones más modernas de América Latina. Esta planta junto con la que construyó Gemex en Campeche, atienden ahora a un territorio en donde por más de 12 años no se comercializaron productos de Pepsico.

No obstante, Rubiralta apuntó que la publicidad comparativa que Pepsi presenta en Guadalajara y Monterrey y, que en breve llegará al Distrito Federal, no es resultado de una "ola de improvisaciones".

(13) Pepsi Cola inversionará en jugos, agua purificada y té. Celis Estrada Dario. El Financiero. Miercoles 22 de Junio de 1994. Pag. 16.

Con el reconocimiento de la Procuraduría Federal del Consumidor para seguir adelante con los anuncios comparativos en los que se afirma que más de 54.1 por ciento de los consumidores en México prefieren el sabor de Pepsi sobre el de Coca Cola, Rubiralta apunta que la compañía sigue desarrollando pruebas a "ciegas" (el consumidor no sabe que refresco es con buenos resultados para su compañía).

Recordó que el Reto Pepsi mostró su eficacia en Estados Unidos, pues durante la Década de los setenta Pepsi incrementó de manera significativa su participación de mercado.

Entonces, Coca Cola respondió a la publicidad comparativa de Pepsi con una guerra de precios con New Coke, una bebida de cola que buscaba superar los resultados de las degustaciones directas de su competidor, la cual, sin embargo, se constituyó en el "error más grande" de esta compañía.

Lo que "nunca, nunca perdona el consumidor es el cambio en el sabor de su bebida". Así, Pepsico sólo se apoya en las campañas publicitarias para mejorar su imagen, pero conservando las características de su producto y la colocación de ésta en sus mercados potenciales.

Por su parte Coca Cola no se queda atrás, Luis Lobao directivo de Coca informó que entre 1993 y 1995 un grupo de embotelladores de Coca Cola invertirá en infraestructura mil millones de dólares y cerca de 700 millones de dólares en publicidad. (14)

Coca Cola, que se encuentra en México desde hace 68 años, tiene actualmente un consumo per-cápita de 365 botellas del refresco anualmente. Para 1994 se espera superar esta cantidad indicó el directivo.

Coca Cola en México es embotellada por 19 grupos de empresarios que tienen 100 plantas en todo el país para surtir el mercado doméstico exclusivamente. Del mercado de los refrescos de colas tienen 75 por ciento y del mercado total de refrescos tienen 55 por ciento.

Los empleos directos son más de 60 mil, pero los indirectos y las personas que laboran en las plantas y hacen coolers, refrigeradores o materia publicitaria, serían en total unos 300 mil empleados.

El mercado de refrescos en México es competitivo por la fuerte competencia de marcas internacionales y la de marcas locales fuertes, agresivas que tienen como Mundet, las cuales podrían trabajar en cualquier país del mundo.

(14) Alta fructuosa, próximo sustituto del azúcar en la industria refresquera, asegura Luis Lobao. Gaona José Luis. El Financiero. Jueves 18 de Agosto de 1994. Pag. 10.

Mundet no es una marca pequeña, es fuerte y tiene estrategia. "Caminamos con nuestros grupos de embotelladores, para proteger y crecer con este mercado en México".

Hace dos años Coca Cola empezó con una estrategia de nuevo impacto: Hace tres años no se contaba con botellas de medio litro, ni botellas de plástico retornable de litro y medio. Hoy estos envases son 40 por ciento de la producción y el porcentaje va a crecer. Las latas hace un año era uno por ciento del volumen y hoy es cinco por ciento. Esto porque así lo quiere el consumidor.

Lobao indicó que el consumidor está influenciado por lo que pasa en Estados Unidos. Aunque la empresa (Coca Cola) se encuentra físicamente en México, los funcionarios se entrenan en E.U., para ser más eficientes y productivos.

#### *ESTRATEGIAS.*

#### *INGENIOS.(15)*

Durante los últimos años, la industria azucarera ha tomado una importancia estratégica para el ramo refresquero. En 1994 las compañías de la industria refresquera que mantenían una integración vertical con la industria azucarera fueron las ganadoras durante el primer trimestre del año. Por el contrario, las empresas que carecen de esa integración vieron aumentar sus costos hasta en 20 por ciento.

Kof, la principal embotelladora de Coca Cola, reflejo el aumento en un alza de 21.5 por ciento en costos de venta.

La excepción en el sistema de franquicias de Coca Cola fue CONTAL, compañía que tiene en su poder dos ingenios.

Geupec, franquicia de Pepsico y propietaria de la corporación azucarera tala, elevó sus costos de operación en solo 1.3 por ciento.

Ggemex, controlador de 40 por ciento del azúcar refinada en el país, logro por su parte disminuir, mediante su integración vertical, el impacto que tuvo el aumento en el azúcar sobre los costos de producción refresquera.

En el primer trimestre de 1994, las compañías ganadoras de la industria refresquera fueron aquellas que mantiene una integración vertical con la industria azucarera, aseguraron analistas y directivos de finanzas.

(15) Integración con ingenios azucareros, enormes ventajas para embotelladores. Villegas Claudia. El Financiero. Pag. 10 Miercoles 4 de mayo de 1994.

Si bien las estructuras financieras de las empresas del sector refresquero permitieron disminuir, en la mayoría de los casos el impacto de eventos no recurrentes como la devaluación del peso contra el dólar para aquellas compañías sin ingenios azucareros el "golpe" más significativo a sus balances. Fue el incremento del precio del azúcar.

En Diciembre de 1993, la Secretaria de Comercio y Fomento Industrial (SECOFI) autorizó un alza global de 11 por ciento en los precios del azúcar (cinco por ciento en la producción y seis por ciento en la distribución).

Sin embargo, el aumento en precios para la industria refresquera tardó en presentarse.

Durante todo el primer trimestre de 1993, las embotelladoras operaron con un aumento de 18.5 por ciento en promedio para las diferentes presentaciones; en 1994, sin embargo el primer incremento para sus productos 8.3 por ciento, se presentó en Marzo y se hizo efectivo en Abril.

Como un elemento negativo para los resultados de las compañías refresqueras al primer trimestre, el alza en las tarifas de azúcar se puso en práctica desde diciembre de 1993, lo que no permitió trasladarlo al consumidor, de acuerdo con las fuentes consultadas. Mientras que las embotelladoras que operan bajo la franquicia de Coca Cola observaron incrementos en sus costos de ventas hasta de 20 por ciento, las compañías refresqueras de la marca Pepsico lograron mantener el nivel de estos con incrementos de cinco por ciento, con excepción de Ggemex, embotelladora que durante el primer trimestre del año continuo con la expansión de sus operaciones en el sureste del país con la marcha de una nueva planta.

Cabe destacar que Ggemex, embotellador de Pepsico en el Valle de México, pertenece al grupo de empresas de la familia Molina Sobrino, la cual controla 40 por ciento de la producción de la producción de azúcar en el país.

Hector Treviño Gutiérrez, director de finanzas de Kof, explicó que durante el periodo enero-marzo, el incremento de 6.4 por ciento en el precio del azúcar y el aumento en el precio del concentrado de los productos de Coca Cola fueron las principales razones que provocaron que el costo de sus ventas crecieran 21.5 por ciento.

Por su parte, Armando Martínez, director de finanzas de embotelladora Argos, franquicia de Coca Cola en el norte del país, indicó que para esta compañía el incremento del azúcar se reflejó en un aumento de ocho por ciento dentro de sus costos de venta. No obstante Martínez precisó que Argos aplicó hasta marzo una serie de gastos destinados al mantenimiento de sus plantas y al incremento de salarios, lo que también influyó en el costo de sus ventas.

Destaco que Argos no se vio afectada en 1994 de manera importante por la depreciación del peso contra el dólar, pues tuvo un incremento de 89 por ciento en el volumen de sus ventas de exportación.

Entre las principales franquicias de Coca Cola en México, solo Contal adquirió ingenios durante la privatización; después de vender "La Gloria", Contal mantiene dos ingenios con los que abastece por completo sus necesidades de azúcar. Argos y Kof obtienen el azúcar que requieren para sus fórmulas mediante la comercializadora promotora de embotelladoras (PROMESA), compañía que concentra precios atractivos con grandes volúmenes.

En tanto los principales embotelladores de Pepsico (Ggemex y Geupec) mantienen el control en más de 40 por ciento del azúcar refinada en el país, el principal insumo para las fórmulas de la industria refresquera en México.

De acuerdo con la información del fideicomiso organizador del mercado azucarero (forma), hasta la última semana de Abril de 1994, la producción de la industria azucarera mexicana ascendía a dos millones 918 mil toneladas, con lo que el pronóstico de producción para la zafra es de tres millones 600 mil toneladas.

El consumo de azúcar de la industria refresquera asciende, según estimaciones del forma, a un millón 200 mil toneladas, lo que la convierte en el principal consumidor del país de este insumo si se toma en cuenta que el crecimiento que se espera para el sector durante 1994 supera seis por ciento.

<b>EMBOTELLADORAS EN LA INDUSTRIA AZUCARERA</b>		
<b>EMPRESA</b>	<b>COMPAÑIA AZUCARERA</b>	<b>FRANQUICIA</b>
GEUPEC	CORPORACIÓN TALA.	PEPSICO.
EMVASA	TIENE PARTICIPACIÓN EN INGENIOS.	PEPSICO.
GGEMEX	GRUPO ESCORPIÓN.	PEPSICO.
CONTAL	SERVS. AZUCAREROS INTEGRALES.	COCA-COLA.
ARGOS	SIN INGENIOS.	COCA-COLA.
KOF	SIN INGENIOS.	COCA-COLA.

Fuente: El Financiero/Claudia Villegas/Pag. 10 Miércoles 4/V/94.

## NUEVOS PRODUCTOS/PRESENTACIONES

Derivado de la liberación de precios, las reducciones en años pasados al IVA, la desaparición de impuesto sobre producción; La industria embotelladora ha progresado en competitividad, lo que le ha permitido el lanzamiento de nuevas presentaciones y productos.

En el Valle de Oaxaca hemos visto una creciente exposición de tamaños de diferentes marcas tal es el caso de Pepsi litro y medio, medio litro, litro y cuarto; medios litro de Mirinda, medio litro de Squirt, 2 litros de Pepsi, medios litros de no retornables, litros y medio de Mirinda, Pepsi Max., Squirt 2 litros no retornables, etc.

Coca por su parte, ha lanzado sus presentaciones de 2 litros, litro y cuarto, medios litros; de Fanta litro y medio, medios litros, la aparición de Fresca, los medios litros no retornables, Manzana Lift, Delaware punch, etc.

Por su lado el embotellador local "Grupo Gutierrez" productor de la marca "Rey" de refrescos de sabores, franquiciatario de Sidral y Orange Mundet, en embotellado de cola producen la Doble Cola ( en Diciembre de 1996 lanzaron Okey Cola, y en Septiembre de ese año un producto parecido al Gatorade bebida para deportistas ) y en aguas con gas embotellan Monte Bello. También producen bebidas con sabores sin gas carbónico como los enanitos Okey y agua natural de marca Aqua Di Roma.

Este embotellador con presencia en los estados de Oaxaca y Chiapas con sus marcas propias y franquiciatario de Pepsi en el Istmo de Tehuantepec y Chiapas no se ha quedado atrás lanzando nuevas presentaciones de Rey litro y cuarto, 2 litros, medio litro, lata y sidral litro y medio. Esta empresa posee un segmento del mercado de sabores muy importante del total se estima que tiene entre el 28 y 33 por ciento del mercado, en donde cada punto porcentual representa 8,000 cajas mensuales.

Otro embotellador local, Grupo Gugar principal distribuidor de marcas de la Cervecería Cuahutemoc-Moctezuma y Peñañiel ha incursionado en el mercado de aguas embotelladas desde hace más o menos 5 años con la marca Agua Gugar y bebidas de sabores sin gas carbónico para los niños de marca Friko, pero últimamente en 1995 lanzo su producto Gugar soda, refresco en botella de plástico no retornable, medio litro y en 6 sabores.

Esta es la situación en el mercado local. Pero en el mercado nacional e internacional las grandes transnacionales siguen innovando y experimentando.

Los refrescos de cola llevan muchos años calmando la sed de prácticamente todo el mundo. Pocas personas pueden decir que no han probado jamás esa bebida refrescante, con muchas burbujas y teñidas de un color cobrizo que ha servido para identificarla desde su nacimiento hace poco más de un siglo.<sup>(16)</sup> Sin embargo, la evolución del mercado, la terrible competencia entre las dos marcas principales, Coca-Cola y Pepsi-Cola, y un nuevo concepto de mercadotecnia, van a hacer cambiar una de sus intrínsecas peculiaridades: El color.

Y no es que el refresco de Cola vaya a cambiar de color, sino que va a carecer de él. O dicho de otra forma, la Coca Cola que bebamos dentro de poco tiempo será transparente. Detrás de esta transformación se configura la batalla de la guerra comercial más larga y virulenta de la historia

Así, en 1993 las dos marcas líderes mundiales del mercado de los refrescos de Cola han iniciado la comercialización de estos nuevos productos, que ya se saborean en Europa. El primer paso lo dio Pepsi, en su afán, que ya dura años, de arrebatarle a Coca el liderazgo del mercado de las bebidas carbonatadas, puso a su departamento de I+D en marcha para desarrollar un producto que manteniendo su sabor característico, ofreciera un aspecto físico diferente. Así fue como nació "Crystal Pepsi".

La respuesta de la multinacional más emblemática de los Estados Unidos no se hizo esperar. Sus investigadores se pusieron en marcha y de sus laboratorios, en tiempo récord, salió una alternativa a la cola transparente ideada por Pepsi. El nuevo producto de Coca Cola se ponía a la venta en forma experimental en Atlanta el mes de enero de 1993 bajo el nombre de "Tab Clear".

El reto es enorme para ambas compañías, aunque hayan afrontado el lanzamiento de sus respectivos productos de forma bien diferente: mientras que Pepsi va a echar toda la carne en el asador, Coca Cola va a tomar el asunto con más calma.

Pepsi, dueño de la idea original de la transparencia, ha decidido tirar la casa por la ventana y comercializar su nuevo producto tanto en el formato normal como en el "Light". Para ello, a programado una costosisima campaña publicitaria de lanzamiento de ámbito nacional que tuvo su momento cumbre en el pase de "SPOTS" televisivos durante los intermedios del "Superbowl" (la competición de fútbol americano de 1993).

Coca Cola, por su parte, limitará el lanzamiento de su cola incolora a relacionarla con un nombre ya conocido por los consumidores habituados a las dietas. El nombre "Tab" ya había sido utilizado para comercializar bebidas "Ligth", y era un buen soporte para sostener el nuevo producto y esperar la respuesta de los consumidores ante la oferta de Pepsi.

(16) El refresco de cola desata una nueva guerra entre las multinacionales del refresco. Cuervo Arturo. Periódico Noticias. Oaxaca, Oax. 11 de Abril de 1993.

El conservadurismo de Coca Cola ha hecho que incluso la comercialización del nuevo producto haya sido gradual. En el primer mes desde su lanzamiento, sólo se distribuyó en Atlanta, Boston, Houston, Mineápolis y San Francisco. Se trataba de realizar un estudio para averiguar el éxito de la nueva bebida entre la población.

La nueva batalla comercial está servida y ahora su extrapolación al resto del mundo está por llegar. Mientras que los neoyorquinos de Pepsi dominan el mercado norteamericano, aún les queda mucho por batallar hasta conseguir ganar a su competidor en el resto del mundo, y es que la multinacional de Atlanta acapara el 85 por ciento del mercado mundial de refrescos de cola. Por decirlo gráficamente, cada segundo se consumen en todo el mundo más de 7.500 refrescos de la marca Coca Cola.

Con estos datos en la mano, no es extraño que Coca Cola prefiera esperar acontecimientos en el mercado norteamericano cediéndole protagonismo a su gran competidor.

Por su parte, los responsables de Pepsi no niegan el gran riesgo de la operación: Etiquetar un nuevo refresco transparente o no con la marca Pepsi ha de ser sinónimo de credibilidad y éxito. Un fallo en las previsiones podría dañar gravemente el prestigio de la marca.

Coca Cola ya tiene experiencias en ese sentido. A mediados de la década pasada protagonizó el lanzamiento de una Coca Cola con un nuevo sabor bajo el nombre de "New Coke". Las reacciones del público no se hicieron esperar, y no solo el nuevo producto fue un estrepitoso fracaso, sino que algunos consumidores dejaron de comprar la Coca Cola tradicional. Aquello sirvió para que su principal competidor le arrebatara el liderazgo nacional en Estados Unidos.

Quizás sea este el motivo principal de la cautela de la multinacional de Atlanta que en esta ocasión, se ha limitado a copiar las innovaciones de su competidor.

Por el contrario, Pepsi está decidida a dar el gran salto con este producto y arrebatarse el liderazgo del mercado a Coca Cola en todo el mundo. En Pepsi saben que la locura por los refrescos de Cola jamás alcanzará en España y Europa los niveles de algunas zonas de Estados Unidos (casi 200 litros por persona al año), pero al menos esperan acortar distancias con su principal competidor.

Pepsi tiene previsto invertir en publicidad en Europa la nada despreciable cifra de 75 millones de dólares en el plazo de cinco años. De ellos, más o menos 100.000 millones de pesetas irán a España.

Para que no falte nada, Pepsi incluirá en la campaña de su "Crystal Pepsi" la imagen de Michael Jackson. El cantante de color llevará adherido a su vestimenta el logotipo del nuevo producto, en cada una de sus actuaciones. Mientras tanto, la modelo checa Daniella Pestova será la encargada de prestar su sonrisa para que la nueva cola transparente llegue hasta el último rincón del planeta.

Sin embargo, no solo la aparición de nuevas presentaciones y productos es importante para las marcas refresqueras. El presidente de Pepsi Cola Internacional, Christopher Sinclair habla de cuatro estrategias para ganar el mercado mexicano: capitalizar la cadena de embotelladores; abaratar sus costos de operación e incrementar su servicio al cliente; conquistar el liderazgo en cuanto a la introducción de nuevas presentaciones, y la promoción de agresivas campañas publicitarias para convencer al consumidor de las bondades de la marca.(17)

La consolidación de la red es un aspecto de vital importancia para Sinclair. Hipotéticamente, dice que en unos cuatro años no sería raro que Pepsi únicamente se quedara trabajando con tres o cuatro grupos mexicanos. De hecho, ésta es una tendencia que se ha confirmado al paso del tiempo; hace una década llegaron a tener hasta 25 socios y hoy ya tienen solamente 13. Reitera que la transnacional seguirá empujando la política de comprar plantas e invertir conjuntamente con sus franquiciatarios. En esta tesitura se inscribe la reciente adquisición de las plantas de Aguascalientes, Durango y Zacatecas que compraron a los Galán. De las 52 embotelladoras de esta marca, solo las tres en cuestión son de su propiedad cien por ciento; en 13 participan como socios, a saber : Izcalli, Toluca, Tampico, Ciudad Mante y Poza Rica, de Carlos Tello Lara; Guadalajara, Morelia, Uruapan y Colima, de Juan Gallardo; Monterrey y Gómez Palacio; de Humberto Lobo, y ahora Acapulco y Mérida de Enrique Molina.

En marzo del 93, fue el propio Sinclair quién anunció en México una inversión de 750 millones de dólares. Estos recursos serían utilizados en los próximos cinco años para apoyar solamente la capitalización de las plantas que producen Pepsi Cola. El directivo asegura que hasta ahora se han ejercido 200 millones de dólares. También nos habla del interés por ampliar la oferta de productos. De incursionar en áreas inéditas del mercado nacional, como son los casos del té helado, que se comercializa en E.U. bajo la marca Lipton; los jugos Cranberry; el agua natural Avalon y H2O; las bebidas vitamínicas tipo All Sport, o los refrescos libres de azúcar, como la Pepsi Max. Afirma que en los siguientes 12 meses es muy probable que cuando menos dos o tres de ellos entren al país, aunque sea a manera de prueba. Sería la misma red de franquiciatarios quienes lo distribuirían, porque a juicio de Sinclair, en la medida que se logre una mayor escala de productos, los embotelladores se vuelven más eficientes. Además, con tal infraestructura garantizan que el producto llegue a unos 600 mil puntos de venta en toda la República Mexicana.

(17) Ventas anuales superiores a 2000 mdd para 1998, objetivos de Pepsi en México. Olguín Claudia. El Financiero. Miércoles 22 de junio de 1994. Pag. 11.

Ahora vamos a hablar de la tienda de enfrente. Dicen los voceros de Coca Cola de México, que preside y dirige Jorge Giganti, que en los primeros cinco meses de 1994 la compañía conquistó 54 por ciento del mercado total de refrescos; esto representó un incremento de tres puntos respecto del año pasado. En el segmento de los refrescos de cola, la transnacional que preside mundialmente Roberto Goizueta cerró a mayo con 75 por ciento del mercado en el nivel nacional, contabilizando con ello un aumento del 2.5 puntos si se le compara con el mismo lapso de 1993. Pero eso no es todo. Coca Cola se lanza a las estadísticas, y a las pruebas se remite, para decir que entre enero y mayo su red nacional de embotelladores logró incrementar en 12.4 por ciento el volumen de sus ventas totales. Las tres marcas que repuntaron en ese período fueron la Fanta, la Diet Coke y el Sprite, cuyos aumentos fueron de 66, 17.5 y casi siete por ciento, en cada caso. Por lo que toca a la mezcla de nuevos empaques, éstos alcanzaron 50 por ciento de la combinación de ventas. Los refrescos en presentaciones de medio litro absorbieron 24 por ciento, los de litro y medio 16, los de 2 litros PET seis y las latas 4 por ciento.

#### ALIANZAS.

La primera oleada de inversiones por parte de las grandes multinacionales del consumo masivo de alimentos y bebidas que operan en México, se dio en 1989 cuando Pepsico Foods compró Gamesa, y Unilever compró la planta Conasupo de aceite vegetal y pastas mas seis empresas de alimentos del grupo regionmontano VISA. (18) Siguieron las macroadquisiciones, en marzo del 92, de las aguas minerales FEMSA (Fomento Económico México, parte del grupo VISA) por la británica Cadbury Schweppes y de la galletera y pastelera Lance por RJR Nabisco.

Curiosamente, lo que pareciera la "Tercera Oleada" vuelve a incluir a algunos de los mismos protagonistas (Pepsico y el grupo Visa), que ahora han dado el paso globalizante en la modalidad de la coinversión. En este mercado totalizador, mientras grandes multinacionales ven en algunas de las compañías mexicanas socios convenientes, a su vez empresas locales sienten que las alianzas los protegen de posibles riesgos. Dos ejemplos elocuentes son: 1) FEMSA, Al Que Coca Cola Compró 30% accionario, y 2) Cervecería MODELO, que "soltó" 17.7% de sus acciones a la cervecería estadounidense Anheuser-Busch.

Ambas son vitales asociaciones para estas firmas mayoritariamente mexicanas e inevitablemente enfrentadas en el mercado cervecero dados los nexos de las cervecerías Cuauhtémoc y Moctezuma que son parte clave de Visa-Femsa, con la fabricante de Corona (Cervecería Modelo), Success Story de la exportación mexicana. Pero primero, las Colas, a pesar de el liderazgo que ejerce en el mundo Coca Cola Company, la firma encaró con seriedad el reto lanzado por su peligroso rival, Pepsico.

(18) Esas nuevas alianzas estratégicas Coca Cola/Femsa. ABECEBRA. Revista Mexicana de Mercadotecnia, Publicidad y Comunicación. Año II Número 6. Junio de 1993.

Cuando se encontraba aún fresco el anuncio de los US \$ 750 Millones de inversión directa que esta última empresa aplicará en México durante el próximo lustro. Coca Cola devolvió la bofetada al notificar que sus operaciones se fortalecerán con una futura inversión de US \$ 1,500 Millones, también en los próximos cinco años destinados a mejorar su infraestructura.

A través de FEMSA (Su principal franquiciatario mexicano, al que le compró un 30 por ciento accionario), Coca Cola invertirá US \$ 500 millones en el mismo lapso para adquirir este paquete de FEMSA-subsidiaria del grupo VISA presidido por Eugenio Garza Lagüera, quien cerró el trato con Roberto Goizueta, Presidente Mundial de la refresquera Multinacional. Coca Cola invirtió US \$ 195 Millones.

FEMSA ( Que vendió el año pasado en US \$ 325 Millones su división aguas minerales al corporativo Británico Cadbury-Schweppes) sabe que México adquirió para los titanes del refresco una importancia inimaginable hasta hace poco mas de una década y, si bien es cierto que las ganancias refresqueras del 92 sufrieron una baja en relación al año anterior, los ingresos del sector siguen creciendo sobre el 3% real, dado el increíble consumo de mas de 11,500 millones de litros de refrescos al año en México, principalmente de Cola.

En este marco, Coca continúa holgadamente detentando la hegemonía en el orbe: diario se consumen 500 millones de sus refrescos (Coca Cola, Diet Coke, Fanta y Sprite), es decir, un 40% mundial.

Estos productos en México representan más de la mitad del universo de refrescos consumido, y la empresa dice poseer el 75 % del segmento de Colas.

No obstante todas esas cartas, el gigante no duerme tranquilo ante la competencia, ésta le disputa un mercado al alza donde en promedio, cada mexicano consume cerca de 600 botellas anuales...mas de mil millones de cajas el año pasado.

Coca Cola tiene 67 años en México, ha invertido US \$ 3,000 millones y otorgado 16 franquicias de ellas, dice Jorge Giganti, presidente de su división norte de América Latina solo con sus franquiciatarios FEMSA y Grupo Continental (CONTAL, la franquicia de Coca mas vieja de México, presidida por Burton Grossman, la cual abastece Jalisco), venden mas refresco que Pepsi.

Debido a la escasa presencia de Pepsi en zonas como el área regiomontana (la de mayor consumo Percápita, con 1,114 botellas al año) la compañía coinvertió US \$ 50 millones con el grupo protexa para crear Pepsi-cola Monterrey.

Tan halagüeñas son las perspectivas refresqueras de México que, según estimaciones de la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial, únicamente entre 1993 y 1996, la industria embotelladora invertirá US \$ 1,600 millones, lo que le encaminará hacia una producción de 2,400 millones de cajas para el año 2000.

Ante la publicidad y promoción de Pepsi, Coca Cola responde con una nueva campaña para su Coca Cola Clásica, manejada por Mccann-Erickson pero ahora realizada por la Holywoodense Creative Artists Agency (CAA bajo el slogan que en México es siempre Coca Cola ).

Según Jorge Giganti, el monto para los gastos publicitarios en México de Coca sumaría este año US \$ 300 millones, en su versión local, la nueva campaña consta de más de 20 telespots, algunos hechos en México.

#### APERTURA INTERNACIONAL.

Los cambios constantes que se están suscitando en la economía internacional y la posibilidad de penetrar en nuevos mercados, ha originado que los costos se reduzcan por medio de insumos más económicos que permiten elaborar productos que pueden competir en precio sin afectar en gran forma la calidad del producto final. Uno de esos insumos es la fructuosa de maíz, que es un endulzante.(19)

Tarde o temprano, los embotelladores de refrescos en México tendrán que sustituir el azúcar por alta fructuosa es una exigencia para ser más competitivos en costos y un tendencia del mercado, asegura Luiz Lobao, Presidente de Coca Cola en México.

El ejecutivo de la compañía Internacional advierte que con la inminente apertura del mercado mexicano, a raíz del Tratado de Libre comercio, los embotelladores de refrescos nacionales estarán sometidos a una mayor competencia, por lo que tendrán que usar los mismos insumos que sus competidores de Estados Unidos, sin sacrificar calidad, asegura.

México produce alrededor de 4.2 millones de toneladas de azúcar y los embotelladores de Coca Cola en el país consumen tan solo 20 por ciento. Pero actualmente en Estados Unidos y otros países los embotelladores de refrescos ya no usan caña para endulzar la bebida. Lobao opina que es explicable que el azúcar en México sea 10 por ciento más cara que en Estados Unidos, pues en el país se protegen miles de campesinos que viven de esa actividad.

(19) Alta fructuosa, próximo sustituto del azúcar en la industria refresquera, asegura Luis Lobao. Gaona José Luis. El Financiero. Jueves 18 de Agosto de 1994. Pag. 10.

La fructuosa no es un invento de Coca Cola. lo mismo la usarán empresas como Jumex, Del valle, Bimbo o Sidral Mundet.

En estos momentos hay empresas que están realizando inversiones millonarias para vender este insumo en México y lo más seguro es que esto empiece a ocurrir a partir de julio de 1995.

Los embotelladores de Coca Cola no tienen hoy necesidad de importar alta fructuosa pagando un arancel de poco más de 13 por ciento. Pero sí queremos tener la posibilidad de esa ventaja estratégica.

Entiende la responsabilidad social del gobierno con los campesinos que viven de esta actividad. por eso Coca Cola consume 20 por ciento de la producción nacional. Comenta que algunos embotelladores de la competencia quieren politizar el asunto de la alta fructuosa porque compraron ingenios y en algunas ocasiones pretenden manipular a la opinión pública.

Para Coca Cola . el uso de la alta fructuosa sería “una decisión de negocios”, en aras de ganar presencia en el mercado y ser más competitivos.

“No podemos mantenernos al margen de una materia prima que nos puede dar una ventaja, que está probado funciona en otros países y que es una tendencia mundial en el mercado de las bebidas embotelladas”, indica.

No todos están de acuerdo en la entrada de fructuosa de maíz, Enrique Molina, quien en abril de 1994 fue acusado por la asociación de productores de Estados Unidos de promover una campaña en contra de la comercialización de la fructuosa en México, asegura que este endulzante no representa ahorros substanciales en costos para los embotelladores de Coca Cola o de cualquier otro refresco, mientras que su importación se constituye en un verdadero riesgo. (20)

Cambiar a fructuosa de maíz, y se los digo precisamente a los embotelladores de Coca Cola, sería prácticamente como ceder la autonomía de sus negocios a proveedores extranjeros o a sus propios franquiciadores, que pueden cerrar la llave cuando quieran.

El año pasado de 1993, por ejemplo, se presentó una escasez de fructuosa, porque en Estados Unidos no se produce el ethanol necesario para su elaboración, resulta obvio entonces que los embotelladores extranjeros hubieran sido los primeros en sufrir desabasto.

(20) Azúcar para todos: Molina. Garantizado el abasto a la industria refresquera. Villegas Claudia. El Financiero. Lunes 29 de Agosto de 1994. Pags. 14 y 15.

Dijo que en Estados Unidos las embotelladoras de refrescos se vieron obligadas a sustituir azúcar por fructuosa ante el déficit estructural que presenta ese país y que les impedía mantener un buen ritmo de abastecimiento de azúcar para la producción de bebidas carbonatadas.

En México, por el contrario, las ventajas de la sustitución “no pintan, ningún embotellador se va a hacer rico por cambiar de azúcar a fructuosa, pues los costos de transportarla son altos, además de que implica el cambio tecnológico de las plantas”, agregó Molina.

A la pregunta ¿invertiría en la producción doméstica de fructuosa? señaló que en Guadalajara nosotros tenemos relaciones con Tite & Lile, una de las principales compañías que producen fructuosa en el mundo, pues estoy convencido de que el mercado la va a necesitar, pero tendremos que producirla aquí para no depender de las importaciones.

La fructuosa sin embargo, no debe dirigirse a los refresqueros porque el sabor cambia y mucho. Que tal para la industria de los helados, los alimentos preparados, las galletas. Para que en México llegue la fructuosa a la industria refresquera tendrían que cambiar las dos marcas, en Estados Unidos no pasa nada porque la gente está acostumbrada a ese sabor. Pero el sabor del azúcar en el refresco es mucho mejor.

Por eso digo que los que quieran consumir fructuosa importada que la traigan, y vamos a ver a qué sabe Coca Cola y como les pega Pepsi. Lo que pasa es que como ahora si vale la industria refresquera mucha gente se quiere aprovechar.

Y agrega, tenemos que auto integrarnos, no podemos permitir que ni nuestras botellas, ni nuestras tapas sean importadas cuando el país los puede producir a precios razonables, no tenemos razones para no hacerlo.

Por otro lado el vicepresidente de la Cámara Nacional de las Industrias Azucarera y Alcohólica (CNIAA) Manuel Enríquez Poy señaló que la importación de alta fructuosa representa una amenaza para la industria azucarera nacional y añadió que este es un problema delicado y grave, ya no es simplemente una amenaza sino una realidad --( 21 )

Se estima, dijo que entre 1995 y 1996 se hayan importado más de medio millón de toneladas de alta fructuosa planteó que dada la tendencia en la importación de ese edulcorante el escenario más catastrófico sería ubicar las importaciones en volúmenes superiores a 1.5 millones de toneladas para el año 2005.

(21) Importaciones de alta fructuosa “amargan” a los empresarios azucareros. Miguel Ángel Barragán. El Financiero. 10 de Febrero de 1997. Pag. 79.

Entonces conforme las importaciones vayan a la alza, sobre todo en el caso de los jarabes fructuosos, se afectará aún más, como ya lo hacen, al sector azucarero como tal o sea al productor de la caña de azúcar, aclaró.

La alta fructuosa es un edulcorante derivado del maíz, que algunas industrias mexicanas importan de los Estados Unidos, empresas que están haciendo aquí meras estaciones de transferencias para satisfacer el mercado nacional, impulsándolo en un esquema donde están promoviendo la sustitución de la azúcar.

Quienes la importan, aseguró Enríquez Poy, son los industriales fabricantes de refrescos embotellados y los envasadores de jugos Jumex y del Valle. La cual importan en condiciones de entrada muy competitivas, pero que de alguna manera no queda muy claro si esto es un esquema realmente lícito en cuanto a las leyes de competencia y a los acuerdos del T.L.C.

Los industriales azucareros ven con temor incluso el que se hayan instalado dos plantas, una en Guadalajara y otra en San Juan del Río, Querétaro; donde procesan jarabes de alta fructuosa de maíz importado, para obtener aquí la fructuosa 55 la que mayormente se utiliza en la fabricación de refrescos y jugos.

Esto significa que si gran parte del sector industrial en México de embotelladores y fabricantes de jugos han hecho en verdad ofertas para el cambio a fructuosa, es obvio que tienen una seguridad de precio relativamente bajo comparativamente con el azúcar, con la sacarosa, pues de lo contrario no se meterían en una iniciativa de esta naturaleza.

Por lo anterior es que reiteró su advertencia en el sentido de que el riesgo es que por cada kilogramo de edulcorante que ingresa en el país, le resta potencialidad a la siembra de caña. Ante esto y la imposibilidad de acceder a los mercados mundiales e incluso al nacional con precios razonablemente competitivos, habrá muchos ingenios que no tendrán otra opción más que desaparecer y por otro lado, necesariamente se tendrá que hacer una contracción de superficies, e ir reduciendo siembras.

Y añadió que, como sector industrial en un momento determinado podemos tener una afectación muy severa y una merma considerable de ingresos y que inclusive pone en riesgo a varios ingenios del país, “advertimos que esta no es una amenaza de ahí viene el coco, es una realidad”.

Lo cierto es que para mal del sector, se abrieron las fronteras a las importaciones de este edulcorante desde 1995, de ahí que industriales hayan adquirido en ese lapso cantidades tal vez superiores a las 600 mil toneladas, que pudieron ser las mismas que se han dejado de consumir de azúcar en nuestro país.

Pero También la apertura esta sirviendo para que de cara al nuevo milenio, la nueva generación de empresarios afronten los nuevos retos que son consolidar y posicionar, en el mercado internacional a sus corporaciones y sortear la inestabilidad de la economía mexicana(22).

Hace dos años una nueva generación de empresarios arribó a las presidencias y direcciones de Alfa, Femsa, Cydsa y Vitro, el saldo que arrojan las decisiones que tomaron en ese lapso Dionisio Sada, José Antonio Fernández Carbajal, Tomás González Sada y Federico Sada González determinan actualmente el rumbo de sus empresas.

De acuerdo con opiniones de analistas, Femsa enfrenta tres grandes problemas de aquí al próximo milenio: resolver la situación financiera (elevado endeudamiento), mejorar su portafolios de marcas y aumentar su ritmo de expansión.

Según Enrique Figueroa, analista de Oppenheimer y Co. Inc., señala que el grupo que dirige José Antonio Fernández Carbajal, después de enfrentar un fuerte apalancamiento en los últimos cinco años, ha reducido la deuda a un ritmo acelerado.

Para el mes de Agosto de 1997 se le vence un paquete de eurobonos que asciende a cien millones de dólares y para mantener un nivel importante de liquidez requerirá sustituirlo a través de un bono convertible o bien buscar nuevas asociaciones que le permitan la participación de inversionistas internacionales.

En un segundo problema, el analista indica que Femsa tiene que mejorar su portafolio de marca; es decir Cervecería Cuauhtemoc debe posicionar mejor sus marcas para revertir la tendencia de perder mercado, sobre todo ante la apertura de la planta de grupo Modelo en Zacatecas, lugar desde donde surtirá el mercado estadounidense.

Por su parte Carlos Laboy, analista de Bear Stearns, comentó que así como ha avanzado el Grupo Modelo en el norte del país, Femsa ha penetrado en el centro del país, robándole mercado a la Corporación de Juan Navarro Sánchez.

Los grandes retos para los próximos tres años son : mantener el rumbo a pesar de encontrarse en una economía tan volátil como la de México, pues la estrategia de segmentación es muy difícil en un mercado como ese y reestructurar la deuda durante este año.

(22) Amplía horizontes la nueva generación de empresarios. Herrera Cervantes Esther/Isidro Barbosa. El Financiero. Martes 21 de Enero de 1997.

La expansión del grupo a Buenos Aires demuestra el interés en diversificar más su mercado mas no sus actividades; el grupo de Eugenio Garza Lagüera ha definido muy bien su futuro. Por un lado la Agrupación Financiera se enfocará al negocio de las Afores y las telecomunicaciones al formar parte del grupo de inversionistas de Alestra y por el otro la corporación Femsa explotará la presencia de su división refrescos hacia América Latina.

Otro aspecto relacionado con el exterior fueron las deudas en dólares que afectaron fuertemente los ejercicios de 1994,1995 y 1996. Así la devaluación del peso contra el dólar y el movimiento al alza de las tasas de interés provocaron que las empresas del sector refresquero presentaran perdidas en su operación y caídas en sus utilidades al término del cuarto trimestre del año de 1994 (23).

Incluso aquellas compañías que, históricamente, habían mostrado crecimientos importantes en ventas y utilidades informaron a los inversionistas del mercado de valores sobre los retrocesos financieros que causó en su operación la liberalización del tipo de cambio en diciembre de 1994.

La mayor parte de las refresqueras que cotizan sus acciones en el mercado de valores incurrieron en pasivos en dólares para financiar sus programas de expansión. De la misma forma, los incrementos en varios insumos, como el azúcar, contribuyeron a debilitar sus resultados correspondientes a ese año.

Este fue el caso de Embotelladoras del Valle de Anáhuac, S.A. (Emvasa), refresquera que durante el año pasado se había ubicado como una de las franquicias de mayor crecimiento del sistema Pepsico en el mundo, dio a conocer que sus resultados al término de 1994 mostraron pérdidas por 38 millones 848 mil nuevos pesos. Las utilidades por 67 millones 541 mil nuevos pesos que mostró Emvasa el año pasado de 1993 se convirtieron en números rojos.

Analistas consultados explicaron que la situación de Emvasa, a diferencia de otras emisoras de otras áreas industriales que experimentan una difícil situación financiera, es coyuntural, pues durante los últimos tres años esta firma ha dedicado tiempo y recursos a hacer más eficiente su operación.

Sin embargo, las fuentes consultadas también reconocen la necesidad de que Emvasa disminuya su endeudamiento, pues, de acuerdo con la información pública hasta el cuarto trimestre del año pasado, éste creció durante 1994 a un ritmo de 146 por ciento.

(23) Recurrieron al financiamiento en dólares para crecer. La devaluación deja sin gas a las empresas refresqueras. Villegas Claudia. El Financiero. Lunes 6 de Marzo de 1995. Pag. 18.

En el cuarto trimestre de 1993 Envasa había informado a sus accionistas sobre un endeudamiento por 176 millones 51 mil nuevos pesos, mientras que su informe al cuarto trimestre de 1994 muestra un pasivo por 434 millones de nuevos pesos.

Del lado de las compañías refresqueras que mantuvieron el crecimiento de sus utilidades se encuentra Geupec, empresa que embotella Pepsico en la región occidente del país y que mostró al término de 1994 un incremento en su utilidad neta de 41 por ciento respectivamente a sus resultados del años pasado.

La utilidad de esta compañía se ubicó en 41 millones 298 mil nuevos pesos en comparación con los 29 millones 151 mil nuevos pesos hasta el cuarto trimestre de 1993.

Las ventas de esta empresa, con participación en la industria azucarera, llegaron a 651 millones 810 mil nuevos pesos, lo que representó un crecimiento de 12.9 por ciento respecto a las del cuarto trimestre de 1993.

Durante 1994 Grupo Argos, empresa refresquera que opera bajo la franquicia de Coca Cola, registró ventas por 964 millones 914 mil nuevos pesos, un incremento de 14 por ciento respecto a los resultados de 1993. En el informe del director general de esta empresa, se destacó que el volumen de ventas de refrescos ascendió a 91.2 millones de cajas unidad, una dinámica de 7.9 por ciento en comparación con el ejercicio anterior. La utilidad neta del ejercicio llegó a 14 millones 867 mil nuevos pesos, con lo que este grupo experimentó una reducción de 20 por ciento.

Argos apuntó que durante todo 1995 será necesario considerar las nuevas variables que existen en el país: tipo de cambio, altas tasas de interés para el financiamiento, restricciones crediticias, el control parcial de precios, el incremento moderado del salario y reconocer que el entorno económico se encuentra contraído y con pocas posibilidades de crecimiento para las empresas.

Al realizar una evaluación del avance de Argos durante el año de 1994, esta compañía explicó que durante el ejercicio pasado se continuó con el programa de modernización de las plantas embotelladoras tanto en las líneas de producción como en el área de distribución, en donde las inversiones se enfocaron a la adquisición de paletizadoras, sistemas de clarificación de azúcar y equipos de reparto. Ante el incremento en el precio del azúcar, la instalación de clarificadoras en las embotelladoras de Argos le permitirá reducir sus costos por adquisición de este endulzante que, en términos generales representa 30 por ciento de los costos de producción de cualquier empresa refresquera.

En 1995 Argos invertirá entre 10 y 12 millones de dólares, recursos que se destinarán a la división de refrescos en sus áreas de producción, envase, tratamiento de aguas residuales y distribución.

## CONCLUSIONES.

Mucho se ha avanzado en la industria embotelladora. sin embargo mucho queda aun por realizar. El entorno económico en el que se desenvuelve nuestro país al firmar el Tratado de Libre Comercio con Estados Unidos y Canadá lleva a las industrias hacia una competitividad internacional. la industria embotelladora no permanece al margen. por el contrario se involucra en ese proceso de competencia, productividad y calidad que las circunstancias requieren.

No cabe duda que una Modernización Industrial seguirá siendo fundamental para competir. lo anterior tendrá que darse debido a la utilización a futuro de la Fructuosa de Maíz. no sé en que tiempo se realice esta modernización. sin embargo considero que muchos grupos tendrán en sus escritorios proyectos al respecto.

La fructuosa seguirá generando cambios no solamente en la industria embotelladora sino en toda la rama de alimentos y bebidas.

Otro aspecto fundamental es el relacionado a la comercialización, adoptando nuevos sistemas y nuevas formas de atacar el mercado. Un ejemplo de eso es la utilización de carros eléctricos y el consumo de gas como combustible de los equipos de reparto; por otro lado, se esta atendiendo segmentos especiales como los supermercados quienes cuentan ahora con una persona o mas según se requiera para realizar las labores de exhibición y refrigeración de producto así como brindar degustaciones e información sobre el mismo. Es en ese sentido en el que se esta manifestando la calidad de servicio al que quieren llegar los embotelladores.

Sin embargo, la calidad también tiene relación con la capacitación que se dé al personal que participa en la industria. Pienso que en este renglón todavía hay mucho campo por avanzar, lo cual tiene que reflejarse en un mejoramiento de la situación salarial y prestaciones para los recursos humanos que se desenvuelven en la industria.

La publicidad ha sido, es y seguirá siendo un factor importantísimo para el ramo; en los últimos años hemos visto como ha avanzado hacia el patrocinio de programas infantiles (Plaza Sésamo), equipos de fut-bol profesional (logotipos en camisetas) y programas musicales (Hit Parade) por lo que es de esperarse nuevas formas de seguir haciendo publicidad. Además de ser un factor importante en la derrama monetaria para el sector publicitario, así por ejemplo Coca Cola señala que invirtió más de un millón de dólares en la adaptación y promoción de los anuncios de su campaña publicitaria en México de "Siempre Coca Cola". Cuyos anuncios se transmitieron durante la pasada copa mundial de 1994.

Debido a la consolidación de algunos embotelladores y a la estrategia de las marcas: se continuará con la reducción de algunos de ellos y las alianzas se darán con mayor frecuencia consolidando a los grupos poderosos.

Por otro lado, los líderes en la industria buscarán internacionalizarse en países donde no estén integrados los embotelladores locales.

La industria refresquera seguirá consolidando su mercado y separará otros giros en los cuales es diferente la operación como es el caso de los restaurantes y pizzerías. (24)

PepsiCo se desprenderá a partir de este año de 1997 de los aproximadamente cien restaurantes Kentucky Fried Chicken y los casi 75 Pizza Hut que operan en México, como parte de una reorientación de la estrategia global de la compañía encaminada a dirigir exclusivamente a la venta de refrescos, tal y como lo hace su acérrima rival Coca Cola.

La nueva estrategia de operación con la que el gigante de bebidas embotelladas pretende rescatar su operación en el mercado mexicano, se podría convertir en un fuerte revés para Coca Cola, que ahora tendrá que demostrar a sus inversionistas los beneficios económicos de inyectar generosas sumas de capital en lanzamiento de nuevos productos y ampliación de capacidad productiva de sus embotelladores.

Enrique Molina Sobrino anunció que la multinacional sólo mantendrá la división botanas, conocida aquí como Sabritas, misma que servirá de soporte financiero para la inyección de recursos al resto de los embotelladores de la marca. "El verdadero negocio de Pepsi está en la venta de refrescos y para allá vamos", agregó que con la llegada de Roger Enrico a la presidencia de la compañía, la corporación se desprenderá de cerca de 30 mil restaurantes a nivel mundial, los cuales demandan mucho capital y recursos humanos. La operación considera la escisión de la infraestructura de restaurantes, por lo que los actuales inversionistas recibirán diferentes dividendos provenientes de cada compañía.

"Los embotelladores nada teníamos que ver ahí, Enrico se dio cuenta de ello y ahora la estrategia es concentrarnos en lo nuestro", dijo.

(24) Olguín Claudia. Reorientará PepsiCo estrategia de mercado, se desprenderá de Kentucky y Pizza Hut. El Financiero. Lunes 10 de Febrero de 1997. Pág. 16.

Este enfoque se amarra con el nuevo estatus que cobró México en la estructura corporativa de PepsiCo. "Antes dependíamos de la división de América Latina y ahora somos una unidad de negocios independiente; todo lo que se genere de ahora en adelante se va a quedar aquí para reinvertirlo en nuevas plantas", añadió.

El industrial azucarero informó que PepsiCo invertirá en México 300 millones de dólares en los próximos dos años 97 y 98, mientras que Gemex destinará en el 97 entre 50 y 60 millones de dólares para posicionarse como franquicia ancla. Tan sólo 25 millones serán para la construcción de una nueva planta en Chihuahua, una vez que los derechos de esa plaza le sean transferidos por el Grupo Protexa.

Recursos adicionales se emplearán para desarrollar Torreón, Gómez Palacio y Monterrey. La estrategia, explicó, es diversificar los activos que hoy se concentraron en Monterrey, una plaza que tiene sobre capacidad de producción. El objetivo final es que todo el territorio que aún está en manos de la familia Lobo logre vender 250 millones de cajas anuales.

Enrique Molina también adelantó que será muy posiblemente en 1998 cuando venda a PepsiCo su división de aguas, integrada por Electropura y Garci-Crespo. "Nosotros vamos a procurar venderles nuestra marcas propias, que ya están reconocidas y posicionadas en el mercado; ¿para qué empezar de la nada lanzando nuevos refrescos?", se preguntó.

Y es que Molina habla como lo que es: socio de PepsiCo, luego de que el 27 de julio de 1995 vendiera 25 por ciento del capital de Gemex a la multinacional. Con tal operación, el industrial yucateco adquirió beneficios de embotellador ancla, como derechos de preferencia para desarrollar nuevas franquicias. El mismo convenio lo habilitó para mediar en futuras operaciones con refresqueros nacionales.

Otro aspecto muy importante para la industria será el desarrollo y vinculación con la informática y las telecomunicaciones, así como el uso de internet que servirá para que la información y los cambios que se generen en el ramo se difundan y apliquen de una manera más rápida en la industria mundial.

Asimismo, la inversión extranjera directa juega un papel fundamental no solamente para el ramo embotellador sino en general para la economía en su conjunto. Tal y como lo señala la Cámara Americana de Comercio quién considera lo siguiente.(25)

(25) Cohen Joshua. Importancia de la inversión extranjera para el futuro de México. The News. Lunes 16 de Diciembre de 1996. Pág. 33.

Como parte de los esfuerzos de el grupo para identificar las fortalezas y debilidades de el país, se realizó un estudio entre las compañías que operan en México. El cual es parte de la fase inicial, en donde los resultados preliminares de 130 firmas ofrecieron algunos datos interesantes. En relación a la toma de decisiones para invertir. De estas compañías extranjeras (mexicanas-estadounidenses y de otras partes) el 16 por ciento indicaron que durante el periodo de 1993 a 1996, ellos evaluaron a México para implementar sus proyectos de inversión pero al final seleccionaron algunas otras compañías como receptoras de la inversión. Estos países los cuales fueron mencionados con gran frecuencia fueron 1) Brasil. 2) Estados Unidos; y 3) Argentina. Otros países mencionados incluyeron China, Hong Kong, Venezuela, Costa Rica, Irlanda, Australia y Canadá.

Las razones que dieron para que México perdiera proyectos de inversión y se canalizaran hacia esos países incluyeron, inestabilidad económica y la reducción en el consumo de el mercado domestico la inestabilidad política y la fragmentación social, la falta de una "orientación hacia los negocios" de algunos funcionarios mexicanos y la escasez de incentivos fiscales y de otro tipo, entre otros.

Para enriquecer el estudio de las ventajas y desventajas de México, las compañías tuvieron que responder a una evaluación de 25 factores para considerar los aspectos que influyeron en sus decisiones de inversión.

Algunos de los factores negativos están directamente relacionados con la recesión económica que engendró la devaluación del peso: La baja seguridad, la paupérrima situación económica, etc. Tan relacionados están estos factores que podrían mejorarse las condiciones de incremento del mercado. Lo importante es el potencial del mercado mexicano, el cual se encuentra como el factor principal de los aspectos favorables señalado por los encuestados, este mercado padece una lenta recuperación derivada de la recesión de 1995.

Un estudio reciente de la Cámara Americana con las firmas multinacionales en México indicó que al final de 1997 solo 54% de los participantes están expectantes de el reestablecimiento de los niveles domésticos de los volúmenes de ventas. Otro 28 % espera que esto suceda en el 98, todas las firmas consideran regresar a los niveles de 1994 en el año 2000.

El impacto generado en los niveles de inversión es grande. Muchos de los inversionistas mencionaron que la inhibición de inversiones esta relacionada con el ambiente regulatorio de México. Aunque México disfruta una posición privilegiada otorgada por su proximidad a los Estados Unidos y su membresia al T.L.C. Existen otros mercados emergentes, como Brasil, Malasia y Singapur, quienes gozan de unas políticas de apoyo agresivas de empleo haciéndolos competitivos.

Tales políticas incluyen inversiones centralizadas conjuntas con poder de negociación para atraer a los inversionistas con bajas tasas de impuestos, incentivos fiscales y procedimientos burocráticos simplificados que facilitan el inicio de proyectos.

México, probablemente permanecerá como un importante receptor de la inversión. Sin embargo, el país ha perdido y no puede continuar perdiendo importantes proyectos de inversión debido a la situación económica prevaleciente y a la escasez de políticas agresivas de promoción gubernamental. Mientras las heridas podrían cicatrizar por ellas mismas con el tiempo; la Cámara Americana y otros grupos del sector privado reorganizan acciones a fin de que las debilidades del país se reduzcan y se realicen esfuerzos con la finalidad de formular políticas con las cuales el país incremente la competitividad y atraiga grandes inversiones.

Ya que en caso contrario, la pérdida de importantes inversiones genera pérdida de empleos, pérdida de crecimiento económico, pérdida de recaudación fiscal, pérdida de puestos en el México industrial y en la infraestructura humana.

***FACTORES POSITIVOS QUE INFLUYEN EN LAS DECISIONES DE INVERSIÓN.(25)***

1- POTENCIAL DEL MERCADO DOMESTICO
2- COSTO DE LA MANO DE OBRA
3- EL TRATADO DE LIBRE COMERCIO
4- LA LOCALIZACIÓN GEOGRÁFICA DE MÉXICO
5- OTROS TRATADOS COMERCIALES
6- LA EXPERIENCIA DE LA FUERZA DE TRABAJO
7- LA CALIDAD DE LOS MANEJOS MEDIO DE LAS EMPRESAS
8- LA SITUACIÓN DEL MERCADO DE VALORES
9- LAS COMUNICACIONES

(25) Cohen Joshua. Es el director de programas económicos de la Cámara Americana de Comercio de México. Una asociación de empresarios sin fines de lucro que representa aproximadamente 2,600 miembros corporativos y el 85% de los inversionistas de E.U. en México. Si usted tiene preguntas para este tema u otros lo puede localizar en Internet 74052.2447 arroba Compuserve.com.

**FACTORES NEGATIVOS QUE INFLUYEN EN LAS DECISIONES DE INVERSIÓN.**

<b>1.- BAJOS NIVELES DE SEGURIDAD.</b>
<b>2.- AMBIENTE BUROCRÁTICO Y REGULATORIO.</b>
<b>3.- DISPONIBILIDAD Y COSTO DE EL FINANCIAMIENTO.</b>
<b>4.- SITUACIÓN ECONÓMICA.</b>
<b>5.- SITUACIÓN POLÍTICA Y SOCIAL.</b>
<b>6.- TASAS DE IMPUESTOS.</b>
<b>7.- ESCASEZ DE INCENTIVOS FEDERALES.</b>
<b>8.- ESCASEZ DE INCENTIVOS ESTATALES.</b>
<b>9.- LEY LABORAL MEXICANA.</b>
<b>10.- FALTA DE VOLUNTAD DE LOS ASISTENTES DE INVERSIÓN GUBERNAMENTALES.</b>

Como hemos podido observar, el sector embotellador se encuentra relacionado con muchos aspectos económicos y se vincula con diversas ramas de la producción.

Las expectativas favorables de la Industria Embotelladora son las siguientes:

- Un incremento de la demanda por crecimiento poblacional estimado del 1.5 al 2.0% anual hasta el año 2000.
- Aproximadamente, un 90 % de las ventas son productos con franquicia; este sistema garantiza alta calidad a nivel nacional, ya que la imagen debe ser homogénea con la internacional, además ayuda a la coordinación de las campañas publicitarias y promocionales.
- Nuevas investigaciones en zonas "vírgenes" con buenas oportunidades de crecimiento en el mercado.
- Precio no controlado relativamente bajos, por lo que cualquier incremento permite mejorar la rentabilidad de las empresas.
- TLC sin factores negativos.

El hábito de consumo de los mexicanos, el crecimiento y la estructura de la población, los proyectos de inversión, las nuevas presentaciones y canales de distribución adoptados por las empresas y las acciones tomadas por el gobierno (liberación de precios, supresión del impuesto especial sobre producción y servicios y liberación de las restricciones publicitarias y de envase) pueden estimular un desarrollo significativo del sector y expectativas de crecimiento real en los próximos años.

El sector también presenta algunas debilidades tales como:

- Baja participación en las ventas de las marcas propias o locales.
- Problemas ecológicos por los sistemas de distribución. Que se tratan de resolver por medio del reparto nocturno y el uso de carritos eléctricos (tandem).
- Integración vertical de algunas embotelladoras grandes con la compra de ingenios, vinculando el resultado de las fresqueras con la situación del mercado del azúcar, esto impide explorar alternativas de insumos, como es el caso de fructuosa de maíz.

Otro tema importante dentro de estas conclusiones es hacer mención de el peso significativo que representa para la industria refresquera la ciudad de México. La cual es el centro más popular del mundo en virtud de la gran concentración que representa. Motivo por el cual las 2 marcas más importantes han puesto sus ojos en ella. Así lo señala el presidente de Pepsico, Chis Sinclair y comenta "teniendo el país una sólida base de consumidores, un gran progreso económico y unos propósitos agresivos en políticas de libre mercado, nosotros vemos enormes oportunidades de crecer aquí".

A pesar de la actividad que hay entre los dos gigantes de cola. Los consumidores de la ciudad de México no están del todo como cocacoleros ni a nivel regional ni como país entero.

Las colas suman el 57% del volumen de los refrescos en la ciudad, a comparación del 62% a nivel nacional.

En la ciudad de México, dice Cadbury, Crush" domina el segmento de las naranjas".

La ciudad de México también ofrece congestionamiento de vehículos, que son deliberadamente una pesadilla. Para facilitar la distribución los principales embotelladores mantienen mini depósitos alrededor de la ciudad. Los cuales son surtidos en la noche cuando el tráfico es menor.

El empresario mexicano ha jugado también un papel muy importante en el avance de la industria y ya desde la Segunda Convención Nacional en 1992 se señalaba este aspecto. En la cual el presidente de ese organismo planteaba "Que se había cumplido con la función encomendada, realizando cuantiosas inversiones en sus plantas productivas y promoviendo el crecimiento económico y cambios tecnológicos en favor del consumidor, de la producción y del medio ambiente".

También negociaron con las autoridades fundamentando sus posiciones y asumiendo a la vez no solo el compromiso de respetar los precios acordados, sino también la responsabilidad de invertir en su planta productiva, de generar nuevos empleos de mejorar los márgenes al detallista y de beneficiar siempre al consumidor final.

El interés de la industria embotelladora por el avance tecnológico y su modernización se tradujo en acciones concretas, así fue que rápidamente aparecieron en el mercado nuevas presentaciones, que significan importantes beneficios a los consumidores, en la medida en que mejoran la relación precio-contenido.

Así fue como se presentó a los embotelladores parte de el reto y la capacidad de respuesta del mismo gremio. Las armas son las mismas que han utilizado para alcanzar el avance tan importante de los últimos años: un sistema ordenado de trabajo, el tesón y la constancia que han caracterizado al gremio que se ha fraguado en etapas difíciles que ha sabido enfrentar. Y un sentido de unión que ha sabido adoptar y que resulta vital para salir adelante, con éxito, en el nuevo entorno.

## **BIBLIOGRAFÍA.**

- 1.- ABECEBRA. Revista Mexicana de Mercadotecnia, Publicidad y Comunicación. Esas Nuevas Alianzas Estratégicas Coca Cola/Femsa. Año II. Número 6 Junio de 1993.
- 2.- Aguilar Gabriela. Refresca Coca- Cola su Campaña Publicitaria en México con Más de un Millón de Dólares. El Financiero. Miércoles 10 de Mayo de 1994. Pág.10.
- 3.- Banamex. Examen de la Situación Económica de México. Agroindustria. Volumen LXIX; Núm. 815. Octubre de 1993. Págs. 443-451.
- 4.- Banamex. Examen de la Situación Económica de México. Industria Refresquera. Febrero/94, Vol. LXX, Núm.819 Banamex-Accival. Págs. 74-77.
- 5.- Barón F. Levin. La Dinámica Industria Refresquera Mexicana. Por los Caminos del Aire. Mexicana de Aviación. Noviembre de 1993. Pág. 49-52.
- 6.- Barragan Miguel Angel. Importaciones de Alta Fructuosa "Amargan" a los Empresarios Azucareros. El Financiero. Lunes 10 de Febrero de 1997. Pág. 79.
- 7.- Celis Estrada Darío. Pepsi Cola Inversionará en Jugos, Agua Purificada y Té. El Financiero. Miércoles 22 de junio de 1994. Pag. 16.
- 8.- Cuervo Arturo. El Refresco de Cola Transparente Desata una Nueva Guerra entre las Multinacionales del Refresco. EFE Reportajes. Periódico Noticias, 11 de Abril de 1993. Oaxaca, Oax.
- 9.-Cohen Joshua. Importancia de la Inversión Extranjera para el Futuro de México. The News. Lunes 16/Dic/96. Pág. 33
- 10.- Enrico Roger. La Guerra de las Colas. Editorial Norma.
- 11.- Expansión. Las Empresas del año. Gemex Ganando Mercado. 23 de Junio de 1993. Pág. 59.
- 12.- Gaona José Luis/Tristán Georgina. Alta Fructuosa, Próximo Sustituto del Azúcar en la Industria Refresquera, Asegura Luis Lobao. El Financiero. Jueves 18 de agosto de 1994. Pag. 10.

- 13.- Grupo Industrial Bret. Manual de Reestructuración de Rutas.
- 14- Havis Dawson. Turn Up The Volume. Beverages World Internacional. Abril de 1993. Pag. .
- 15.-Herrera Cervantes Esther/Barbosa Isidro. Amplía Horizontes la Nueva Generación Empresarial. El Financiero. Martes 21 de enero de 1997. Pag. 11.
- 16.- Líderes de México. Enrique Molina Sobrino. Presidente del Consorcio Industrial Escorpión. Editorial Ferraez Comunicación, S.A. de C.V. Tomo III Edición Noviembre de 1992. Pág. 105
- 17- Maldonado Judith. Aunque Mínimo, la Industria Refresquera Mantiene un Ritmo de Crecimiento Constante. El Financiero. 25 de Abril de 1993.
- 18.- Olguín Claudia/FINSAT. Ventas Anuales Superiores a 2000 mdd para 1998, Objetivos de Pepsi en México. El Financiero. Miercoles 22 de Junio de 1994. Pág. 11.
- 19.- Olguín Claudia/FINSAT. Crecen 8.3% las Ventas de Refrescos de Cola Durante el Segundo Trimestre. El Financiero. Jueves 18 de agosto de 1994. Pag. 12.
- 20.- Olguin Claudia. Reorientará PepsiCo Estrategia de Mercado; se Desprenderá de Kentucky y Pizza Hut. El Financiero. Lunes 10 de febrero de 1997. Pag. 16.
- 21.- Pepsico. Curso Sistemas de Distribución.
- 22.- Pepsico. Curso "Campeón" de ventas.
- 23.- Pepsico. Inducción a la Industria Embotelladora.
- 24.- Revista del Consumidor. Cooperativa Pascual, los Jugosos Resultados de una Refrescante Empresa. Núm. 200, Octubre/93. Pág. 9.
- 25- Riba R. Luis Lic. La industria Embotelladora de Refrescos y Aguas Carbonatadas. Refrescos de México. Organo Oficial de la Asociación Nacional de Productores de Aguas Envasadas, A.C., Vol. XXXVII No. 2 Marzo-Abril de 1992, Pag. 5.
- 26.- Ries Al/Trout Jack. Las 22 Leyes Inmutables del Marketing. MC-Graw Hill. 1993.

- 27.- Segunda Convención de la ANPAE. Situación de la Industria de Aguas Envasadas. Revista Bebidas. Enero-Febrero de 1993.
- 28.-Schewe D. Charles/Smith M.Reuben. Mercadotecnia. Conceptos y Aplicaciones. MC.-Graw Hill. 1988.
- 29.- Shao Stephen P. Estadística para Administradores y Economistas. Editorial Herrero Hnos.
- 30.- Villegas Claudia. Construirá Pepsi Cinco Plantas en las Regiones Estratégicas del País. El Financiero. Lunes 29 de agosto de 1994. Pag. 15.
- 31.- Villegas Claudia. Azúcar para Todos: Molina. Garantizado el Abasto a la Industria Refresquera. El Financiero. Lunes 29 de agosto de 1994. Pag. 14.
- 32.- Villegas Claudia. Comportamiento Mixto en Refresqueras. Reportes al II trimestre. El Financiero. Viernes 29 de Julio de 1994. Pag. 13.
- 33.- Villegas Claudia. Integración con Ingenios Azucareros, Enormes Ventajas para Embotelladoras. El Financiero. Miércoles 4 de Mayo de 1994. Pág. 10.
- 34.- Villegas Claudia. Recurrieron al Financiamiento en Dólares para Crecer. La devaluación Deja sin Gas a las Empresas Refresqueras. Lunes 6 de marzo de 1995. Pag. 18.
- 35.- Zamora Francisco. Tratado de Teoría Económica. Fondo de Cultura Económica. Décimo Novena Edición. 1984. Pág. 528-546.
- 36.- Zindel ~~Mundet~~ Jorge. Situación de la Industria de Aguas Envasadas. Revista Bebidas para la Industria de ~~Bebidas~~ Gaseosas, Cervecerías, Destilerías y Fábricas de Vinos de la América Latina, España y Portugal. Enero-Febrero de 1993. Vol. 100, Núm. 1 Número 349.