



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA
DE MEXICO**

00421
16

FACULTAD DE CIENCIAS POLITICAS Y SOCIALES

**EL MARKETING COMO ESTRATEGIA COMPETITIVA
DE LA INDUSTRIA DEL REFRESCO EN MEXICO**

TESINA

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE

LICENCIADO EN RELACIONES INTERNACIONALES

PRESENTA

MIGUEL ANGEL CORDERO SANCHEZ

ASESOR: DR. JOSE IGNACIO MARTINEZ CORTES

MEXICO, D.F.

2003

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

A



Universidad Nacional
Autónoma de México



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.

**TESIS CON
FALLA DE
ORIGEN**

A Mis Padres
TERE Y ENRIQUE

Que con su amor y comprensión me guiaron para ser cada día una mejor persona.

A ANA PATRICIA

Por compartir conmigo un anhelo.

A mi Asesor

Dr. JOSE IGNACIO MARTINEZ CORTES

Por su apreciable conocimiento y comentarios para la conducción de este trabajo.

A MIS AMIGOS Y PROFESORES

Que me acompañaron en un trayecto de mi vida.

GRACIAS

Autorizo a la Dirección General de Bibliotecas de la UNAM a difundir en formato electrónico e impreso el contenido de mi trabajo académico.

NOMBRE: Miguel Ángel

Cordero Sánchez

FECHA: Nov / 05 / 2003

FIRMA: 

Noviembre 2003

EL MARKETING COMO ESTRATEGIA COMPETITIVA DE LA INDUSTRIA DEL REFRESCO EN MÉXICO

INDICE

	Página
Introducción.....	1
Apartado 1	
La Construcción del Mercado Global	
1.1 Globalización de la economía mundial.....	5
1.2 Las Empresas Trasnacionales en los mercados internacionales.....	9
1.3 Estrategias de desarrollo en las Empresas Trasnacionales.....	11
Apartado 2	
La Competitividad como Factor de Cambio Empresarial	
2.1 La ventaja competitiva de las empresas.....	18
2.2 La estrategia competitiva.....	20
2.3 El marketing como estrategia competitiva.....	22
2.4 El plan de marketing en la industria del refresco.....	26
Apartado 3	
La Industria del Refresco en México	
3.1 Evolución de la industria del refresco en México.....	33
3.2 Las tácticas dentro del marketing.....	41
3.3 La diversificación de productos en el segmento de las bebidas.....	49
3.4 El marketing como estrategia de expansión.....	57
Conclusiones.....	63
Bibliografía.....	70

INTRODUCCION

La economía mundial en los años noventa adquiere una nueva dimensión transformadora debido a grandes acontecimientos políticos y económicos que se desarrollan como resultado de la desintegración de la Unión Soviética. La caída del modelo de desarrollo económico socialista en Europa despliega una nueva conformación geopolítica y económica que pondría fin así a la llamada "Guerra Fría", insertando al escenario a diversos actores dentro del ámbito económico y político mundial, cuyo impacto e influencia están determinando el rumbo de las relaciones comerciales actuales.

Esta tendencia de la economía a escala mundial, responde a distintas fuerzas y directrices que se han estado gestando en el ámbito político y comercial, impulsando a las grandes potencias a adoptar disímiles estrategias en la búsqueda de mercados emergentes, tratando de mantener y consolidar sus "zonas de influencia tradicionales" para sobrevivir en el entorno de hoy.

De tal manera que en los últimos años del Siglo XX se consolidaron los nuevos mercados económicos a través del proceso de integración económica, tales como el Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLC), la unión monetaria de la Unión Europea (UE) y la Cooperación Económica de la Zona del Pacífico Asiático.

Entre los elementos más sobresalientes dentro del escenario económico, se distinguen los siguientes factores: Innovación tecnológica industrial, ampliación de las operaciones en el extranjero, integración de negocios a través de alianzas, desregulaciones comerciales y gubernamentales así como la segmentación de la producción.

Bajo esta dinámica de la economía internacional, las Empresas Transnacionales (ET) adquieren un papel fundamental al convertirse en los elementos detonadores a través de las cuales se aprovecharán los cambios económicos y políticos que se están dando en el mundo, buscarán tener una mayor actividad e influencia comercial y tratarán de obtener más y mejores ventajas sobre las coyunturas comerciales que se les están presentando en el mercado mundial. Como resultado de esta dinámica, las ET entrarán en un proceso de reajustes y cambios acordes con la nueva realidad mundial a la que se están enfrentando.

Las directrices de las ET se orientarán hacia el mercado externo, enfocándose sobre los mercados donde ya tienen presencia como lo es el mercado de América Latina y hacia aquellos mercados emergentes que representen una oportunidad de expansión de mercado, como lo podría ser el buscar presencia y penetración en los mercados de los países de Europa central.

En este contexto, en la década de los noventa la industria del refresco a nivel mundial entra en una faceta de evolución y cambio, trata de aprovechar así las ventajas de la apertura comercial. Esta realidad implica una mayor competitividad debido a la apertura comercial, la cual permite acceder a más mercados en condiciones de igualdad, además

1

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

de aprovechar las ventajas de mercado que en otros países se pueden obtener como la introducción de productos y los flujos e inversiones de capital que permite adaptar a las ET a nuevas reglas del juego que se están estableciendo.

El escenario internacional incide de forma directa en las Empresas Refresqueras Transnacionales (ERT), las cuales han visualizado que su crecimiento económico se basará en la expansión de los mercados internacionales, por lo que es de gran importancia el rediseñar y enfocar adecuadamente los elementos del marketing, lograr una comercialización exitosa de sus productos y de esta forma poder competir en otros mercados.

Las ERT deben tener en cuenta que sus productos no solo tienen que ser capaces de satisfacer las necesidades y los requerimientos del consumidor al cual va dirigido, sino que también deben estar al alcance de las posibilidades económicas de estos, tener calidad y contar con fuerza competitiva frente a las ofertas de la competencia. Deben además poseer los atributos que el consumidor desea o espera que tenga la bebida que compra y dichos atributos brinden una ventaja diferencial como consecuencia de características que le son propias y que por tanto, no ostentan los productos similares de la competencia.

Se puede observar que dentro de los lineamientos que adoptan las ERT para ingresar a nuevos mercados y en particular al mercado mexicano de refrescos, están las nuevas directrices del marketing.

Por lo que el objetivo general de esta tesis, es la de establecer la importancia que tiene el marketing como estrategia competitiva dentro de las políticas globales de las grandes empresas refresqueras transnacionales que se encuentran establecidas en México y que a través de esta herramienta mercadológica aspiran a consolidar su presencia, expandir sus mercados y lograr mejores expectativas de crecimiento y posicionamiento en el mercado nacional.

Los objetivos particulares pretenden:

- a) Exponer las causas de internacionalización de las empresas refresqueras transnacionales dentro de la construcción de un mercado global, señalando los factores que han impulsado a las corporaciones a ampliar sus actividades comerciales en los mercados donde ya tenían presencia aprovechando los nuevos nichos de mercado que se iban presentando en el segmento de las bebidas.
- b) Identificar las estrategias de marketing que han implementado las empresas refresqueras, tanto locales como transnacionales dentro del mercado mexicano en los últimos 10 años, utilizando recursos tecnológicos y financieros, y como tales acciones han estado incidiendo en los hábitos y persuadiendo en los gustos de los consumidores de refrescos.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

La hipótesis de la tesina consiste en asumir que, en la consolidación de un mercado global, las Empresas Refresqueras en México, tienen la necesidad de rediseñar sus tácticas y estrategias de ventas, desarrollándolas como proyectos globales e integrales, siendo así el marketing la plataforma a utilizar como su estrategia fundamental para obtener la competitividad requerida, la cual les ayudará a expandir sus mercados y penetrar en los nuevos nichos y oportunidades de negocios que se están abriendo en el segmento de las bebidas no alcohólicas y para ello utilizarán toda la tecnología y recursos financieros a su alcance para innovar las estrategias mercadológicas con nuevos productos, alianzas, distribución y publicidad, entre otros, las cuales serán fundamentales para el logro de sus objetivos de ventas y alcanzar un mejor posicionamiento como empresas líderes dentro del segmento de los refrescos.

Con base en lo anterior, las ERT han vislumbrado en el mercado mexicano una gran oportunidad de crecimiento y expansión por lo que han puesto un gran interés ya que representa para ellas uno de los mercados más grandes y rentables de toda América Latina al estar colocado como el segundo mercado consumidor de refrescos a nivel mundial, después de los Estados Unidos.

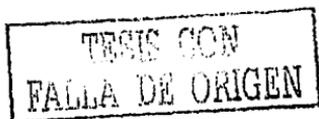
La tesina se encuentra dividida en tres apartados y una conclusión:

El primer apartado plantea un panorama sobre la nueva perspectiva económica internacional que se ha ido gestando en los últimos quince años a partir de grandes acontecimientos económicos y la inmersión de las Empresas Transnacionales (ET) como uno de los actores principales dentro de la nueva dinámica internacional.

En el apartado dos se presenta un marco conceptual donde se señala la necesidad que tienen las empresas para desarrollar su estrategia competitiva que les permita crecer de manera sustentable, y como es que el marketing se convierte en esa pieza fundamental e indispensable para los objetivos generales de las ERT, ya que es capaz de responder a las nuevas necesidades de un mercado consumidor cada vez más exigente y globalizado.

El tercer apartado aborda cómo las ERT en México han desarrollado un marketing estratégico determinado a través del cual buscan no sólo consolidarse, sino expandirse en el mercado nacional y como buscan afianzarse en el segmento de las bebidas no alcohólicas al explorar nuevos nichos de mercado con la introducción de nuevos y variados productos, apoyándose con novedosos elementos de publicidad y mercadeo.

Cabe mencionar que en la elaboración del trabajo, los términos marketing y mercadotecnia, se utilizaron como sinónimos y en el caso particular sobre el desarrollo del tercer apartado, la información a la que se tuvo acceso sobre el tema fue limitada ya que son pocas las publicaciones que se abocan a abordar el tema de estudio y con mucha frecuencia la información se encuentra disponible a través de artículos publicados en revistas especializadas como Expansión, la cual presenta entrevistas realizadas a altos ejecutivos y funcionarios de las empresas más representativas del



medio refresquero y son quienes informan sobre las actividades, productos, novedades o planes que están realizando sus empresas y todo lo que está sucediendo alrededor del segmento de las bebidas.

Es importante señalar que se tomaron en cuenta a las empresas Coca-Cola y Pepsi-Cola como los máximos representantes de la industria del refresco en México ya que son éstas las que a través de sus acciones dictan la pauta a seguir en la industria refresquera nacional así como todo lo que acontece alrededor del marketing en el sector de las bebidas no alcohólicas.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

1 LA CONSTRUCCIÓN DEL MERCADO GLOBAL

1.1 Globalización de la economía mundial

La rápida y constante expansión de los mercados como fuerza motora dentro del ámbito económico, político y social, es una de las características más relevantes de la globalización, donde se está generando una transformación de las economías independientes en una sola economía global con procesos de producción y comercialización distribuidos por el mundo, en función de ventajas y competencias a nivel global.

La globalización ha traspasado las fronteras de los países y construye nuevas formas económicas de organización, ya que la producción deja de ser nacional para convertirse en un proceso global en la manera de producir bienes y servicios. Es en éste ámbito, donde se han manifestado en una primera instancia los procesos que han contribuido a generar un nuevo escenario en las relaciones económicas internacionales.

El fenómeno de la globalización se caracteriza en gran parte por la integración de las economías nacionales en procesos económicos que trascienden fronteras, donde las relaciones y las estructuras económicas se internacionalizan, los países se convierten en actores de un mercado global y los transforma en parte de una totalidad geográfica más amplia y más compleja.

Bajo este nuevo contexto, la economía mundial responde a un modelo diferente de organización que modifica el rumbo y las formas tradicionales de la competencia por el mercado internacional, lo que obliga a las grandes potencias a que adopten nuevas estrategias en su lucha por los nuevos mercados, lo que da origen a un reacomodo en las correlaciones de fuerzas en el entorno económico internacional.

La globalización como fenómeno, se forma dentro de un contexto donde las relaciones, los procesos y las estructuras económicas se mundializan, los países se convierten en componentes de una sociedad cada vez más homogenizada y pasan a formar parte de una totalidad geográfica más amplia. Provoca efectos directos en el entorno mundial, ya que la globalización comprende la liberalización y desregulación de los mercados, impactando en las finanzas y en los procesos productivos en niveles nunca antes vistos.

La profunda reorganización estructural y transformación del comercio internacional ha implicado el traspasar el ámbito nacional para extenderse hacia las actividades de la producción a escala mundial. La principal característica de este fenómeno ha sido su expansión y la apertura de los mercados, fortaleciendo los vínculos a escala mundial, tocando variables económicas, políticas y sociales de los países en los cuales se desarrollan competencias sin precedentes en un mercado global imponiendo un sello propio.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Un aspecto importante para comprender éste fenómeno en su dimensión económica, ya que abarca una creciente internacionalización del capital financiero, industrial y comercial así como de nuevas relaciones económicas internacionales, es el papel fundamental que han desempeñado la inversión de capitales y la tecnología como elementos principales de crecimiento económico, y se han convertido en los procesos más dinámicos del fenómeno en la medida en que avanza la integración de las economías.

El flujo de los recursos financieros ha integrado no solo a los países, sino a los mercados y a las instituciones financieras y, al frente de este proceso, están las grandes empresas transnacionales. La globalización se conduce como fenómeno dentro de una corriente de convergencia de procesos encabezados por el comercio y la liberalización del mercado financiero así como por el proceso de creación de mercados regionales.

La interdependencia entre los países y los movimientos de flujos financieros no es un proceso nuevo en sí, lo revolucionario es la liberalización de las economías que involucran el movimiento de grandes cantidades de comercio y de recursos financieros así como el desarrollo de la tecnología y la concentración de poder económico. Las transacciones comerciales que están llevando a cabo los países desarrollados muestran una gran actividad orientada hacia el exterior ya que estos países están canalizando sus esfuerzos económicos hacia aquellas zonas o países que representan nuevas oportunidades de negocios donde puedan obtener mayores beneficios y crecimiento económico.

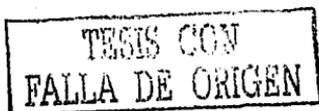
Una de las principales características del fenómeno de la globalización es el crecimiento económico que tiene como fundamento un elevado nivel de competitividad y mayor aprovechamiento de las economías de escala. Al respecto, Michael Porter describiría el nivel y el desarrollo competitivo de las economías en términos de cuatro etapas secuenciales, donde la combinación de éstas cuatro conducirían al desarrollo de una ventaja competitiva que les proporcionaría una superioridad sobre las economías de otros países.¹

La primera etapa: Las actividades se basarían en el aprovechamiento de los recursos naturales y las manufacturas; La segunda etapa: La actividad económica se apoyaría de la fabricación de bienes intermedios y de capital (Industria); La tercera etapa: Estriba en la generación de infraestructura acompañada de tecnología (vivienda, transporte y comunicaciones) y la cuarta etapa: La actividad económica estaría impulsada por las inversiones.

Con referencia al fenómeno de la globalización, se puede observar que hay dos factores conectados con la tecnología y que se encuentran interrelacionados entre sí que han ayudado a acelerar los siguientes procesos:

El primero se refiere a: La dinámica del desarrollo tecnológico en las fases productivas. Este factor es uno de los principales motores en el cambio de la economía ya que su intervención ha revolucionado los procesos productivos, incidiendo fuertemente en el

¹ Porter, Michael. La Ventaja competitiva de las Naciones. Editorial Javier Vergara, Buenos Aires, 1991.



rubro de costos haciendo al producto más competitivo dentro de los mercados. La carrera por nuevas tecnologías se da dentro del marco de una lucha por el control de los mercados internacionales, donde el papel crucial asumido por el factor tecnología y los factores de competitividad y calidad del producto serán fundamentales.

Los procesos de producción se están convirtiendo en eslabones de una gran cadena de producción a nivel mundial, la globalización sintetiza los sistemas de producción global e impulsan la subcontratación internacional, las alianzas, fusiones y asociaciones.

Las nuevas tecnologías están creando un mundo donde las economías repercuten unas con otras, el límite ya no termina en las fronteras de los países; la competencia y el comercio es mundial, los factores geopolíticos y las acciones de las corporaciones multinacionales se han convertido en partes integrales del escenario tanto nacional como internacional.

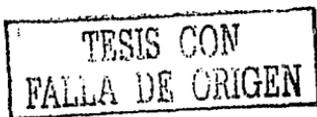
El segundo factor se relaciona con: Los flujos de inversión directa y la inversión ligada a la tecnología de la información, han sido los que más han incrementado su movilidad, es decir, se establece una combinación que integra a las economías nacionales en una economía mundial que funciona como una unidad en tiempo real, donde los mercados, la información y la tecnología, operan desde el ámbito de la globalidad.

Los avances alcanzados en la Informática han incidido de manera vigorosa en el mundo con la introducción de nuevos y mejores productos en las áreas de los medios de comunicación y de información para satisfacer las crecientes necesidades del mercado.

Las innovaciones tecnológicas en los campos de las telecomunicaciones han tenido un impacto decisivo en las formas de organización y gestión de la producción a nivel mundial y por consiguiente, el desarrollo de una fuerte tendencia a la globalización sobre la base del desarrollo tecnológico en las telecomunicaciones y la informática tiende a instituir mercados sin fronteras, la revolución informática hace posible la eliminación de barreras idiomáticas y el aislamiento recíproco, consecuentemente dejan de existir las fronteras nacionales para la información.

Estas transformaciones se apoyan en una aceleración sin precedentes en los procesos tecnológicos, tanto en lo que atañe al ritmo mismo de las innovaciones como en lo que se refiere al lapso que transcurre entre la innovación y su incorporación en la producción. El comercio internacional en Internet están transformando la forma en que los países y las sociedades interactúan, la tecnología amplía el fenómeno de la globalización.

En cuanto a la inversión directa, se puede destacar que desde la década de los años ochentas se observa un mayó movimiento en los flujos de la inversión internacional, convirtiéndose en un componente principal del crecimiento económico. Esta tendencia se agudiza en muchos países por el surgimiento y desarrollo de mercados desregulados, la inversión extranjera directa en el sector servicios y comercio es en donde el ambiente de inversión se hace más abierto y orientado al mercado.



La mitad de los flujos comerciales de Japón y de los Estados Unidos por ejemplo, están directamente relacionados con la inversión externa directa, ésta ha sido una de las medidas más eficaces tomadas por las empresas transnacionales para eliminar las restricciones al comercio internacional, y como lo resalta Rugman, "alrededor del ochenta por ciento de los flujos de inversión externa directa se concentran en una triada conformada por Estados Unidos, los países de la Comunidad Económica Europea y Japón".²

El crecimiento del comercio mundial se ha visto afectado por las tendencias que conducen a la globalización de la economía, la cual tiene como una de sus principales características la interdependencia y la multilateralidad de las economías de los países.

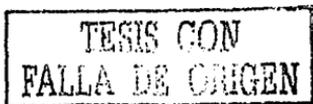
La actuación de los países desarrollados ha sido fundamental ya que a través de procesos múltiples de integración regional han dado origen al surgimiento de bloques regionales de comercio que se desarrollan con base a acuerdos bilaterales o multinacionales abarcando zonas geográficas específicas para un libre comercio.

La creciente integración de las economías nacionales a los mercados globales demuestra un dramático cambio en las relaciones comerciales entre los países, este esquema esta generando diversos efectos y el más importante es la configuración de grandes zonas integradas de comercio, de tal forma que se da una reorganización de la económica mundial al formarse alianzas estratégicas entre países para obtener mejores condiciones de mercado, permitiendo la complementación económica interna y obteniendo ventajas competitivas con respecto hacia otras zonas económicas.

Las políticas de apertura y liberación de los mercados entre los países han impulsado y reorientado sus economías hacia los mercados internacionales además de eliminar los controles gubernamentales locales. El papel del Estado en este proceso ha sido fundamental pues es el promotor para que se lleven a cabo acciones que conduzcan a instrumentar políticas conducentes que conlleven a una desregularización de ciertos sectores de la economía ya que éstas ayudaran a determinar el rumbo a seguir de sus economías. Sin embargo, los beneficios de la globalización están siendo desigualmente repartidos entre diversas regiones y entre diferentes países lo cual conlleva a profundos procesos de polarización.

La globalización no es solo eliminar las barreras nacionales para facilitar el intercambio de bienes y servicios sino que también es competir por los nuevos mercados emergentes y como tales se va a entender no solo aquellos países que adquieren un destacado papel con su inserción a la economía mundial como algunos países de la Europa oriental, sino también aquellos países que aunque ya integrados a la economía mundial pero que en virtud de su dinamismo comercial, crecimiento económico y capacidad de articulación regional, se caracterizan por contar con mercados internos que representan nichos atractivos de crecimiento y presentan condiciones óptimas para realizar inversiones de capital y tecnología como es el caso de América latina y en particular el mercado mexicano.

² Rugman, Alan M. Negocios Internacionales, un Enfoque de Administración Estratégica. Editorial Mc Graw Hill, México, 2001.



Es así como las economías de los países con mercados emergentes buscarán la manera de adaptarse a los requerimientos y necesidades del mercado mundial y asumen una disponibilidad para integrarse a un proceso globalizador, aprovechando sus ventajas comparativas de mercado frente a otros países ya que la integración de sus economías a la dinámica de los mercados globales les ayudará a su sobrevivencia y estabilidad económica en la lucha por los capitales de inversión. *

1.2 Las Empresas Transnacionales en los mercados internacionales

Es ineludible destacar un fenómeno de suma importancia que se ha hecho evidente en las dos últimas décadas del siglo veinte, se trata de la incorporación de las Empresas Transnacionales (ET) y el papel central que ellas asumen en relación a los cambios que están ocurriendo.

A partir del nuevo entorno internacional, los actores principales de este proceso de globalización son las ET que interactúan en el escenario mundial a través de los flujos de inversión y del fortalecimiento de los lazos corporativos.

A través de esta dinámica mundial y con ayuda de recursos financieros y tecnológicos las ET articulan sus procesos productivos y comerciales con una visión global, son quienes realizan los cambios de internacionalización e integración de los mercados buscando ventajas competitivas que les permitan reducir los costos y estar en condiciones de mantenerse dentro del mercado internacional.

El mundo de hoy se ha convertido para las ET en una zona sin fronteras ya que el Estado ha perdido hegemonía en cuanto a dictar las pautas en inversión y comercio, siendo los grandes consorcios los que determinan en mucho las directrices económicas en los mercados mundiales.

La globalización de los mercados ha sido el resultado natural de la rápida aceleración de los flujos del comercio y de la inversión, la creación y difusión de nuevas tecnologías, el explosivo crecimiento de los mercados de capital y la integración de los mercados financieros, así como por la modificación de las conductas de las compañías, para mantenerse en un mundo altamente competitivo, en el que el éxito depende de una

* En el caso de México la apertura exterior es una manifestación dentro del proceso de la globalización mundial de la economía y este hecho se da dentro de un contexto internacional de conformación de los llamados bloques económicos regionales y México se ve inmerso intrínsecamente como parte del engranaje del sistema de apertura de libre comercio promovida por la política económica de los Estados Unidos con el Tratado de Libre Comercio para América del Norte (TLCAN), el cual tiende a la complementación industrial mas que a un equilibrio de los factores productivos, donde no hay la intención de crear una moneda común ó de unificación de políticas de abolición de fronteras.

Entre las situaciones tanto internas como externas que México tenía para contemplar su adhesión al TLCAN, se encontraban la necesidad de eliminar la sobreprotección a la industria nacional, la urgencia de exportar más para crecer y pagar la deuda, modernizar la industria, mejorar la calidad y competir en el mercado tanto interno como externo y atraer la inversión extranjera. La política comercial de México estaba enfocada a la implementación de una apertura comercial bajo las bases de un proceso de integración no solo comercial sino financiera con los Estados Unidos y el Canada.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

elevada productividad y que es posible a partir de cuantiosas inversiones en tecnología que las empresas trasnacionales están en posibilidad de realizar.

Hoy en día la corporación moderna concibe sus actividades de manera mundial, adaptándose para funcionar en un mercado globalizado con una estrategia única: desarrollar las economías locales, orientándolas hacia la exportación y buscando nuevos sectores y productos para los nuevos nichos de mercado.

Sin embargo, esta nueva forma de competencia no ha involucrado a todos los países y empresas por igual, el proceso presenta diferenciaciones pues el desarrollo de los mercados no ha sido homogéneo, en consecuencia hace que haya economías de competitividad creciente donde las empresas tienen que enfrentar la tarea de mejorar sus capacidad para competir internacionalmente, en tanto que otras economías se están rezagando, lo cual le impide a las ET o sus filiales, alcanzar una posición adecuada en el mercado mundial.

El proceso selectivo ha originado marcadas diferencias de desarrollo, las grandes empresas invierten en primer lugar en los países de alto desarrollo donde los mercados son más rentables, buscan reducir costos a través de la elevación del nivel de tecnología aplicada en sus procesos productivos, ya que esto les permitirá en el largo plazo mantenerse competitivos en los mercados internacionales.

Bajo este escenario, las ET cuentan con la ventaja de su enorme poder económico y capacidad tecnológica para enfrentar a la competencia con acciones innovadoras de investigación y desarrollo tecnológico directamente ligadas a las plantas productivas de los países receptores. Una de las características básicas de estos procesos de transformación ha sido el de la competencia y como efecto inmediato para las empresas es conocer las reglas de este nuevo juego: la competencia en una economía global.

Las ET que quieran actuar en el mercado global deben implementar estrategias específicas para cada uno de los tres mercados más importantes y dinámicos al cual se le denomina "La Triada", conformado por los mercados de los Estados Unidos, de Europa y de Japón, pues se ha puesto de manifiesto que para alcanzar niveles competitivos es necesario aplicar una mezcla de avances tecnológicos e innovaciones organizacionales.

La creciente globalización de los mercados y el cambio tecnológico están exigiendo a las ET que tomen en cuenta los nuevos ambientes mundiales al momento de desarrollar sus estrategias empresariales, es decir, las nuevas tácticas deberán orientarse a hacer frente a la fuerte competencia interna con productos importados y otras tácticas deberán orientarse a la exportación, y por ende a un esquema más competitivo.

Esto implica que los sistemas de producción deberán adquirir una tecnología de vanguardia que les permita ser más eficientes, acompañados de una especialización y automatización. Deberán introducir los conceptos de calidad y servicio que las encaminen a la búsqueda incesante de la calidad en todas las actividades que realiza una empresa y competir en un mercado donde sus nuevos clientes buscan bienes y

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

servicios que cumplan con los satisfactores que ellos desean sin importar de donde provengan o donde se han creado.

1.3 Estrategias de desarrollo en las Empresas Transnacionales

A raíz de una creciente apertura de occidente junto con la declinación del sistema socialista a fines de la década de los 80's, la realidad de las relaciones internacionales ha cambiado, el nuevo escenario político del mundo transformaron el sistema económico internacional, hicieron que la economía y el comercio mundial apuntaran hacia un sistema multilateral de libre comercio donde se plantea un desafío para un nuevo orden político y económico mundial.

Para hacer frente a esta nueva realidad, las economías desarrolladas (EUA, Europa y Japón) han incorporado a la dinámica internacional una nueva faceta que es la de aumentar su interacción económica y cooperación internacional con otras entidades a través de la internacionalización de la producción, el flujo de inversiones directas y la reorganización de la producción y la comercialización a nivel mundial.

Esta interacción ha conducido a un significativo grado de interdependencia económica a nivel mundial, las políticas comerciales de un país ahora tienen un impacto directo en otros países y ha sido a través de las Empresas Transnacionales (ET), como actores preponderantes dentro de las relaciones internacionales, quienes han establecido esta nueva dinámica mundial con la integración de la producción y la comercialización a escala internacional.

Las ET son aquellas que poseen subsidiarias en el extranjero y que extienden su producción y comercialización mas allá de su país de origen, han desplazado capital, tecnología y recursos humanos para llevar a cabo la producción y comercialización de sus productos y servicios en otros países y varían desde empresas de alta tecnología hasta las que manufacturan bienes de consumo y de servicios.

Las corporaciones cuentan con características organizacionales que las distinguen, las subsidiarias están en poder de la corporación matriz a través de la propiedad exclusiva o a través de asociaciones tipo Joint Venture, y si bien ha habido corporaciones que han descentralizado muchas decisiones, las decisiones claves que involucran actividades como ubicación de plantas, distribución de mercados, inversión de capitales, tiende a quedar en manos de la casa matriz.

Estos gigantes corporativos se hallan entre las empresas más grandes del mundo, tienden a ser oligopolios pues son capaces de dominar los mercados en virtud de su magnitud, su acceso a recursos financieros y al control de tecnología.

Diversos factores son los que han contribuido al crecimiento de las corporaciones transnacionales: La tecnología y la sofisticación organizacional han creado la posibilidad de expansión, el desarrollo de las comunicaciones, el transporte y las técnicas de dirección han posibilitado la integración y la movilidad, han pasado a desaparecer las

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

barreras políticas así como la eliminación de restricciones económicas al flujo de capitales y de intercambio entre los países del mundo, ofreciendo la posibilidad de expansión de la inversión directa para el comercio con los países ex-socialistas y los mercados emergentes, y en el caso particular de las empresas refresqueras norteamericanas, éstas han abogado por el libre comercio como parte de su política económica y estratégica.

Aparte de un ambiente favorable para la expansión hay incentivos para que las firmas norteamericanas de refrescos se movieran al extranjero: las empresas desarrollaron nuevos productos y procesos que introdujeron primero en sus mercados locales y luego al exterior a través de sus exportaciones de tecnología y de capitales, cuando su posición de empresa líder dentro del sector de los refrescos se veía amenazada, estas empresas en un intento por conservar su ventaja competitiva intentan crear nuevas ventajitas modificando el producto o bien buscan explotar nuevos mercados donde los costos de producción, la mano de obra, la tecnología o los impuestos son mas bajos.

Un panorama de las actividades de las trasnacionales refresqueras es que sus acciones están creciendo con suma rapidez en los mercados internacionales y están adquiriendo el control sobre un sector de la economía de los países receptores; están creando enclaves altamente desarrollados y son esgrimidos para reducir la competencia y amenazar a la industria local al adquirir a las empresas nacionales ya existentes y con ello desalentar y eliminar a los empresarios locales; Hoy en día éste sector en México se encuentra dominado por dos grandes corporaciones norteamericanas (Coca-Cola y Pepsi-Cola) que representan un alto porcentaje de las mayores y mas poderosas firmas en el giro de los refrescos a nivel mundial.

Una realidad de las trasnacionales refresqueras norteamericanas es el poder político que han ido adquiriendo y aprovechando su posición estructural dentro de su gobierno, han utilizado su poder en la política del estado norteamericano para obtener políticas exteriores favorables a sus intereses, ligando los intereses de la corporación con los intereses de la política exterior de los Estados Unidos, por lo que el potencial de las Trasnacionales han llegado a tener la capacidad para presionar a su gobierno para que realice ciertas acciones y siga políticas exteriores específicas diseñadas para influir en los pasases receptores y el gobierno norteamericano vincula con frecuencia la política comercial con metas de política exterior de mayor alcance: La búsqueda del acceso a los mercados, el control de materias prima y de los medios de producción, entre otros.

Otro factor a considerar ha sido la habilidad de las ET para intervenir en las políticas económicas domesticas para hacer prevalecer sus intereses corporativos frente a los del gobierno local. Pueden convertirse en una fuerza política potencialmente poderosa que trate de influir en la en la política económica de un país receptor ya que la multinacional cuenta con la capacidad para esquivar los mecanismos destinados a instrumentar los planes nacionales.

Las trasnacionales no están tan comprometidas con las metas del país receptor por lo tanto podrían no responder a los estímulos de los gobiernos locales para invertir en

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

determinados rubros la cual contribuya a la generación de nueva inversión o adquisición de suministros del país receptor o bien fortalecer ciertos sectores de la economía local.

Las empresas se están orientando hacia una estrategia de expansión de mercados complementándose con el desarrollo de una ventaja competitiva a través de la innovación tecnológica, pero para que una empresa pueda ofrecer ventajas competitivas respecto a otras empresas es necesario que la empresa tenga capacidad financiera, tecnológica y comercial para poder imponer su condición de superioridad, además de contar con mecanismos de planeación, organización y control lo suficientemente flexibles para permitirle adecuarse a las nuevas condiciones imperantes del mercado.

La nueva era de la competencia internacional se está perfilando en torno a la innovación y a la detección de nuevas oportunidades de negocios, donde las alianzas y fusiones como estrategia jugarán un papel fundamental para su permanencia en los negocios ya que sobre ellas recaerán las estrategias a futuro para su fortalecimiento como empresas líderes.

Las alianzas estratégicas significan para las ET la necesidad de competir en el diseño de estrategias globales a largo plazo a través de:

a) Estrategias de Mercado

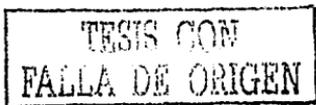
Buscan la introducción de nuevos productos en nichos de mercado competitivos claves así como la utilización de nuevos materiales para la elaboración de productos novedosos y recurrir a la promoción y la publicidad bien enfocada de sus productos para un mercado de consumidores específicos.

b) Estrategias de Costos

Pretenden alcanzar economías de escala con capacidad productiva y bajos costos a través de las innovaciones tecnológicas aplicadas a los procesos productivos al utilizar maquinaria de alta tecnología con nuevos materiales mas baratos para la elaboración de los productos al impulsar la creación de bienes de capital aprovechando los recursos de mano de obra, materias primas e insumos en general que se pueden obtener a bajo costo promoviendo las importaciones y exportaciones de materias primas, bienes intermedios y terminados.

c) Estrategias de expansión

Consideran como base de su crecimiento la ampliación de los canales de distribución, la promoción y el mercadeo, por lo que implementarían el establecer y consolidar el mayor número de filiales en el extranjero así como dentro de mercados claves de consumo, procurando trabajar con diversos tipos de proveedores los cuales se desarrollarían de manera local, regional e internacional. También se buscaría la Integración de negocios a través de alianzas con empresas dentro del mismo giro y se integrarían con otro tipo de



negocios considerados como colaterales o complementarios tanto locales como internacionales para atacar nuevos mercados y promoverían las transacciones comerciales entre los países que forma parte de un mercado local común y entre los mercados regionales.

d) Estrategias sobre políticas gubernamentales

Se determinan en base a como enfrentar las leyes que dicten los gobiernos de las naciones donde se establecen, así se podría hablar de una búsqueda por la reducción de barreras arancelarias, explorando políticas de inversión para beneficiarse de las ventajas que determinados países ofrecen en el rubro fiscal como el llevar a cabo inversiones directas de capitales en bienes de producción, invertir en empresas que funjan como proveedores, otorgando licencias o concesiones para la fabricación de bienes y promoviendo actividades que fortalezcan su relación con los gobiernos locales aplicando conceptos de regulación y cuidado ambiental.³

El incremento de la competencia y las formas de cooperación en el mundo de las ET se producen como una consecuencia del incremento de la interdependencia y la globalización de los mercados, de la aceleración de los flujos del comercio, de la inversión, de la creación y difusión de nuevas tecnologías y del explosivo crecimiento e integración de los mercados financieros.

Las ET actualmente no se limitan a ubicar filiales comerciales en otros países, sino que ahora con mayor énfasis ponen el acento en instalar plantas industriales y maquiladoras buscando ventajas competitivas para abatir costos. Por ello las empresas están elevando a un mayor nivel de desarrollo las fuerzas productivas para mantenerse en posición competitiva en la esfera internacional.

Las empresas tienen que enfrentar la tarea de mejorar su capacidad para competir internacionalmente, en ese sentido, los consorcios tendrán como objetivo producir productos y servicios en función de los mercados regionales e internacionales.

Estas tendencias han obligado a las ET a reorganizar sus actividades sobre un concepto de calidad global como una forma de responder al crecimiento de la competencia mundial caracterizada sobre todo por los nuevos mercados abiertos. La competencia se desplaza también a otros ámbitos entre las empresas llevándolas a una diversificación de sus mercados territoriales comenzando por los mercados más desarrollados, donde han ido creando una compleja red de intereses, marcados por el incremento de los flujos de transferencias comerciales y de recursos hacia las filiales u otras áreas.

El éxito de estas estrategias se puede medir en relación a la naturaleza de las alianzas interempresas, tanto con proveedores como con negocios afines que sean capaces de producir innovaciones y mejoramiento de los productos y servicios, reflejándose en la captura de nuevos mercados.

³ Lambin, Jean Jacques Marketing Estratégico. 3ra edición, Editorial Mc Graw Hill, Madrid, 1991.

Las nuevas formas y estructuras organizacionales que están imponiendo las ET, nos conducen a una nueva redefinición de criterios que configuran un nuevo modelo de organización ya que los consorcios de más éxito siempre han sido los más flexibles y adaptables al ritmo, la diversidad y a la interrelación de los cambios.

La aplicación de este proceso de integración de las empresas eliminó esquemas rígidos de operación y de autonomía, desarrollaron nuevas formas de organización con mayor flexibilidad en su funcionamiento que les permite adecuarse a una estrategia de localización, innovando procesos productivos a través de tecnología de punta e implementando la segmentación de la producción.

Así surgen nuevos esquemas de organización internacional los cuales se manejan bajo tres principios:

El primero se relaciona con los avances tecnológicos aplicados al sistema productivo.

El segundo se refiere a la incorporación de una nueva forma de administración y organización de la producción que permiten alcanzar productos de calidad demandados por los mercados internacionales.

El tercer principio hace alusión a la necesidad de establecer una nueva forma de relación entre las empresas y sus proveedores basadas en la confianza y cooperación mutua.⁴

Las nuevas formas e intensidades de competencia que se empieza a gestar en el marco de una economía globalizada hacen que las nuevas compañías sean más dinámicas y agresivas frente a su competencia en el contexto de una competencia globalizada.

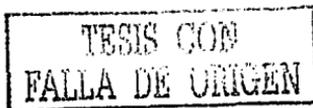
La liberalización de los mercados y la privatización de los servicios, procesos que se están llevando a cabo a escala mundial, están modificando dramáticamente la configuración de los mercados exigiendo a las ET un cambio radical en sus estrategias.

Ante el incremento y expansión de la competencia la cual se intensifica y se desplaza a otros ámbitos, será fundamental para las ET la adopción e innovación de sofisticadas alianzas estratégicas diseñadas para combinar tácticas de colaboración entre empresas e incrementar la eficiencia empresarial con el fin de asegurar su sobrevivencia en el ámbito internacional.⁵

Para asegurar la expansión y su posicionamiento en los mercados internacionales, las ET están obligadas a establecer nuevas y sofisticadas alianzas estratégicas de negocios con otras empresas. Una alianza estratégica se puede establecer a través de fusiones, adquisiciones, consolidaciones y proyectos conjuntos de compañías de distintos sectores o bien combinaciones estratégicas de empresas de la misma industria para hacer una integración de redes y estructuras productivas para

⁴ Porter, Michael. La Ventaja competitiva de las Naciones. Editorial Javier Vergara, Buenos Aires, 1991.

⁵ Ries, Al y Trout, Jack. La Revolución del Marketing. Editorial Mc Graw Hill, México, 1990.



ampliar sus capacidades de abastecimiento, distribución y comercialización de un producto o servicio, complementándose con inversiones en marketing y algunas otras formas de colaboración ya que la estrategia se basa en el establecimiento de vínculos de cooperación.

Las empresas buscan asociaciones bien definidas, diseñadas a partir de objetivos específicos, sean estos contribuir en el desarrollo de un producto o servicio ó, con el fin de controlar importantes segmentos de los mercados nacionales, regionales y globales, por lo que la forma de alianza estratégica a seguir es la que se establece a través de fusiones, lo que significa la creación de proyectos conjuntos de inversión y la integración de redes y estructuras productivas para la generación de un producto o servicio.

Así al conjuntar sus esfuerzos con sus empresas rivales, incluso con aquellas con las cuales se disputan los mismos mercados, disminuyen la magnitud de sus inversiones al compartirlas entre varias empresas pero, además, logran disminuir los niveles de incertidumbre, pues se están asociando con sus principales competidores y el riesgo de que aparezca un producto o servicio con mayor innovación incorporada en ese particular segmento de mercado disminuye notablemente.

Se desarrolla entonces una compleja y extendida red de relaciones de competencia y colaboración que progresivamente se van integrando en sistemas complejos de interdependencia en donde las tareas de producción, mercadeo y financiamiento se van compartiendo y configuran entidades económicas y organizacionales de grandes proporciones y atributos ya que la integración y creación de grandes corporaciones les permitirán tener un mayor control sobre el mercado mundial.

Por lo que al conjuntar esfuerzos con otras empresas, disminuye el riesgo de que sus principales competidores y rivales aparezcan con un producto o servicio con mayor innovación en un particular segmento de mercado, por lo que las empresas buscan asociaciones a partir de objetivos específicos como el controlar importantes segmentos de mercados nacionales, regionales y/o globales.

Este proceso pudiera entenderse también como una forma de expansión geográfica de los mercados donde convergen las actividades de las empresas que se están aliando, pues las empresas crean vínculos estrechos con otras compañías ubicadas en otras zonas geográficas con el fin de una búsqueda constante del crecimiento económico, aprovechando las ventajas que esta alianzas les pueden proporcionar en cuanto a la red de recursos, tecnología, canales de distribución y ventajas comerciales basadas en el posicionamiento, valor de marca y penetración del mercado dentro del país receptor en donde se tiene presencia y actividad comercial.

Tal han sido los casos muy claros de las empresas que se han fortalecido en el mercado mundial a través de las fusiones que aquí cabe destacar la singularidad de estas formas de cooperación, pues su objetivo es utilizar las economías de escala para dominar el mercado.

Estos procesos generan una creciente rivalidad entre las transnacionales, podemos así mencionar al sector de las refresqueras como uno de los sectores donde se pone de manifiesto de manera muy clara la rivalidad y las alianzas estratégicas que nos dan una idea de la magnitud de la lucha por asegurar la sobrevivencia y expansión de las empresas en un mercado cada vez más global.

2 LA COMPETITIVIDAD COMO FACTOR DE CAMBIO EMPRESARIAL

2.1 La ventaja competitiva de las empresas

Las empresas hoy en día buscan elevar sus índices de productividad, lograr una mejor eficiencia y brindar productos y servicios de mayor calidad, esta condición está obligando a las empresas a adoptar nuevos modelos de organización para alcanzar la competitividad y respondan de manera eficiente a la creciente demanda de productos de mejor calidad.

Uno de los elementos principales para el desarrollo competitivo de las organizaciones empresariales es la innovación, y hoy en día las empresas se ven confrontadas con mayores requerimientos por parte de los consumidores por lo que para alcanzar el éxito competitivo, las empresas deben desarrollar una ventaja competitiva que se vea reflejada en la expansión de sus productos en los mercados.

Bajo esta dinámica, la aplicación de tecnología ayuda a establecer a las empresas las condiciones necesarias para la implementación y generación de ventajas competitivas basadas en la capacidad de generar respuestas a las necesidades y requerimientos del mercado que atienden.

La competitividad estará orientada hacia la consecución de los objetivos de la empresa en el contexto de su mercado y deberán valorar las fuerzas de su entorno que puedan afectarla (como los aspectos económicos, políticos, socio-culturales, demográficos, tecnológicos, etc.), así como también deben determinar las fuerzas ejercidas por los clientes, los proveedores, los distribuidores y la competencia, quienes ayudarán a estimar y desarrollar su competitividad a largo plazo.

Al respecto, Porter habla de la ventaja competitiva como la manera de "concebir nuevas formas de que las organizaciones lleven a cabo sus actividades, empleen nuevos procedimientos, nuevas tecnologías o bien, diferentes insumos".⁶ Es decir, la competitividad es un proceso mediante el cual la empresa genera valor a través de aumentos en la productividad y éste es sostenido, lo que le permitirá alcanzar una determinada posición en su mercado.

Así podríamos considerar que la ventaja competitiva surge de una relación entre la empresa y su medio en el que interactúan variables y que a través de su análisis es posible detectar amenazas y oportunidades que se le pudieran presentar a las empresas.

Las empresas crean la ventaja competitiva al crear un acto de innovación, es poner en práctica mejores métodos o formas de hacer las cosas a fin obtener mejores rendimientos que su competencia, apoyándose en sus recursos, conocimientos, atributos y habilidades con los que dispone la empresa, es decir, una empresa puede llevar a cabo diversas actividades de mejora continua como lo podrían ser el desarrollo

⁶ Porter, Michael. Op. Cit. p.73

de nuevos productos, un proceso de producción más eficiente o bien desarrollar un mejor sistema de distribución de bajo costo y cada una de estas actividades puede contribuir a la posición de un menor costo de los productos y crear una base para diferenciarse de su competencia.

Desarrollar ventajas competitivas implica percibir o descubrir nuevas y mejores formas de competir en un sector y trasladarlas al mercado, es el resultado de transformar las diferencias en atributos y que son reconocidos por los consumidores, pues la clave de la ventaja competitiva está en el mercado, que es desde donde proviene el posicionamiento alcanzado.

Se trata de crear características percibidas como únicas por los consumidores y pueden estar basadas en la tecnología utilizada en sus empaques, en el diseño o imagen de la marca, en los atributos intrínsecos del producto, en la capacidad de distribución a través de su red de ventas o bien en los servicios desarrollados dirigidos al consumidor.

El objetivo es generar un valor único dirigido a los clientes, es la forma de diferenciarse del resto de la competencia teniendo a su alcance una ventaja competitiva que pueda ser mantenida en el tiempo y que sea difícil de imitar.

En esta etapa de cambios, la competencia que se da ya no es únicamente entre productos parecidos sino también entre productos sustitutos, pues estamos en la era de la producción y consumo masivo donde los productos se han llenado de atributos y características que bajo la óptica de los consumidores, se han convertido en productos parecidos y cuando las diferencias son mínimas, la lealtad de los clientes se diluye.

Las ventajas competitivas se disipan rápidamente y se producen nuevas tendencias en los mercados tendiendo hacia productos más perfilados con mejores características y servicios adicionales, pues se ha dificultado satisfacer las nuevas necesidades de los clientes que se han convertido en compradores más exigentes, por lo que bajo este tipo de competencia, las empresas tienen la necesidad de desarrollar su propia ventaja que les dé una diferencia sobre su competencia.

Para Michael Porter la diferencia se puede establecer en base a la obtención de bajos costos o bien, en contar con productos diferenciados e ir ganando terreno en la mente del consumidor, en donde los atributos percibidos y valorados se combinan con las ventajas reales y tangibles del producto para converger en la satisfacción de las expectativas del consumidor.⁷

Esto ha desencadenado niveles de competencia más agresivos, las empresas realizan día con día nuevos negocios y alianzas con el objetivo de expandir sus mercados con nuevos productos e intentan invadir nuevos territorios y segmentos del mercado.

Para que una empresa despliegue su ventaja competitiva es necesario que la organización tenga la habilidad de poder desarrollar una actividad que le proporcione la diferenciación que la distinga de su competencia a fin obtener mejores resultados.

⁷ Porter, Michael. La Ventaja competitiva de las Naciones. Editorial Javier Vergara, Buenos Aires, 1991

Porter identifica nueve áreas de oportunidad donde una empresa dentro de las que puede desarrollar su fuente de diferenciación con respecto a sus competidores y son: 1) Logística de entrada, 2) Fabricación, 3) Logística de salida, 4) Mercadotecnia y Ventas, 5) Servicio post venta, 6) Desarrollo tecnológico, 7) Aprovisionamiento, 8) Administración de recursos humanos y 9) Infraestructura de la empresa.⁸

2.2 La estrategia competitiva

Los tiempos han cambiado, las épocas en que se desarrollaban productos y se mantenían mucho tiempo en el mercado han desaparecido, los mercados comenzaron a saturarse, las promociones dejaron de ser eficaces y a las empresas les resulta cada vez más difícil colocar sus productos pues el mercado está lleno de productos y los mercados actuales se caracterizan por estar muy bien segmentados.

También hay que señalar que se han producido cambios en los hábitos y costumbres de los consumidores (vida más sana y respeto al medio ambiente), por lo que a las empresas no les queda más que adaptarse a una nueva forma de actuar y reorientar sus políticas de mercado hacia una dirección estratégica de sus actividades en torno a un nuevo ambiente y al marcado crecimiento de la competencia global.

Por ello resulta necesario que las empresas actúen orientadas hacia los consumidores y sus nuevas necesidades, sean capaces de identificar las crecientes tendencias y crear los productos que las satisfagan, es decir, deben reorientar su estrategia y realizar permanentes cambios en los productos que lanzan al mercado.

Es por ello que para Porter es fundamental que para sobrevivir en las condiciones actuales de un mercado cada vez más global e integrado, las empresas desarrollen una estrategia la cual les permita "mejorar incesantemente respecto a sus ventajas existentes, y mantener la ventaja les exige cambio, exige que las empresas exploten las tendencias del sector en lugar de desatenderse de ellas, también les exige que las compañías inviertan para bloquear las rutas por donde podría llegarles el ataque de la competencia".⁹

La estrategia es un plan que trata de mantener una ventaja sostenible a largo plazo, toma en cuenta las fortalezas y debilidades de la organización y debe ser capaz de responder a las oportunidades y amenazas que surjan en el medio donde interactúa. Así H. Mintzberg analiza que la estrategia es un plan que permite fijar objetivos y metas a partir de los cuales se podrá elaborar un plan estratégico que será la forma de alcanzar el posicionamiento deseado.¹⁰

La estrategia no solo es una actitud de la empresa, sino que también, es una forma de percibir al mundo, es saber que es lo que gana y pierde valor a partir de los cambios en

⁸ Porter, Michael. La Ventaja competitiva de las Naciones. Editorial Javier Vergara, Buenos Aires, 1991.

⁹ Porter, Michael, Op. Cit p.87

¹⁰ Mintzberg, Henry y Quinn, James Brian. El Proceso Estratégico. Editorial Prentice Hall, Hispanoamericana, 2da Edición, México, 1993.

las preferencias de los consumidores, por lo tanto la estrategia debe ser consistente con el comportamiento del mercado.

Para Michael Porter la estrategia "es un sistema de actividades que diferencia a una organización de sus competidores", guarda relación con el mercado que se va a atender, los productos con los que va a competir, cómo se va a posicionar y como se va a dirigir a los consumidores.¹¹

El diseño de la estrategia competitiva de las empresas tiene que ver con aprovechar las oportunidades para crear nuevos modelos de valor agregado, donde el objetivo es maximizar la eficiencia y mantener las ventajas competitivas a largo plazo para ganar al oponente en función de ventas en el mercado. Lo importante es valerse de una estrategia diferente donde la estrategia deberá estar encaminada a coordinar los esfuerzos de la organización que les de una ventaja sobre su competencia.

La estrategia competitiva implica la evaluación y elección de los mercados en los que participa la empresa y surge de la relación entre ésta y su medio ambiente en el que interactúa, con variables como las condiciones de acceso a las materias primas, costos de mano de obra, proveedores, etc. y que son variables iguales para todas las empresas que comparten el mismo ámbito, por lo que las empresas deberán ajustarse a nivel interno como en su entorno para poder afrontar las nuevas exigencias del mercado con las que han de competir y debiendo tomar en cuenta los siguientes contextos:

a) Competencia

Se trata de poder detectar los puntos fuertes y débiles del competidor, es poder determinar las capacidades que tiene la competencia para generar y mantener ventajas competitivas, para emprender acciones ofensivas para crecer, reaccionar y adaptarse al cambio y resistir a las presiones del sector.

b) Escenarios

Será importante el análisis que se haga de los escenarios económicos tanto locales como internacionales para conocer las reglas con las cuales cada uno de estos funciona (con todas sus gamas de situaciones interrelacionadas entre sí) en torno a las empresas, lo que les permitirá conocer las variables que posibilitarán la comprensión y seguimiento de los fenómenos del mercado en que participan.

c) Consumidor

Los análisis deberán contener evaluaciones de las características actuales de los consumidores (población, niveles de ingreso, comportamiento de compra, quien compra, cuando compra, como, donde y porque compra, etc.). El consumidor se inclina a comprar productos que mejor se ajustan a su ingreso, a su modo de vida y que satisfaga su personalidad y acredite su posición social pero cuando los ingresos del consumidor y sus necesidades cambien, lo harán también sus patrones de compra.

¹¹ Porter, Michael. Estrategia Competitiva, Editorial CIESA, 29 Edición, México, 2002.

2.3 El marketing como estrategia competitiva

El Marketing es la "disciplina que se encarga de satisfacer necesidades mediante la puesta en práctica de intercambios comerciales entre productores y consumidores con el propósito de satisfacer las necesidades y deseos humanos".¹²

Para hacer frente a los cambios del entorno económico, las empresas deben renovar sus estrategias de marketing y estos nuevos desafíos del entorno implican todo un reforzamiento, entre otras cosas, de la adopción de nuevas prioridades.

Este reforzamiento implica para la empresa:

- a) Reorientarse hacia actividades de mayor valor añadido susceptibles a desarrollar una ventaja competitiva la cual sea defendible frente a nuevos competidores.
- b) Adoptar la tarea prioritaria de estudiar las necesidades y deseos de los mercados y de las expectativas de lo que quieren los consumidores, satisfaciéndolos de una manera más eficaz que la competencia.
- c) Hacer un seguimiento a las actividades de la competencia y adoptar acciones encaminadas a perturbar los planes de la competencia.
- d) Organizar un diálogo con su entorno social y cultural bajo una óptica de marketing social; es una orientación que es una forma de mantener o mejorar el bienestar de los consumidores y de la colectividad.

Dentro de este contexto las ET se encontrarán en un ambiente de competencia que las impulsará a desarrollar un marketing global e integral y por éste se entenderá como "la herramienta que ayude a conocer, evaluar y tomar decisiones sobre los mercados externos, apoyándose en factores tales como hábitos y costumbres, desarrollo económico y cultural que servirán de apoyo en la planificación de estrategias comerciales a nivel mundial".¹³

El marketing global es una estrategia que están desarrollando las ET, donde intervienen elementos fundamentales del marketing como lo es el producto, la marca, el empaque, su distribución y la publicidad entre los más importantes dentro de un enfoque global para desarrollar estrategias y programas comunes en los que se puedan combinar la particularidad de un país con la uniformidad de la filosofía de la empresa.

Las empresas que están desarrollando éste tipo de marketing, toman en cuenta que cada país posee sus propias características y dimensiones y que los niveles de competencia son distintos, pocos son los programas de mercadotecnia que pueden aplicarse a todo el mercado mundial, es por esta razón que dicha herramienta no puede actuar como un instrumento lineal único para operar de manera idéntica en todos los países, sino que debe ser aplicada selectivamente por regiones económicas o zonas culturales comunes.

¹² Pride, William. Marketing: Concepto y Estrategias. Editorial Mc Graw Hill, 9na edición, México, 1997.

¹³ *Ibid.*

Un marketing global no significa una estandarización de todos los elementos del marketing por sí mismo, sino que se trata de darle un enfoque integral distinto, la clave es encontrar un equilibrio entre la adaptación local y la estandarización global que ayude a la planeación de las estrategias de las empresas que pretenden alcanzar beneficios de la globalización:

1) Reducción de costos

La reducción de costos proviene cuando se consolidan funciones de marketing de múltiples países y se eliminan actividades. Por ejemplo los costos de materiales se economizan por que se globalizan los anuncios publicitarios, lo mismo que el material de promoción e impresión de empaques.

2) Reconocimiento de los clientes

La mercadotecnia global contribuye a crear en el consumidor un conocimiento global y preferencia de los productos mediante la publicidad, reforzando su actitud de necesidad de compra en diversos países (hacer del producto un producto conocido y disponible en diversos países).

3) Mayor eficacia competitiva

La mercadotecnia global puede aumentar la eficacia de los programas de marketing concentrando los recursos en un número menor de programas lo cual permita su difusión en todo el mundo superando las objeciones culturales locales y aumentando en gran medida el poder competitivo de los esfuerzos de marketing.

Las alternativas que se han venido dando en la manera básica de operar de las empresas provocadas por los procesos de globalización e integración han hecho que éstas consideren al mundo como su nuevo mercado dentro del cual tienen que desarrollar todas sus actividades. En consecuencia las empresas deben desarrollar experiencias a nivel mundial, pero también deben de analizar si su estructura organizacional es lo suficientemente apta para permitirles no solo adecuarse sino también mantenerse frente a estos procesos en un mundo cada vez más cambiante.

Los factores geográficos, culturales, políticos o financieros y el grado de integración económica de un país, juegan un papel clave en las estrategias de las ET, las tácticas utilizadas en un programa de marketing global son diversas y complejas debido a que existen factores peculiares en tomo a cada mercado o región, es por esto que las ET han diseñado un esquema para eliminar o minimizar los efectos o riesgos de dichos factores y obtener ventajas: Llevan a cabo alianzas entre empresas donde se suman esfuerzos y recursos que cada una de ellas pueda aportar para participar de un mercado donde puedan desarrollar su ventaja competitiva que les de un mejor posicionamiento con respecto a su competencia.

Las alianzas son un mecanismo de cooperación entre empresas en donde cada empresa mantiene su independencia, decide participar en un esfuerzo conjunto con

otras empresas en la búsqueda de un objetivo común y éstos pueden ser coyunturales, tales como la penetración a un nuevo nicho de mercado o bien aprovechar la red de distribución, y el esfuerzo conjunto de los participantes en la alianza puede materializarse en distintas formas que les permita desarrollar la ventaja competitiva y mantenerla por largo tiempo.

Las alianzas estratégicas son "acuerdos a largo plazo entre empresas pero que no llegan a la profundidad y firmeza de las fusiones, son de un carácter muy específico ya que son importantes para ampliar o reforzar la ventaja competitiva, proliferan en sectores que están experimentando cambios estructurales"¹⁴

Las alianzas permiten que una empresa identifique más claramente una nueva oportunidad de mercado, es un medio para complementarse, comparten capital, capacidad de producción, red de distribución, posicionamientos de marca o bien, recursos publicitarios para lograr mas de lo que podrían cada una por separado.

Una distinción importante de las alianzas es el alto grado de autonomía que mantienen las empresas después de adoptar la decisión y una distinción es el carácter amplio de actividades de cooperación que puede abarcar. Se pueden establecer para múltiples propósitos y puede abarcar diferentes etapas de los procesos de las empresas, diseño, manufactura, comercialización, servicio post-venta al cliente, entre otros, en principio, no hay límites en el ámbito de las alianzas.

Las alianzas surgen como uno de los mecanismos de cooperación y defensa no solo entre las empresas pequeñas y medianas que están enfrentando un proceso de globalización de las economías nacionales, sino también entre las grandes trasnacionales las cuales además de verse presionadas a cambiar sus estrategias, requieren diseñar nuevos mecanismos de interrelación con su entorno. La globalización económica está redefiniendo los procesos de manufactura al localizar las plantas productivas en diferentes partes del mundo, abriendo oportunidades pero también significando amenazas.

Las grandes empresas apelan a la cooperación a través de las alianzas estratégicas y aun cuando una misma empresa pueda mantener múltiples alianzas estratégicas, cada una de ellas es un acuerdo específico entre dos partes y se forman para competir a escala mundial y obtener así una serie de beneficios:

- 1) Alcanzar las economías de escala que pueden conseguirse uniendo las fuerzas en la comercialización y producción.
- 2) Tener acceso a los mercados locales o internacionales apoyándose en las redes de distribución.
- 3) Diversificar el riesgo en los distintos proyectos y mercados.
- 4) Cumplir exigencias gubernamentales en cuanto a propiedad para conformar la competencia en un sector mediante la concesión de licencias de tecnología o producción.

¹⁴ Porter, Michael. La Ventaja competitiva de las Naciones. Editorial Javier Vergara, Buenos Aires, 1991 p. 104

- 5) Contrarrestar desventajas en costos manteniendo su independencia sin tener la necesidad de una fusión.¹⁵

Las ERT han reconocido la necesidad de buscar la sobrevivencia de sus marcas comerciales en los mercados internacionales ya que éstos son vitales para ellas pues dos de las más grandes corporaciones a nivel mundial (Coca-Cola y Pepsi-Cola) obtienen más de la mitad de sus utilidades de las operaciones que se llevan a cabo en el extranjero.

Bajo el nuevo entorno mundial que se estaba presentando en la economía mundial, las empresas refresqueras decidieron a partir de la década de los noventa implementar actividades dirigidas a la expansión de sus mercados, con una estrategia de penetración mostrando una ventaja competitiva en el producto como lo podía ser la variedad en nuevos productos, nuevos sabores ó bien nuevas presentaciones.

Por lo que de manera sistemática incorporaron acciones bajo la óptica de un marketing internacional que coordinara los esfuerzos entre matriz y filiales para buscar el control del mercado mundial, de este modo podrían promover sus productos de una manera más agresiva, desarrollar sus mercados y controlar sus actividades de ventas ya que entraña elementos como compartir información, asignación responsabilidades y alinear esfuerzos con sus filiales. "La uniformidad en el posicionamiento de los productos y en la forma de plantear los negocios a escala mundial refuerza el prestigio de marca de la empresa."¹⁶

En una primera fase se fortalecieron aquellos mercados en donde ya contaban con presencia de sus filiales y en un segundo nivel pondrían un interés muy especial hacia los nuevos mercados que se estaban incorporando a la economía mundial donde las actividades les demandaba realizar inversiones directas, y donde fincarían actividades por primera vez tendría una especial importancia ya que su objetivo era anclarse en una posición estratégica de mercado a fin de atender con mayor eficacia que la competencia por lo que buscarían penetrar y afianzarse a través de una estrategia de marketing internacional.

En consecuencia las ERT se dieron a la tarea de buscar oportunidades lucrativas con gran potencial comercial en lugares considerados antes como no viables para expandir sus radios de acción, se enfocaron en los mercados emergentes que representaban para ellas mercados con expectativas financieras muy favorables y obtener así una participación atractiva en el mercado mundial.

Fue bajo esta visión que algunas ERT decidieron invertir en plantas embotelladoras y abrir oficinas de representación en lugares lejanos y de poco interés comercial hasta entonces, incluso en regiones donde los costos de operación, mano de obra, materias primas o su distribución, implicaban costos significativamente mayores que otros mercados pero les permitiría obtener presencia y una posición geográfica estratégica para el control de nuevos espacios de mercado internacional en un futuro cercano.

¹⁵ Porter, Michael. *Estrategia Competitiva*. Editorial CIECSA, 29 Edición, México 2002.

¹⁶ *Ibid.* p. 96.

2.4 El plan de marketing en la industria del refresco

Recientemente las ERT han puesto un interés muy fuerte en las actividades de la competencia y han encaminado gran parte de sus esfuerzos a la adopción de estrategias dirigidas a atenuar las acciones por parte de la competencia con hechos similares y contrarrestar o bien eliminar los efectos y no verse desplazados por las acciones de sus competidores que día con día son más agresivas, por ello parte de sus esfuerzos estarán orientados a desarrollar eficacia informativa para reducir el tiempo de reacción de la empresa ante los cambios en los mercados y a nivel de marketing buscarán la integración de estrategias de desarrollo diferenciado por segmento y por producto, buscando satisfacer las expectativas de los consumidores reales y potenciales.

Las compañías se han volcado hacia la labor de conocer las necesidades y gustos de los diferentes mercados donde tienen ingerencia comercial y analizarán las preferencias de los consumidores no solo de refrescos, sino también de otras bebidas no alcohólicas como los jugos, aguas rehidratantes y polvos entre otras, y así poder ofrecer productos acordes a las nuevas necesidades, gustos y tendencias de los consumidores. El conocer las principales peculiaridades de consumo, ayudará a tener una idea más clara sobre las acciones en marketing que se podrían implementar por país o región geográfica.

Las estrategias usadas para poner en marcha un plan de marketing internacional son diferentes respecto a un plan en un mercado en particular ya que existen factores particulares en tomo a cada país y se vuelve primordial que las ERT conozcan su entorno específico del mercado en el que quieren participar, para ello será importante que tomen en consideración los siguientes aspectos:

a) Económico

Las ERT deberán tomar en cuenta el nivel de desarrollo e industrialización en que se encuentre el país, lo cual ayuda a determinar los tipos y características de las inversiones que requieren efectuar así como el volumen de ventas que podría absorber el mercado. El conocer los tipos de estructuras económicas permite tener una noción de las peculiaridades del poder de adquisición y consumo de una población determinada y en la medida en que se conozcan las principales características, se tendrá una idea más clara de las actividades de marketing que se pueden llevar a cabo.

b) Político

El intercambio comercial resulta complejo debido a ciertas barreras político comercial que pudieran encontrar las ET. El grado de actividad económica que una nación posee en los mercados internacionales depende en gran medida de las políticas económicas que lleva a cabo internamente el gobierno del país anfitrión; por lo que resulta importante tener información sobre productos considerados como de consumo popular o suntuarios o bien productos cuyo precio de venta se encuentran regulados por su legislación en materia de precios, impuestos, etc.

c) Ambiente Cultural

El plan de marketing debe estar en concordancia con los valores de la cultura, las tradiciones, el nivel de educación y los usos y costumbres de la población y desde luego las diferencias Idiomáticas del país donde se desenvuelven las ERT. La cuestión cultural también implica que las transnacionales adopten una nueva prioridad que es la necesidad de abrir un canal de diálogo con su entorno social en el marco de una óptica que impulse un sentir a través de sus acciones de bienestar social hacia los consumidores de refrescos y hacia la sociedad en general. Es decir tendrá la función de compartir valores y cultura de la Empresa y los miembros de la sociedad, es la relación directa de la estrategia con la cultura de la empresa.

Las reacciones y los hábitos de compra del consumidor pueden tener un carácter individual, pero se encuentran fundamentalmente matizados por las numerosas fuerzas que lo rodean, por consiguiente el plan de marketing debe estar de acuerdo con los valores de la cultura, la tradición, el nivel de educación y los usos y costumbres de la población.

La importancia que adquiere para las ET la implementación de un plan de marketing globalizador e integrador, son las ventajas que pretenden obtener a través de su ejecución:

- a) Ampliar la demanda de sus productos ya que los mercados Internacionales están en expansión y son vitales, lo que les permitiría realizar un mayor volumen de producción y obtener así beneficios económicos elevados gracias a las economías de escala. En la Industria del refresco las economías de escala proporcionan ventajas importantes en el marketing.
- b) Diversificar su actividad comercial operando e invirtiendo grandes capitales en mercados con entornos económicos diferentes y conociendo coyunturas más favorables, tomando en cuenta el desarrollo económico en que se encuentra el país anfitrión.
- c) Protegerse de la competencia, por una parte diversificando sus posiciones y por otra parte vigilando las actividades de los competidores en los mercados donde participan con sus productos.
- d) Aumentar la eficacia competitiva con la diferenciación de productos y ampliando su diversidad de opciones a través de nuevas presentaciones, nuevos sabores, nuevos productos y nuevos empaques que satisfagan las necesidades y requerimientos de los consumidores, obteniendo así un reconocimiento de marca y lealtad por parte de los consumidores
- e) Reducir costos a través de consolidar las funciones de marketing de diversos países al eliminar duplicidad de actividades se economizan por que se globalizan y se aprovechan las ventajas comparativas de los distintos países: anuncios publicitarios, material de promoción e impresión de empaques.

El fenómeno de la globalización ha hecho que las refresqueras consideren al mundo como su nuevo mercado y este proceso ha implicado un libre flujo de bienes y

servicios lo que trae como consecuencia la creación de estrategias globales que satisfacen las necesidades de un nuevo mundo sin fronteras.

Las ERT buscan oportunidades de negocios y por ello se vuelve ineludible desarrollar nuevas opciones dentro de sus actividades actuales como crear nuevos productos y penetrar en otros mercados a través de un crecimiento diversificado, que consiste en encontrar oportunidades fuera de los negocios actuales, así las embotelladoras estarán listas para diseñar una mezcla de marketing que satisfaga las necesidades de los consumidores y logre los objetivos de la organización.

Para hacer frente a los nuevos desafíos del entorno económico las ERT han estado trabajando en la consolidación de nuevas herramientas dentro de la mercadotecnia, ello ha implicado que las empresas reorienten sus actividades hacia aquellas que les proporcionen una mayor utilidad y que sean capaces de dar al consumidor un mayor valor percibido frente a los productos de su competencia y ello se logrará a través de un plan de trabajo: el plan de marketing.

A medida que la industria del refresco se expande a nivel global, es necesario que las empresas cuenten con un plan estratégico de mercadotecnia que contemple investigación de mercados, desarrollo de nuevos productos, nuevos esquemas en publicidad, impulse promociones más atractivas y promueva nuevos estilos en el servicio al cliente que satisfagan expectativas y necesidades de los consumidores.

El plan estratégico de marketing lo conforman esencialmente las tácticas que les permitan a las empresas encauzar todas sus actividades para sobrevivir en los mercados existentes.¹⁷ Tiene como objetivo expresar de manera clara sus fortalezas y debilidades, el tipo de ventaja que posee y la estrategia competitiva a aplicar, identificando que mercados va a atender y cómo se va a posicionar para asegurar un desarrollo a mediano y largo plazo.

Al realizar el programa de marketing las ERT deberán tomar en cuenta el valor de la marca así como su posicionamiento en el mercado. En relación a la marca, ésta se encuentra relacionada a uno de los fenómenos asociados con la globalidad y es el consumo masivo de productos. La marca es un fenómeno en la medida que a través del consumo, se expresan una serie de valores creados, los consumidores manifiestan una serie de valores que para muchos forman parte de la vida diaria, del estilo de vida, de sus costumbres que expresan simbólicamente su pertenencia dentro de un estilo y nivel de vida.

La marca es el conjunto de valores y características que se asocian a compañías y a los productos de esas compañías, la marca es poderosa cuando está presente en la mente del consumidor, la marca da confianza. La ventaja de tener una buena marca es que mientras unos productos buscan a sus compradores, los consumidores buscan a la marca¹⁸ por lo que la marca representa parte de los activos con los que cuentan

¹⁷ Lambin, Jean Jacques. Marketing Estratégico. Mc Graw Hill, Segunda Edición, Madrid, 1991.

¹⁸ Acosta, A. La Publicidad a su Alcance. Editorial Norma, Bogotá, 1980.

empresas tales como Coca-Cola y Pepsi-Cola. Es así que la marca es un elemento para lograr diferenciación y posicionamiento, es la personalidad de la empresa.

Así tenemos que el nombre, el slogan, el logotipo y el icono son los elementos principales que conforman el valor de una marca:¹⁹

a) El Nombre

Los nombres tienen connotaciones y asociaciones inconscientes. Es cierto que a veces el producto hace al nombre pero a veces es al revés.

b) La frase publicitaria

La frase publicitaria refleja la filosofía de la empresa, habla sobre ella, motiva a la compra, construye conocimiento de marca. No sólo encaja con los lineamientos de la marca sino también ayuda a promover características, valores y objetivos de la compañía.

c) El Logotipo

El logotipo es la firma de la compañía, es la representación visual más importante de la marca y debe ser consistente para ser reconocido y perdurar a través de los años.

d) El Icono

El icono es un símbolo que refuerza la identidad y los atributos de la marca ayudándole a ser mayormente reconocida, es memorable, logra impactar en la mente a través de características propias como puede ser la forma de su envase (La botella de Coca-Cola).

En el contexto del consumidor, el valor de marca está vinculado con el nombre y los símbolos que agregan valor y ocurre cuando el consumidor relaciona la marca y las asociaciones en su mente y esto es lo que le da fuerza, cuando el producto es percibido como mejor sobre otro producto aunque estos sean idénticos en contenido.

El poseer un valor de marca en el producto trae consigo beneficios a las empresas:

- 1) La lealtad de consumidor, la gente prefiere busca y compra con mayor frecuencia las marcas de alto valor, está emocionalmente más apegado a la marca de formas afectivas o de preferencia y esta menos dispuesto a aceptar un sustituto, los consumidores pagan más por adquirir la marca de su refresco preferido, una marca es considerada fuerte si la gente está dispuesta a pagar más por ella.
- 2) Las marcas con alta demanda tienen mayor espacio en los anaqueles de las tiendas, lo que se traduce en una oportunidad importante para implementar y extender los programas de mercadotecnia de las refresqueras.

¹⁹ Keller, K.L. Strategic Brand Management, Building, Measuring and Managing Brand Equity. Editorial Prentice Hall, New York, 1ra edición, 1998.

- 3) Las compañías pueden utilizar el valor de su marca como una plataforma de crecimiento para la extensión de otros productos, categorías o incursionar a otras nuevas líneas como ha sido el caso de Power Ade ó Nestea o bien buscar la expansión de sus productos donde tiene poca presencia a través de negocios colaterales apoyándose con franquicias internacionales como McDonalds, Dominos Pizza, Burger King, Kentucky Fried Chicken ó Pizza Hut, entre otros.
- 4) Los negocios y detallistas utilizan el valor de una marca para obtener mayores utilidades al utilizar a los refrescos como productos ganchos para vender sus productos como licores, pizzas, hamburguesas, pollo, botanas.

El consumidor cuando compra un refresco en realidad no está buscando atributos y características, sino más bien beneficios que satisfagan sus necesidades reales o creadas, es decir, no quieren no sólo quitarse la sed sino busca además adquirir un producto que lo distinga por lo valores intrínsecos que perciben en la marca de la bebida que esta adquiriendo.

En éste sentido se podría considerar a cada marca de refresco que existe en el mercado como un producto individual, los refrescos de las marcas Coca-Cola y Pepsi-Cola son productos diferentes e individuales a pesar de que casi la única diferencia sea el nombre, pero la marca indica al consumidor una diferencia de producto, y esto introduce en la definición el concepto de satisfacción de sus necesidades y por tanto la elección del mismo por parte del consumidor.²⁰

Son diversos los factores que impactan a un producto en el mercado, desde la mitología de cómo se fundó la empresa, su fórmula secreta, etc., hasta la experiencia que el cliente tuvo con el producto y de si se llenaron sus expectativas y en qué grado y cualquier cosa que represente la marca puede convertirse en poderosa y memorable por lo que un posicionamiento de marca es clave.

Y por posicionamiento de marca se entenderá como "el conjunto de percepciones y sensaciones que provocan en el consumidor cuando éste los compara con otros productos similares"²¹, "es la división del mercado en diversos grupos de consumidores con diferentes necesidades, características o comportamientos, que podrían requerir productos diferentes"²², pero más que características, se trata de apreciaciones propias del consumidor que distingue a un producto de otro por la satisfacción de sus propias necesidades.

La forma en cómo un producto es percibido por los consumidores se relaciona con ideas y conceptos, se vincula con la interpretación de atributos y características que posee el producto, por lo que la percepción es la representación que tiene el cliente sobre el producto y los asocia con algunos valores reconocidos con productos de otras marcas. Este valor es una relación entre la satisfacción percibida y lo que paga por el producto,

²⁰ <http://www.searclz.com/Articles/0728992.shtml> Carton, Samuel. Branding, Be the Brand.

²¹ Ortega Martínez, Enrique. El Nuevo Diccionario de Marketing y Disciplinas Afines. Editorial Esic, España, 1990.

²² *Ibid.*

es lo que se conoce como posicionamiento en la mente del consumidor, en otras palabras, es el lugar que ocupa un producto en la mente del consumidor.

El mercado actual se ha caracterizado por la diversidad de productos y el posicionar correctamente un producto en el mercado consiste en hacerlo más deseable para el consumidor al cual va dirigido diferenciándolo del ofrecido por la competencia, es decir, se trata de ofrecer un producto que sea percibido como mejor ó superior por los consumidores, por dar mayores satisfacciones o por encontrar en los productos ventajas diferentes.

Un producto al estar bien posicionado hace que el consumidor lo identifique perfectamente con una serie de expectativas y necesidades en su propia escala de valores, haciendo que el grado de lealtad del mismo sea mayor y más fuerte respecto a los productos ofrecidos por los competidores.

El posicionamiento es fundamental para el éxito de una estrategia de marketing ya que es la forma en que la empresa desea que su producto sea percibido por los consumidores en relación con los productos de la competencia los cuales tienen las mismas características y satisfacen las mismas necesidades. Es el resultado de una estrategia especialmente diseñada para proyectar la imagen específica de un producto con relación a la competencia, es decir, se refiere a lo que se hace con la mente de los probables clientes a los que se quiere influir.

Hoy en día el posicionamiento del producto guarda estrecha relación con la segmentación, la estrategia de posicionamiento se desarrolla con un determinado tipo de consumidor (segmento) específico en mente, debe seleccionar cual es el segmento al que se quiere llegar así como la estrategia más adecuada con la cual pretenderá posicionar el producto en cuestión.

Una estrategia de posicionamiento bien enfocada hacia un mercado (segmento) específico es la clave del éxito por lo que las grandes ERT seleccionan a un personaje famoso ya sea del ámbito artístico y/ó deportivo con el cual los consumidores y posibles consumidores quieren identificarse. Ahora bien, esta estrategia tiene que ver con las características del producto y del mercado objetivo; Los consumidores se sentirán ligados a la marca o al producto por sentir afinidad con el personaje que lo representa, es decir, consiste en asociar el producto a las características que sugiere su imagen, así el producto se adapta al segmento al cual va dirigido y consiste en ligar al producto con un determinado estilo de vida: La cantante o el deportista del momento.

Una vez posicionado un producto, se hace necesario identificar una ventaja diferencial tangible, cualquier característica que el público consumidor considere conveniente y distinta de las de la competencia. El posicionamiento es parte de una reingeniería de la imagen de la marca o del producto en cuestión. Esas asociaciones pueden perdurar pero no porque una empresa sea el líder de una determinada marca y categoría significa que será también líder en otros segmentos.

En la era del posicionamiento algunos productos son posicionados en base a una estrategia haciendo referencia al producto líder en el mercado, pues es fácil posicionarse con relación a una determinada marca y consiste en hacer énfasis sobre los atributos ó características en particular que el producto de la competencia haya ignorado y asociar a la marca con una serie de atributos que permita posicionar al producto, tal y como lo hizo Pepsi-Cola vs. Coca-Cola en cuanto a remarcar las diferencias existentes entre ambos productos al enfatizar sus ventajas que poseían sobre Coca-Cola al utilizar envases de plásticos no retornables (envase desechable), mientras que Coca-Cola no tenía productos en el mercado con envases no retornables.

En situaciones en que existe la discrecionalidad de los precios; el precio no tiene un papel estratégico, así pues cualquier estrategia sobre precios debe ajustarse a la forma en que se manejen los demás elementos de la mezcla de marketing para alcanzar las metas.

Los precios de descuento se presentan en casi todos los mercados y tienen por finalidad constituir una recompensa por las compras realizadas que permitan que haya una mayor demanda y consumo del producto o como instrumento promocional. En este sentido, el precio no es un factor que el público perciba como definitivo a la hora de tomar una decisión de compra, busca valor y conexión con una marca, hablamos de productos que son recordados y eso no se alimenta por precios, sino por una relación emocional.

Ahora bien, es posible que un producto pueda mantenerse con un posicionamiento determinado por largo tiempo, pero hoy en día, con tantas innovaciones tecnológicas y publicitarias en mercados globales cada vez más competitivos y cambiantes, es posible que sea necesario modificar ese posicionamiento y realizar un reposicionamiento en forma periódica ya que cada día nacen nuevos productos, nuevas alternativas por lo tanto, la batalla en la mente de los consumidores no se detiene.

3 LA INDUSTRIA DEL REFRESCO EN MÉXICO

3.1 Evolución de la industria del refresco en México

La economía mundial y los mercados internacionales han experimentado una serie de cambios notables en los últimos veinte años, frente a este entorno cambiante la tendencia está determinada por la necesidad de la ampliación de los mercados donde las empresas puedan desarrollar sus mercados y aprovechar las economías de escala.

En este sentido como producto de las dinámicas de los procesos globales, en los años ochenta las refresqueras trasnacionales norteamericanas le imprimen al sector una nueva dimensión al aplicar tecnología de punta orientada a modernizar la industria e insertarla en los mercados internacionales, desarrollaron estrategias de mercadotecnia visualizando dentro de un contexto global una perspectiva local, adecuando sus productos a las exigencias de los mercados específicos y adoptan una actitud de flexibilidad, es decir, acogen un nuevo modelo de desarrollo que les permitiría ir a la búsqueda de nuevos mercados, poniendo su mira en el latino americano y en particular el de México, el segundo mercado más grande del mundo.

Es en este contexto que las refresqueras se dieron cuenta de que en México no podían competir sin poner de por medio nuevas estrategias por lo que una de las tácticas que las ET tomaron fue la reconversión industrial de las plantas embotelladoras así como la integración de grupos de embotelladores y desarrollar estrategias de marketing acordes al mercado nacional, lo que implicaba que sus estrategias de mercado debían orientarse a determinados productos con los cuales podrían competir con mayor éxito.

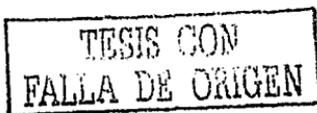
En la industria del refresco en México el registro más antiguo del que se tiene conocimiento se remonta a los últimos años del siglo XIX donde la empresa La Montañesa es considerada como una de las primeras empresas del ramo que fue fundada en el año de 1886 en el Estado de Nuevo León y después de varias fusiones esta empresa llegó a formar parte de la Compañía Topo Chico S.A. la cual comenzó a embotellar agua mineral desde 1895.²³

Otras empresas fueron fundadas a principios del siglo XX como las empresas El Gallo, La Higiénica, Benjamín Puente y Mundet, que envasaban las llamadas limonadas y en 1915 nace la embotelladora La Victoria en la Cd. de Querétaro.

En 1918 el Sr. Arturo Mundet produjo el Sidral Mundet y empezó a producir corcho latas en México y junto con el Sr. Antonio Rivera, instalaron fábricas de corcho latas y plantas embotelladoras del refresco de manzana en diferentes partes del país.

En 1926 Coca-Cola llegó a México y en un inicio la bebida se importó a las ciudades de Tampico y Monterrey, más tarde los empresarios Manuel Barragán en Monterrey y

²³ Asociación Nacional de Productores de Refrescos y Aguas Carbonatadas, A.C. (ANPRAC). Reporte 50 Aniversario de la Asociación, México, 1999.



Herman Fleishman en Tampico obtuvieron la autorización para embotellar el refresco, así se instalaban las primeras plantas embotelladoras de Coca-Cola en México.

Coca-Cola empieza a otorga licencias a empresarios mexicanos para elaborar y distribuir sus productos, los embotelladores proporcionaban el capital necesario para invertir en construcción, equipo, camiones, botellas y cajas y Coca-Cola provee el concentrado para elaborar los refrescos poniendo a disposición de los embotelladores su asesoramiento en áreas como control de calidad, mercadotecnia, publicidad, financiamiento y capacitación de personal.

En 1927 en la Cd. de Saltillo se inició el embotellado del refresco al igual que en el estado de Chihuahua y no fue sino hasta 1929 cuando se empezó a embotellar el refresco Coca-Cola en el Distrito Federal al igual que se le otorgó la licencia a la embotelladora La Favorita localizada en la Cd. de Guadalajara.

En 1931 Se otorgó la concesión para que este producto se embotellara en la Cd. de Mérida obteniendo la licencia el empresario José Maria Pino Rodríguez, quien tenía experiencia en el negocio de la producción de refrescos.

Para el año de 1934 el Sr. Enrique Madero obtiene la concesión para embotellar Coca-Cola en la Cd. de Mazatlán, siendo esta la octava planta embotelladora de Coca-Cola en todo el país.

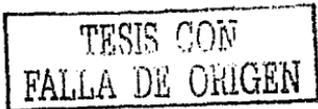
Durante el periodo 1936 a 1945 Coca-Cola Company otorgó la concesión para que se produjera el refresco en 20 plantas embotelladoras más, desde Tijuana y Cd Juárez hasta los estados de Guerrero y Veracruz por lo que para 1945 ya existían en el país 28 plantas embotelladoras en territorio mexicano.

En 1938 se instaló en México la subsidiaria de The Coca-Cola Company, estableciendo un contacto directo entre los embotelladores y la Compañía y en 1941 se establecería como Coca-Cola de México S.A. la cual se encargaría de realizar las importaciones en forma exclusiva del concentrado.

En la década de 1945 a 1955 se instala en el Distrito Federal la primera planta de concentrados fuera de los Estados Unidos, acontecimiento que apoyó al desarrollo de la compañía en el país. En esa década la Empresa se había expandido por casi todo el territorio nacional con 49 plantas embotelladoras.

En 1958 Coca-Cola autorizaría a sus embotelladores a nombrar a sus distribuidores dentro de sus respectivos territorios, lo cual le permitió a estos a establecer bodegas en las poblaciones más importantes de sus áreas y multiplicar así la capacidad de distribución de sus plantas, y al finalizar la década de los años 1956 al 65 la industria de refrescos Coca-Cola ya contaba con alrededor de 53 plantas embotelladoras.

Durante los siguientes diez años (1966-75) se establecieron nuevas franquicias en las ciudades de Campeche, Minatitlán, Juchitán, Ciudad Altamirano, Gómez Palacios y Fresnillo para entonces el número de plantas embotelladoras se había elevado a 63.



La década 1976-85 se caracterizaría por el crecimiento en la capacidad productiva y el equipo de distribución de las plantas establecidas. En Monterrey y en Chihuahua y la Cd. de México se pusieron en operación cuatro plantas que duplicaron la capacidad productiva en sus respectivas localidades y en el periodo de 1977-81 se inauguraron plantas en las ciudades de Culiacán, Guadalajara y Acapulco.

Hoy en día "la familia Coca-Cola" cuenta con los siguientes productos: Coca-Cola, Coca-Cola Light, Fanta, Sprite, Fresca, Sensao, Manzanita Lift, Delaware Punch y esta conformada por 15 grupos de embotelladores en conjunto cuenta con más de 90 plantas embotelladoras, 525 bodegas de distribución y más de 10,250 rutas (camiones repartidores) que visitan a más de 900,000 clientes. Los principales grupos embotelladores de Coca-Cola son: Fomento Económico Mexicano (FEMSA), Grupo Panamerican Investment (PANAMCO), Grupo Continental (CONTAL), Grupo ARCA, Grupo PROCOR, Grupo Ponce, Grupo Tampico y el Grupo Ruiz Obregón. El sistema de embotelladoras de Coca-Cola tiene más del 60% del mercado mexicano con ventas que superan los 7 mil millones de litros.

Uno de los consorcios embotelladores que posee particular importancia para la compañía en México es FEMSA quien es responsable de atender un mercado estratégico como es el Valle de México. Femsas es la compañía de bebidas más grande de México. Su estructura la conforman cuatro divisiones: refrescos, cerveza (Cuahtemoc-Moctezuma) empaques y tiendas de autoservicio.

Otro grupo importante es el Grupo PANAMCO que nace en 1941 como una empresa familiar, su cuna fue Grupo Azteca, fundada por el estadounidense Albert Staton quien con la idea de venir a México se asocia con mexicanos para formar una compañía embotelladora para abrir la que sería la primer franquicia en la Cd. de León, Guanajuato.

En 1943 el Sr. Staton funda en Colombia Industrial de Gaseosas, en 1945 bajo el mismo esquema crea en Brasil el Grupo Spal y más tarde las tres embotelladoras se agruparon alrededor de un holding con sede en Panamá. En la última década fue que PANAMCO experimentó su más acelerado desarrollo, actualmente cuentan con subsidiarias en México, Colombia, Brasil, Costa Rica y Venezuela.

Actualmente PANAMCO es el segundo embotellador más importante de Coca-Cola, quien posee el 25% de sus acciones. A Panamco le interesan todos los mercados del subcontinente, excepto los de Argentina, Uruguay y Chile (territorios donde los embotelladores más activos son Coca-Cola FEMSA).

El Grupo Ruiz Obregón ocupa actualmente el noveno lugar entre los franquiciatarios de Coca-Cola quien pactó una asociación estratégica con Grupo Continental (Contal), franquiciatario de Coca-Cola en la zona de Tamaulipas, quien posee los dos ingenios más productivos del país. La asociación entre ambos concesionarios permitirá a la embotelladora a abastecerse del azúcar en condiciones más favorables y minimizar el impacto negativo que la situación del endulzante ha tenido sobre los productores de refrescos.²⁴

²⁴ <http://www.expansion.com>. 1/Mar/1995 Marina Velasco, María. *La Victoria Burbujas integradas*.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

El Grupo Ruiz Obregón es también licenciario de Refrescos Mundet en el estado de Querétaro, contando a la fecha con tres plantas embotelladoras; además cuenta con fábricas de envases y concentrados cuya producción se destina a satisfacer sus necesidades internas.

Grupo CONTAL fue fundada en 1964 por el Sr. Burton Grossman y su casa matriz se encuentra en la Cd. De Tampico, Tamaulipas, cuenta con 17 plantas embotelladoras que se encuentran ubicadas en los Estados de Aguascalientes, Coahuila, Colima, Durango, Jalisco, San Luis Potosí y Zacatecas. Coca-Cola Company posee el 20 % de sus acciones.²⁵

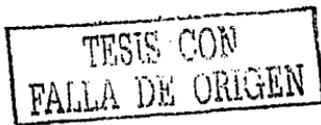
Con relación a Pepsi-Cola, ésta marca maneja el mismo concepto que Coca-Cola en cuanto a sus embotelladores, concede licencias a empresarios mexicanos para elaborar y distribuir sus productos, los embotelladores ponen el capital necesario para iniciar la operación e invierten en maquinaria e instalaciones, camiones, botellas y cajas y Pepsi-Cola suministra el concentrado para fabricar los refrescos. Pepsico ha ensayado varios tipos de asociaciones: Plantas propias o alianzas estratégicas con los dueños de embotelladoras. Esta última ha sido la estrategia más benéfica en los últimos años, desde que adquirió acciones de las embotelladoras de Grupo Embotellador de México (GEMEX) le permitió participar en la administración de los embotelladores y darle financiamiento, que es lo que está haciendo posible la construcción de nuevas plantas.

Entre los grupos más importantes son: Grupo Embotellador de México (GEMEX), quien cubre los Estados de Aguascalientes, Campeche, Distrito Federal, Durango, Estado de México, Guerrero, Morelos, Nuevo León, Quintana Roo, San Luis Potosí, Yucatán y Zacatecas; El Grupo Bret que opera en los Estados de Veracruz, Puebla, Tabasco y Oaxaca; Grupo Embotelladores Unidos (GEUSA) que opera en el occidente del país (Jalisco, Colima, Michoacán y Nayarit) y Embotelladores del Valle de Anáhuac (EMVASA) que opera en Baja California, Chihuahua, Sinaloa y Sonora.

El grupo GEMEX tuvo sus orígenes en el año de 1959 cuando un grupo de inversionistas mexicanos se iniciaron en el negocio de la fabricación de refrescos al comprar la planta de Pepsi-Cola de Acapulco y más tarde adquirirían las plantas de Iguala, Cuemavaca y la del Distrito Federal. Posteriormente desamollarían las plantas embotelladoras en el sureste (Mérida, Campeche y Cancún) y con la compra del Grupo Garci-Crespo y Electropura, agua embotellada, consolidaron al grupo GEMEX, Pepsi-Cola adquiriría acciones de GEMEX lo que la convertiría en la embotelladora ancla de sus productos en México. Los productos que maneja Pepsi-Cola son: Pepsi, Mirinda, Kas, 7Up, Manzanita Sol, Power Punch y Ginger Ale.

Entre otros grupo de embotelladores de otras marcas de refrescos en el mercado mexicano, se encuentra al Sr. Carlos Garciaer Ramírez quien fundó en el año de 1907 la embotelladora La Favorita, más tarde instalaría en Aguascalientes otra planta con el mismo nombre, en 1917 se unieron en la sociedad Carlos Garciaer y su hermano

²⁵ http://www.contal.com/nuestro_negocio05.html.



Abelardo, produciendo refrescos, hielo y gas carbónico y 1948 se pondrían en marcha las operaciones de la embotelladora Aga, en la Cd. de Guadalajara.²⁶

A partir de 1952 los Garcíaarce centraron su atención en hacer crecer la embotelladora Aga fuera de Guadalajara y construyeron una planta en Jacona, Michoacán, otra en León, compraron una en San Luis Potosí y otra en Tepic. Posteriormente se extenderían sus operaciones hacia Morelia, Colima, Papantla, Toluca y Aguascalientes.

En la década de los ochentas los Garcíaarce formaron el Consorcio Aga y buscando tener participación del mercado más grande de México, el Distrito Federal, comprarían Embotelladora Mexicana, productora de la marca de refrescos "Jarrillos". Más tarde, construirían plantas en Texcoco, Tultitlán y Chalco, a las que les siguieron las aperturas de las embotelladoras en Puebla y Uruapan, Michoacán.

Hoy en día este consorcio cuenta con 15 centros de producción, que representa el 4% del mercado nacional y su participación dentro del segmento de refrescos de sabores es del 18% aproximadamente. Sus marcas líderes son Sidral Aga (propia) y Squirt (franquiciada), Jarritos y también maneja Zubba y RC Cola.

El consorcio Aga ha incursionado también en el negocio del agua purificada y desarrollaron la marca Pureza Aga que cuenta con 7 plantas de agua que cubren 10 entidades del país, lo que la sitúa como una marca contendiente de las marcas Ciel de Coca-Cola y de Electropura (ahora en manos de Pepsi-Cola Bottling Group -PBG-).

Se encuentran en el mercado mexicano otros grupos de embotelladores de refrescos y dentro de los más representativos están los siguientes:

- a) Grupo internacional Cadbury Schweppes que opera las marcas Orange Crush, Canada Dry, Peñafiel, Etiqueta Azul, Balseca, Aguafiel y Extra Poma.
- b) Sociedad Cooperativa de Trabajadores Pascual que maneja sus productos Pascual Boing, Pascualín, Lulú y agua purificada Pascual.
- d) Derivados de Frutas fundada en 1947 en la Cd de México y posteriormente abrirían una planta en la Cd. De Guadalajara. Este Grupo embotella las marcas de refrescos Sangría Señorial, Trébol, Chaparritas y agua purificada Oasis.
- d) Fomento de Bebidas Mexicanas (Fobemex) es subsidiaria de Monarch Company, compañía estadounidense dedicada a la formulación, mercadeo, venta y distribución de bebidas y concentrados²⁷. Fobemex encontró un nicho en la fabricación de refrescos de marcas libres para las cadenas de autoservicio y participa en la fabricación del cóctel New Mix elaborado con tequila marca Jimador y refresco de toronja. Pasó a ser líder en ese segmento debido a que este nicho había sido poco explotado y ha logrado captar un 40 % de participación en el mercado de refrescos del 6% de ventas que se genera de refrescos en el giro de autoservicios.

²⁶ <http://www.expansion.com/12/May/1999> Guadalupe Rico Tavera. Abelardo Garcíaarce Ramírez.

²⁷ <http://www.expansion.com/3/Jun/1998> Mayela Delgadoillo. Las ventajas de ser libre.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Maneja sus propias marcas: Manhattan Cola, Manhattan Punch, Cuba Libre, Sangría Royal, DoctorAde y Energy Ade.

- d) En el mercado de las colas, que pese a todo ha sido un refugio seguro para las dos transnacionales fuertes, tienen ahora un nuevo contrincante en México, un refresco de cola denominado "Big-Cola" quien llega con la firme intención de embolsarse una parte del mercado con su presentación de 2.6 lts.

Durante 1995 dada la crisis económica que se presentó en el país, la industria refresquera e México tuvo que sacrificar precios para enfrentar la baja demanda de refrescos. Según información de la Asociación Nacional de Productores de Refrescos y Aguas Carbonatadas A.C. (ANPRAC) en el primer trimestre de 1996 las ventas de las embotelladoras fueron desfavorables. Las ventas totales ascendieron al 3.5% menos que en el mismo lapso de 1995. En esas circunstancias, la industria refresquera se ha preocupado por reducir sus costos y contar con una mayor variedad en sus productos.²⁸

Para confrontar tal baja en el consumo de refrescos por parte de la población mexicana las grandes ERT plantearon sus estrategias para hacer frente a la baja de ventas, así por su parte Pepsi-Cola trató de mantener una integración productiva con una estrategia de vincular los diferentes procesos productivos para minimizar los costos de producción al apoyarse con ingenios azucareros, los cuales cubrieron el 100% de sus necesidades mientras que los embotelladores de Coca-Cola sólo contaban con ingenios que les alcanzaba a cubrir únicamente con el 51% de sus necesidades de azúcar, el 49% restante lo tenían que adquirir en el mercado por lo que ante el aumento de sus costos en el endulzante, decidió tomar como estrategia agrandar el tamaño de sus presentaciones y disminuir así el costo de producción por litro.

A pesar de la coyuntura, en 1995, en los últimos años la industria refresquera se ha caracterizado por mantener estrategias agresivas de comercialización e inversión ante un mercado interno acelerado. Ahora, con nuevas estrategias, las refresqueras empiezan a revertir la caída de las facturaciones en un mercado que se recupera lentamente.

Volumen de ventas de refrescos y aguas carbonatadas (Millones de litros)

	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000
Volumen	14,267	12,226	12,416	13,095	14,096	14,486	15,091
Crecimiento	6.1	-14.3	1.6	5.5	7.6	2.8	4.2

Reporte de la Asociación Nacional de Productores de Refrescos y Aguas Carbonatadas, A.C. 1999 (ANPRAC)

Según estimaciones por parte de Coca-Cola, para la industria refresquera mexicana el "error de diciembre" se tradujo en una contracción del mercado de 8%. No obstante, la firma sólo vio menguado el volumen de sus ventas nacionales en 1%, un efecto singular

²⁸ Asociación Nacional de Productores de Refrescos y Aguas Carbonatadas, A.C. (ANPRAC). Reporte 50 Aniversario de la Asociación, México, 1999.

de la crisis fue que a pesar de la compleja situación que se vivió, la compañía logró excelentes resultados: mejores niveles de participación y volúmenes históricos per cápita entre los más altos del mundo.

Para Coca-Cola, México es uno de los tres centros de operaciones más importantes que maneja The Coca-Cola Company fuera de Estados Unidos (los otros dos son Brasil y Japón). Con una participación actual de mercado de 61% (según se asienta en el informe anual de la firma) y el 77% en el segmento de colas y la mayor parte de las ventas de Coca-Cola en Latinoamérica en poder de la filial México (41% del total regional).²⁹

La prioridad que tiene el mercado mexicano para Coca-Cola se acentúa por la presencia de un embotellador como FEMSA, que se ha vuelto un actor regional de peso al adquirir importantes plantas embotelladoras en Argentina; además, Coca-Cola mantiene en este grupo una participación accionaria de 30%.

Con ventas anuales de 14,486 millones de litros de refrescos, México es el segundo mercado más grande en el mundo, después del de Estados Unidos. En 1999 el consumo per cápita de refrescos en México fue de 147.49 litros, el segundo más alto en el mundo.³⁰

En el ámbito nacional, de acuerdo con el Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI) esta industria se ubica entre las actividades más importantes del país. En 1999, el PIB de la industria refresquera representó el 13.3% del PIB de la división Alimentos Bebidas y Tabaco, el 3.3% del de la Industria Manufacturera y el 0.7% del PIB total.³¹

En 1999, la industria refresquera proporcionó empleo directo a 132,426 personas y generó 390,657 empleos indirectos, por lo que contribuyó en ese año a la generación de 523,083 empleos a nivel nacional.³²

Las bebidas embotelladas son básicas en el patrón de consumo de la población en México, lo que se refleja en el consumo por persona de aproximadamente más de 145 lts al año, el segundo mercado más importante del mundo, así mismo esta industria ha mostrado ser una de las más dinámicas del país en los últimos años logrando en el 2000 un crecimiento anual de 4.2 %, a pesar de que en 1995 registrará una tasa negativa del 14.3 %.³³

Con datos hasta agosto de 2001, el personal ocupado en la industria del refresco, ha crecido 0.6%, y las remuneraciones 12.4 por ciento. En la cadena productiva que integra a esta industria, se encuentran actividades que van desde la elaboración de azúcar y colorantes naturales, frutas, envases de cartón, plástico, vidrio, hojalata y lámina,

²⁹ Coca-Cola Company, Informe Trimestral de Resultados, México, Junio 2002.

³⁰ <http://www.expansion.com.5/Jun/1996> Antonio Puertas. La verdadera guerra de Coca-Cola

³¹ <http://www.inegi.gob.mx/difusion/espanol/fnuevo.html>.

³² *Ibid.*

³³ *Ibid.*

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

tratamiento y conducción de agua, y actualmente se registran más de 11,600 establecimientos involucrados en esta actividad.³⁴

Por otro lado, en tan solo diez Estados de la república mexicana se concentró en 2001 cerca del 63.2% del PIB de esta rama industrial, sobresaliendo el Estado de Puebla que participó con el 8.8% en la producción nacional, le siguieron el Distrito Federal con 7.8%, Tamaulipas con el 7.0%, el Estado de México con un 6.8%, Nuevo León participó con un 6.1%, Michoacán con 5.8%, Jalisco con un 5.6%, Yucatán 5.2%, Guanajuato 5.1% y Veracruz con 5.0 %. El estado con menor participación fue Baja California Sur con tan solo un 0.2 %.³⁵

Según datos del reporte del 2002, las ventas de Coca-Cola en el país han aumentado anualmente 7% en la última década. El año pasado (2001), el incremento fue de un 8%, con lo que alcanzó una participación de 67% en el mercado de bebidas no alcohólicas y se ha logrado tener el primer lugar del mundo en consumo per cápita.³⁶

Actualmente existen más de 225 plantas embotelladoras en el territorio nacional para atender a casi un millón de puntos de venta que favorecen la posibilidad de adquirir en cualquier lugar de México un refresco embotellado. Algunos estudios señalan que en el país el pastel de las bebidas (refrescos) está repartido en 67% para Coca-Cola y 20% para Pepsi, dejando una participación de 13% a otras refresqueras locales.

PLANTAS EMBOTELLADORAS POR ENTIDAD FEDERATIVA DE LA REPUBLICA MEXICANA

Aguascalientes	7	Morelos	4
Baja California Norte	7	Nayarit	2
Baja California Sur	2	Nuevo León	5
Campeche	2	Oaxaca	7
Chiapas	6	Puebla	11
Chihuahua	10	Querétaro	5
Coahuila	7	Quintana Roo	2
Colima	3	San Luis Potosí	11
Distrito Federal	11	Sinaloa	7
Durango	6	Sonora	7
Guanajuato	10	Tabasco	2
Guerrero	7	Tamaulipas	12
Hidalgo	3	Tlaxcala	1
Jalisco	9	Veracruz	22
Estado de México	11	Yucatán	3
Michoacán	9	Zacatecas	3
Morelos	4		
Nayarit	2		
Nuevo León	5	TOTAL	225

Reporte de la Asociación Nacional de Productores de Refrescos y Aguas Carbonatadas, A.C. (ANPRAC).

³⁴<http://www.inegi.gob.mx/difusion/espanol/finuevo.html>

³⁵Ibid.

³⁶Coca-Cola Company, Informe Trimestral de Resultados, México, Junio 2002.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

3.2 Las tácticas dentro del marketing

En un mercado tan competido como el de hoy, tanto Coca-Cola como Pepsi-Cola, las empresas refresqueras líderes en México, han llegado a la conclusión de que la única forma de competir con éxito es a través de una estrategia comercial de marketing bien estructurada y enfocada hacia un mercado bien definido, centrando su interés principalmente en las técnicas de ventas, innovando su publicidad y optimizando sus sistemas de mercadeo y sus redes de distribución, y finalmente poner en practica las alianzas estratégicas e interactuando con sus clientes.

La mercadotecnia no es solamente el desarrollo de un buen producto y ponerlo a la venta, los clientes necesitan conocer el producto antes de comprarlo y ésto se logra mediante una buena utilización de instrumentos como la publicidad, el mercadeo y la distribución del productos para alcanzar las metas y objetivos que se han marcado dentro de un plan de ventas.

A) Publicidad

La publicidad desempeña un papel muy importante en todos los aspectos de las empresas refresqueras, es así que es normal y frecuente toparse con un anuncio en la televisión ó la radio, en periódicos y revistas, además de aparecer en bardas, en fachadas en los exteriores de las tiendas, en los restaurantes con artículos promocionales (mesas y sillas, sombrillas, manteles, saleros, porta servilletas, charolas, vasos, etc.), además se les ve en las calles con laminas en los exteriores anuncios espectaculares con letreros luminosos, en las carreteras, en los camiones, en los autobuses y taxis, entre otros.

La publicidad es una herramienta de comercialización que tiene como fin el persuadir al público consumidor ya que desde el punto de vista teórico existe una oportunidad de venta en cualquier momento y en cualquier lugar que haya una persona con una necesidad que satisfacer. El objetivo de la publicidad es hacer que el mercado potencial se convierta en consumidor y que los que ya lo son se mantengan fieles a los productos publicitados.³⁷

En la publicidad actual utilizada por las ERT destacan los anuncios en la televisión, el hecho de que un refresco sea anunciado por figuras famosas como Michael Jackson, Elton Jhon, Ricky Martin, Shakira ó Britney Spears, entre otros, puede añadirle prestigio y notoriedad a la marca del refresco y crear una imagen más favorable hacia la compañía en la mente del público.

Por ejemplo, las campañas publicitarias de Coca-Cola son distribuidas en el mundo para ser adaptadas a las necesidades, costumbres y cultura de cada país pero siempre están enfocadas hacia los diversos valores del amor, la amistad, la familia, la alegría y la sana diversión ya que esta estrategia tiene como objetivo el crear una imagen universal y hacer del refresco un producto

³⁷ Furones, M. El Mundo de la Publicidad. Editorial Salvat, México, 1980.



universal, es decir, desde un infante hasta una persona de de la llamada tercera edad sin importar donde viva, a que raza pertenezca ó cual sea su credo.

A través de los años la publicidad de Coca-Cola ha estado ligada al lema publicitario ("Coca-Cola es así", "Vive la sensación", "Siempre Coca-Cola", "Vívela") y se ha adaptado a los tiempos cambiantes y el tema de sus campañas publicitarias siempre ha sido un momento placentero que se puede disfrutar en cualquier lugar y momento con la familia y los amigos.

Existen los atractivos emocionales que llegan al cliente a través de sentimientos como humor, amor, alegría, orgullo donde todos caben sin excepción de razas, credos, o clases sociales, así Coca-Cola enfoca su publicidad como "Coca-Cola es para todos" y Pepsi-Cola se definió como el refresco de la gente joven, desarrollando su lema publicitario de la "Nueva Generación".

La publicidad utiliza e involucra valores afectivos culturales, sociales, deportivos, estilos de vida, modas, etc. para que el consumidor decida comprar determinado refresco porque encuentra en él reflejado cierto valor al identificarlo con instituciones deportivas por las cuales siente cierta inclinación o afecto, como lo es el caso de la publicidad utilizada en los clubes deportivos con equipos de fútbol, baseball, basketball, atletismo, ciclismo, etc.

La empresa Coca-Cola ha enfocado por mucho tiempo sus estrategias publicitarias hacia los eventos deportivos a nivel mundial como la Copa mundial de Fut-ball, los Juegos Olímpicos de verano y de invierno, además de patrocinar eventos como los campeonatos mundiales de atletismo y de gimnasia.

Una de las estrategia de publicidad de Coca-Cola a nivel mundial es posicionarse como la marca de refrescos que está vinculada con el deporte más popular que es el foot-ball, y en México es patrocinador oficial de la Selección Mexicana y de equipos dentro del tomo mexicano, entre los más destacados encontramos publicidad en el equipo América, uno de los equipos de mayor arraigo y tradición en México.

Por su parte, Pepsi-Cola para retomar su posicionamiento en el público joven catalogado por ellos como su mercado objetivo, concentra sus estrategias en tres grandes plataformas: 1) La gente joven, 2) La música y 3) El deporte.

1) La gente joven

En el año 1992 Pepsi-Cola lanzó en México su campaña "El Reto Pepsi" el cual representa el ataque más agresivo y ambicioso que haya lanzado contra Coca-Cola. La campaña compara a los dos refrescos de Cola en una prueba de degustación a ciegas pues había descubierto que los consumidores tendían a preferir el sabor de su producto.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Para Pepsi-Cola el "Reto Pepsi" no es una estrategia que les vaya a reeditar en ventas a corto plazo sino que es una estrategia para reforzar su debilitada imagen.

Cifras proporcionadas por esta refresquera indicaron que en México, los resultados fueron similares a los obtenidos en EU donde la balanza se inclinó 54% a favor de Pepsi-Cola.³⁸ Así los resultados que arrojó el "Reto" fueron: 1) Coca-Cola vende más porque tiene una mejor distribución y una imagen de marca más fuerte que Pepsi-Cola y 2) Los consumidores prefieren Coca-Cola que Pepsi-Cola por los resultados que ejerce la publicidad en ellos.³⁹

2) La música

En cuanto a la música Pepsi-Cola dar a conocer lemas como "Pide más" y trata de hacerse de un espacio en el ámbito musical. Por esta razón ha iniciado a través de Televisa el espacio de videos denominado Pepsi Chart. Este programa ha sido exitoso en otros países latinoamericanos y ha estado patrocinando a artistas latinos como Ricky Martin y Shakira.

3) El deporte

Con respecto al deporte Pepsi-Cola ha capitalizado esfuerzos a través del Foot-ball y para contrarrestar las estrategias de Coca-Cola, Pepsi-Cola patrocina al equipo del Cruz Azul y ha utilizado en sus comerciales de televisión a titulares de la Selección Nacional de México del pasado mundial de Foot-ball de Corea-Japón del 2002 y ha invertido en publicidad con el "Equipo Pepsi" de Foot-ball con jugadores internacionales entre los que se encuentran los brasileños Roberto Carlos y Rivaldo, los ingleses Dwight Yorke y David Beckham, el holandés Edgard Davis y el italiano Filipo Inzaghi.

B) Mercadeo y Distribución

Las ERT han comprendido que la tendencia dentro del marketing es hacer actividades dirigidas a grupos cada vez más segmentados, tanto en término de productos como de clientes, la elaboración de una estrategia general es aún más necesaria si se quiere visualizar cómo lograr la preferencia de distintos mercados, la idea es tratar a los clientes de manera diferente.

Es decir, buscarán fortalecer sus lazos con cada uno de sus clientes más importantes para adaptar los productos y servicios a sus necesidades ofreciendo valor agregado y esto requiere que la empresa tenga la suficiente flexibilidad para adecuarse a los requerimientos de cada cliente individual y obtener las mayores ventajas con los clientes más valiosos.

³⁸ <http://www.expansion.com>, 29/Mar/1995 / Dora Delgado. Pepsi-Cola no esta en crisis.

³⁹ Ibid.

Por lo que han innovado la herramienta denominada Mercadeo la cual consiste en llevar a cabo actividades de tipo comercial a través de sus canales de distribución y venta, los objetivos están dirigidos a ha satisfacer las necesidades de los clientes reales y potenciales apoyados con tácticas mercadológicas para estimular la toma de decisión de compra por parte de los consumidores.⁴⁰

Por lo que las trasnacionales están poniendo un interés cada vez mayor en los servicios como base para el crecimiento y se han dado cuenta de la relevancia enorme que tienen los canales de distribución en el juego por la competencia del mercado, ven en ellos un factor clave para darle a la compañía una ventaja competitiva para responder a una variedad de necesidades de los consumidores.

El canal de distribución es "todo aquel comercio disponibles en el mercado a través del cual se hacer llegar los productos a las manos de los consumidores de manera fácil y rápida" y será través de este medio que se hará llegar los productos al consumidor final, por lo tanto los comercios ó detallistas proporcionan el enlace final el cual es vital entre los productores y consumidores.⁴¹

Un factor que es clave dentro del negocio de los refrescos es el de contar con una buena cobertura territorial para la distribución de sus productos y tener el mayor número de puntos de venta posible (detallistas) con toda la línea de sus productos disponibles. El objetivo es que el consumidor tenga disponibilidad del producto en las cantidades necesarias en el momento justo que lo requiera. Los canales de comercialización son principalmente los abarrotes, las misceláneas y hogares con ventas en donde se concentra el 73% de las ventas, los restaurantes, escuelas, clubes, hoteles y lugares de entretenimiento representan el 21 % de las ventas y los supermercados sólo el 6%.

El valor estratégico que representan las tiendas de misceláneas y abarrotes es uno de los más importantes en la industria refresquera pues representa el 85 % de los canales de distribución y venta a través de los cuales se hacen llegar los productos a los consumidores y las embotelladoras han puesto un gran interés en desarrollar sus estrategias de mercadeo para fortalecer y desarrollar estos canales de venta y en fortalecer su red con los detallistas.

Para un alto ejecutivo de Pepsi-Cola la presencia de marca con los detallistas es fundamental debido a que la publicidad y los apoyos otorgados a sus clientes implican un amplio despliegue de actividades e incentivos que no sólo motivan sino que crean fidelidad hacia la compañía y además mantiene tanto a los detallistas como a los clientes actualizados de lo que sucede en la compañía respecto a nuevos productos, presentaciones ó precios.

⁴⁰ Wilson, Bnd. Planación y Desarrollo Comercial del Producto. Editorial Herrero Hermanos, México, 1998.

⁴¹ Pride, William. Marketing: Concepto y Estrategias. Editorial Mc Graw Hill, 9na Edición, México, 1997.

Las refresqueras compiten en los mismos establecimientos en que se venden los de la competencia y se exhiben junto a los rivales, por lo que se desata una guerra en el frente de batalla con los detallistas donde el material publicitario es una de las herramientas de ataque más efectivas (cartulinas, etiquetas señalizadoras, banderines publicitarios, preciadores promocionales, entre otros). La contienda es fuerte, así que las empresas negocian con los detallistas espacios preferenciales: torres, esquineras, cabezales y también un lugar para las exhibiciones especiales.

La lucha por el espacio en los locales es a muerte y los refrigeradores son un arma clave: Funcionan como anaquel publicitario. En el caso de Pepsi-Cola, estos utilizan una quinta parte del dinero destinado a publicidad para la compra de enfriadores y están presentes en 65% del millón de puntos de venta que se calcula existen en el país, mientras que Coca-Cola cubre el 80% de los detallistas.⁴²

Las empresas refresqueras han diseñado una estrategia comercial donde los enfriadores se entregan al detallista que cumple con determinados volúmenes de venta y tienen que exhibir únicamente los productos de la marca que está prestando el aparato. Los equipos cumplen así con una doble función: 1) Prestan un servicio para el cliente y se convierten en un elemento publicitario de exhibición que impulsa la acción de compra y 2) Adorna el punto de venta y lo hace más llamativo para el consumidor captando su atención y sirve como estrategia para reforzar la fidelidad por parte de los detallistas.⁴³

Las ERT orientan sus esfuerzos de mercadeo para obtener los mejores puntos de ventas, es decir, que los detallistas ya sea por su afluencia de consumidores o bien por su ubicación estratégica, se inclinen por aceptar una negociación con ellos y se conviertan en detallistas anclas para la venta de sus productos, compren en grandes cantidades y sean exclusivos, tratando de dejar fuera a las compañías rivales.

Por ello la estrategia de mercadeo constituye el soporte sobre la cual se llevan a cabo las operaciones de venta en el mercado entre las compañías refresqueras y los detallistas. El objetivo principal es motivar una colaboración del detallista hacia la empresa refresquera en razón de los incentivos y de las condiciones de venta que le ofrecen para "empujar" los productos de la marca que lo está apoyando.

La cooperación de los detallistas normalmente se logra a través de negociaciones, las embotelladoras negocian con los detallistas aspectos como pintura en la fachada del negocio, préstamo de equipo como enfriadores, hieleras, exhibidores, mesas, sillas, toldos, lonas, maquinas expendedoras (vending machines o equipo post-mix), material de apoyo como destapadores, manteles, servilleteros, saleros, anuncios luminosos y un trato

⁴² <http://www.expansion.com>, 5/Jun/1996 Antonio Puertas, La verdadera guerra de Coca-Cola.

⁴³ Grupo Azteca-Pananco, Cursos sobre marketing y mercadeo, 1990-1995

preferencial, todo ello a cambio de una asignación de espacio en la tienda, espacios en los anaqueles y los pasillos, facilidades para la colocación de publicidad, exhibiciones y centros de canje de promociones, entre otros.

C) Promociones

Las refresqueras han ido desplegando nuevas tácticas que conlleven a la búsqueda de lealtad que les permita no solo retener a los detallistas y mantenerlos fieles a la marca con concursos de ventas sino a captar nuevos consumidores y una de ellas es la de llevar a cabo promociones de ventas las cuales van acompañadas de artículos "ganchos" para motivar la compra por parte del consumidor y estas actividades han sido uno de los cambios más importantes que han tenido lugar recientemente en las tácticas del marketing.

Las promociones tienen como objetivo estimular a los consumidores para que compren los nuevos productos, las nuevas presentaciones, los nuevos envases y para que sean efectivas deben despertar el deseo y provocar la compra, reforzándolas a través de grandes campañas publicitarias (la radio y la televisión consumen más del 40% del presupuesto de publicidad de las ERT) y generar con ello un alto posicionamiento del producto en la mente del consumidor. El territorio donde se libra la guerra de las marcas es en la mente del consumidor, es por eso que a través de actividades promocionales es como una empresa refresquera se comunica con sus clientes y la que sea más consistente en su comunicación con el consumidor, será la que se adueñe del mercado.

La mecánica de las promociones se ha basado prácticamente en un modelo simple de introducción de novedades y artículos promocionales a un bajo costo con la presentación de un número preestablecido de corcholatas, tapanoscas ó envases, lo que les permite a las refresqueras a asegurar un determinado volumen ya calculado de consumo (ventas) para cada campaña promocional. La estrategia se centra en crear, innovar y aplicar nuevas formas de vender más que la competencia para alcanzar una mejor posición frente otras marcas.⁴⁴

Es a partir de 1988 que el gobierno mexicano permitió a las empresas a llevar a cabo actividades promocionales y fue entonces que las refresqueras comenzaron a desarrollar actividades de este tipo con la intención de establecer una comunicación más estrecha con los consumidores y hacerlos partícipes de sus promociones.

Entre las promociones más significativas a partir de entonces han sido los "Pepsiindros" de Pepsi-Cola y los Yo-Yos y "Hielocos" de Coca-Cola, además encontramos las promociones estacionales como la navidad (desfiles y festivales navideños, ositos polares, la casita de Santa-Claus), y el evento

⁴⁴Taylor, A. Planeación en Mercadeo. (Disquete) Editorial Prentice Hall, México, 1997.

mundial de Fut-ball con las Pepsicards, el balón de foot-ball, vasos, radios, carteles, relojes, etc.

Adicionalmente a las promociones con artículos novedosos, Coca-Cola a implementado actividades como el "Tour sensación" y "Rockola Coca-Cola" que tratan de integrar a la gente joven con la empresa y ha utilizado el lema publicitario de "Coca-Cola la bebida oficial de la música" y ha patrocinando eventos musicales con grandes artistas como Elton John, Paul McCartney entre otros, con el objetivo de identificar a su bebida con un segmento grande de consumidores y mantener su presencia en el mercado y gusto de los jóvenes para ganar su lealtad y mantener sus ventas.

D) Alianzas estratégicas

Las ET refresqueras ya se han pronunciado a favor de las alianzas estratégicas con otras empresas dentro del giro o con negocios colaterales o afines para dar impulso a nuevos productos y aprovechar las ventajas que les puedan ofrecer las otras compañías con dichas alianzas: Coca-cola realiza una con la compañía Nestlé para desarrollar y comercializar una bebida elaborada a base de té: Nестea, que es en el mercado mexicano la primer bebida a base de te lista para beber.

Coca-Cola y Procter & Gamble (P&G) en Estados Unidos, anunciaron una alianza estratégica para sus productos a fin de desarrollar y comercializar bebidas y botanas.⁴⁵ Coca-Cola aportará su bebida Fruitopia y su sistema de distribución mientras que P&G participará con sus papas fritas Pringles.

Por su parte Pepsi-Cola no se quiere quedar atrás por lo que uno de sus principales movimientos de fusiones fue la es la adquisición de la marca SoBe en el 2001 enfocada a la producción de té y bebidas con base láctea en Estados Unidos pero por el momento no hay una fecha para su introducción al mercado mexicano.

Pepsi-Cola también prevé prosperar enfrentando a los negocios de botanas y comidas rápidas con bebidas, una estrategia llamada Power of One, donde su principal innovación ha sido vincular la comercialización de su división de comidas con la de sus bebidas, intentando crear "corredores Pepsi" dedicados a la línea de sus productos en los principales supermercados. Además del cumplimiento de los acuerdos de exclusividad con grandes cadenas de comida rápida: Wendy's, Subway, KFC y Pizza Hut., quienes generan más del sesenta por ciento de los ingresos y beneficios para Pepsi-Cola Company.

⁴⁵ <http://www.coca-cola/worldwide/11asindex1.html>.

E) Contacto con clientes y consumidores

También las empresas refresqueras han utilizado la tecnología en sus tácticas al poner en marcha un plan para interactuar con sus clientes y prospectos bajo la idea de facilitar a los consumidores la comunicación con la empresa a través de una línea telefónica dedicada con este fin y ofrecer al consumidor números telefónicos gratuitos con el servicio "lada 800" podrá establecer comunicación directa con el proveedor o fabricante para hacer preguntas, externar inconformidades o contribuir con sus comentarios y sugerencias. La atención al cliente y la respuesta directa están haciendo la diferencia entre un negocio exitoso y el que no lo es, y esto se refleja en la lealtad del cliente, en el volumen de ventas, el posicionamiento de la marca e imagen de la empresa.

Hoy en día mediante una línea telefónica se puede hablar directamente con la empresa, cuya respuesta implica el compromiso de una solución expedita al problema. Pero más allá del servicio, la atención personal ayuda a generar condiciones favorables de compra, aunque el uso de las líneas de atención al consumidor se generaliza, todavía hay algunos que dudan en incorporar este servicio a sus productos. Hay también quienes opinan que esta tendencia es privativa de las multinacionales, aunque lo cierto es que cada vez más empresas mexicanas ya atienden a sus consumidores por esa vía.

La mercadotecnia masiva converge en un nuevo esquema de interacción entre el fabricante y el consumidor, las líneas 800 de servicio al cliente que aparecen en los empaques de muchos productos de consumo masivo, son una buena muestra de una nueva cultura de negocios. Se han desarrollado estos canales por la necesidad de las compañías para conocer las necesidades, deseos e inquietudes del consumidor en cuanto a la satisfacción recibida por sus productos y servicios.

Pepsi-Cola fue quien se lanzó primero al mercado de la Internet, firmó un acuerdo promocional con Yahoo en el 2000. En ese mismo año, Coca-Cola hizo lo propio y firmó un acuerdo con America Online (AOL).⁴⁶ A pesar de no haber liderado el ataque en línea, Coca-Cola espera sacar gran provecho del marketing en la Internet, ya que los ejecutivos de marketing de la compañía están apoyando la idea de utilizar la Internet para llegar a los consumidores de una manera más atractiva para la población local.

Los ejecutivos de marketing de Coca-Cola y Pepsi-Cola tienen actualmente el mismo reto de hacer que las ventas crezcan gracias a las iniciativas del marketing en línea y al mismo tiempo descubrir cómo probar la relación entre ellas.

En la era de la información y de los medios de comunicación la aplicación de innovaciones tecnológicas se desarrollan a una gran velocidad en el

⁴⁶ <http://www.coca-cola/worldwide/ffasindex1.html>.

segmento de las bebidas, en esta etapa de cambios las ERT buscan elevar sus índices de productividad, lograr mayor eficiencia y brindar un concepto de calidad que no solo se refiere al producto sino al aspecto organizacional. El marketing viene a representar una estrategia que día con día cobra una vital importancia para crear nuevas oportunidades que les permita a las refresqueras acceder a segmentos hasta entonces no explotados, teniendo un impacto en estilos de vida y en los gustos de los consumidores.

3.3 La diversificación de productos en el segmento de las bebidas

Con el afianzamiento de la globalización de la economía mundial, se puede afirmar que vivimos en una sociedad en constante cambio y evolución y esto se ve reflejado en la dinámica que se le ha impuesto a los mercados internacionales y al ámbito de la tecnología.

Frente a este entorno cambiante la globalización ha implicado un proceso de reestructuración del consumo a nivel global, ha experimentado modificaciones incorporando al mercado de las grandes empresas refresqueras a consumidores hasta entonces potenciales y es a partir de los años noventas cuando las innovaciones tecnológicas se aplican a una mayor velocidad y las empresas trasnacionales se ven forzadas a desarrollar y a emplear nuevas tecnologías.

Este factor ha sido uno de los principales motores en el cambio de la industria refresquera ya que su intervención ha revolucionado los procesos productivos, lo cual ha incidido fuertemente en el rubro de costos haciendo al producto más competitivo dentro del mercado. Una parte creciente de los esfuerzos de innovación tendieron a centrarse en los productos mismos y comenzaron a girar en torno a la variedad, estilo y presentación de nuevos productos.

Para enfrentar la tendencia de los aportes derivados de las innovaciones tecnológicas, las refresqueras buscan desarrollar nuevas herramientas para la ampliación de sus mercados. Es así que la mercadotecnia como estrategia corresponderá a esta necesidad de las empresas para expandirse y desarrollar nuevas oportunidades comerciales.

Uno de los cambios más sobresalientes que se han suscitado dentro de la industria del refresco es que las grandes empresas trasnacionales están operando ya en mercados donde la competencia es global y donde casi todas las empresas tanto locales como trasnacionales están interrelacionadas de una forma u otra.

Para las embotelladoras líderes en el país como Coca-Cola y Pepsi-Cola, los cambios del entorno implicaban un viraje de la mercadotecnia estratégica para poder hacer frente a los desafíos del entorno tecnológico y competitivo, debían buscar la renovación de sus ventajas. Este reforzamiento implicaba la adopción de nuevas prioridades y esto se refiere en concreto a identificar los mercados o segmentos a los que se dirigirían, con qué productos y cómo desarrollar el impulso de nuevos hábitos de consumo.

Es así que dentro de esta industria, el área de fabricación de las transnacionales se convertiría en el área a través de la cual las empresas buscarán desarrollar su ventaja competitiva aplicando toda la innovación tecnológica industrial a su alcance.

El área de producción a lo largo de los últimos 10 años se ha convertido en el motor principal en la transformación de la industria refresquera ya que sus innovaciones han revolucionado los procesos productivos y a la industria en general, lo cual ha incidido fuertemente en el rubro de la mercadotecnia que ha tenido que hacer al producto más atractivo para los consumidores dentro de su mercado.

Las ERT han centrado su ventaja competitiva en la innovación, éste factor se convierte cada vez más como un objetivo estratégico para alcanzar las cuotas de ventas en el mercado sobre la base de la plena satisfacción del cliente. Esto se logra a través de las mejoras internas de la empresa y por ende en el resultado final del producto. El entorno comercial y competitivo que existe en el segmento de bebidas y refrescos, ha convertido a la satisfacción del cliente en uno de sus objetivos primordiales dentro de las estrategias de marketing de las refresqueras.

Así la innovación constituye más que una meta en sí, un proceso continuo y permanente que implica un estilo propio de actuar y las compañías lo saben y lo aplican como una filosofía, como una estrategia enfocada hacia el cliente y refleja lo que las empresas necesitan hacer si quieren ser competitivas y permanecer dentro de su mercado por un largo tiempo.⁴⁷ Uno de los secretos de las compañías como Coca-Cola y Pepsi-Cola radica en poseer altos estándares de innovación para todos sus productos.

La innovación como proceso implica para las embotelladoras invertir en maquinaria y equipos de alta tecnología, incorporar tecnología y conocimiento de punta, capacitación continua e inversión en investigación y desarrollo que les permita estar al día con las nuevas tendencias en el mercado.

La disputa por los mercados que las grandes marcas multinacionales llevaron al terreno de las presentaciones obligó a los refresqueros a modernizar sus plantas. El envase de vidrio comenzó a ceder su sitio al de plástico y algunos embotelladores en su afán por mantenerse invirtieron para desarrollar tecnología de procesos de plástico y avanzar igualmente en otras áreas.

Como ha venido sucediendo en toda la década de los noventa, la tendencia hacia los envases no retornables continuó durante el año de 1999. En ese año las ventas en envases retornables se redujeron a 54.9% del total de litros vendidos, en tanto que en 1998 su participación fue de 63.5%. Los envases no retornables aumentaron su participación en la mezcla vendida de 36.5% a 45.1%, es decir 8.6 puntos porcentuales más que en 1998.

Los embotelladores de Coca-Cola han invertido en los últimos años millones de dólares en maquinaria para poseer máquinas embotelladoras Krones (marca líder en

⁴⁷ Harrington H. James. Administración Total del Mejoramiento Continuo. Editorial Mc Graw Hill Interamericana, Colombia, 1997.

maquinaria de embotellado). Esta máquina lava y llena 60,000 botellas por hora, revisa imperfectos y opera con nueve personas, mientras que otras marcas como la Victoria necesita de 40 personas para embotellar 36,000 botellas por hora.

La expansión productiva fue provocada por la instalación y utilización de maquinaria de alta tecnología donde líneas embotelladoras dobles con dos y cuatro válvulas de llenado trabajando simultáneamente les permitía casi duplicar el número de válvulas de llenado existentes con respecto a la década anterior, dándoles ventajas sobre el resto de las demás empresas refresqueras.

Es así como se puede encontrar en las áreas de producción de las grandes corporaciones innovaciones que han producido diferenciación y por lo tanto ventajas competitivas:

1) Desarrollo de nuevos productos

Se introducen a México una amplísima gama de productos nuevos con novedosos empaques, como las botellas en una diversidad de tamaños, aparecen nuevos productos (sabores) y líneas diversas de bebidas como las isotónicas, los tes, los jugos y el agua natural con la intención de satisfacer los gustos y necesidades de los consumidores.

2) Aplicación de la tecnología en los procesos productivos

Con la llegada de cadenas internacionales de comidas rápidas a México (Mc Donald's, Burger King, Dominos Pizza entre otros) se desarrollaron las posibilidades de crecimiento del uso de tecnología con el sistema de post mezclado (post-mix) el cual permite preparar el refresco en el punto de venta lo cual se consideró como una ventaja más sobre la competencia.

3) Introducción de nuevos materiales en envases y empaques

Un acontecimiento que revolucionó a la industria refresquera en México fue la introducción del envase elaborado con la botella de plástico Pet (Tereftalato de Polietileno) tanto retornable como no retornable y también aparecieron los envases de vidrio no retornables con un uso más generalizado, surgen los empaques de plástico rígido (cajas plásticas) y plástico desechable para envases de Pet. Pepsi-Cola por su parte ha intentado desarrollarse como una empresa con reconversión operativa y convertirse en productores integrados de bajo costo: hacen la botella de plástico, el tapón y han revolucionado los empaques.

En un futuro cercano se ve la transformación de un mercado de botellas retornables a uno no retornable. Sin embargo la transformación será lenta en México debido a la existencia de unos 82,000 comercios detallistas que todavía hacen posible el sistema retornable. El cambio también provocará una mayor producción de plásticos y latas que era muy caro producirlos en México, pero ahora casi todas las presentaciones tienen un costo más bajo por onza para el consumidor y a la larga quien ganará la batalla será el que produzca a un costo menor.

Sin embargo es un hecho que si las empresas refresqueras solo compiten a partir de una mejora operacional, siguen un camino que las conducirá a la convergencia competitiva donde tarde o temprano todos competirán de la misma manera y en la misma dimensión.

La mercadotecnia cobra una importancia determinante en el desarrollo de nuevas estrategias al implementar las empresas tácticas de mercado orientadas a la comercialización de estos nuevos productos en el mercado de las bebidas.⁴⁸

La industria del refresco es una de las industrias más prósperas en México y de acuerdo con las cifras que presenta la ANPRAC⁴⁹, en los últimos 5 años (1996-2000) ha sido una actividad que ha crecido a un ritmo del 4.34 %, sin embargo el mercado de las bebidas embotelladas carbonatadas (refrescos) registró una desaceleración debido al auge que han tomado otros segmentos de bebidas, en algunos casos por la modificación de los hábitos de consumo.

Datos aportados en el reporte de resultados de Coca-Cola,⁵⁰ el mercado mexicano registró un descenso del 2.7 % con respecto al 2001 debido al auge que han tomado otros segmentos de bebidas dado la modificación a los hábitos de consumo y ubica el consumo actual donde del total de las bebidas no alcohólicas, el 65 % correspondieron a la categoría de refrescos, un 16 % a jugos, el 9 % a aguas naturales, un 6 % a bebidas hidratantes, el 3 % a bebidas instantáneas (polvos) y un 1 % a tés. Estos indicadores ponen de manifiesto la transformación que ha sufrido el mercado mexicano de las bebidas en los últimos años.

Más allá de las cifras, la tendencia en el consumo a la baja en los refrescos es inobjetable, tanto que los dos principales actores del mercado (Coca-Cola y Pepsi-Cola) reconocen la necesidad de hacer más esfuerzos en sus estrategias de mercadotecnia para recuperar terreno, los refrescos han disminuido de manera importante su participación dentro del mercado de las bebidas.

Las embotelladoras transnacionales han visualizando una tendencia a la baja en el consumo de refrescos, por lo que han puesto en marcha una estrategia de posicionamiento como compañías de bebidas en un concepto amplio: jugos, agua, refrescos, bebidas en polvo, tes, etc.

Ni siquiera para gigantes como Coca-Cola y Pepsi-Cola es fácil la lucha por la preferencia del consumidor. Afectadas por los nuevos hábitos de consumo, están incursionando en nuevos sabores y otros tipos de bebidas no carbonatadas, incluso leches para recuperar el terreno que pierden con los tradicionales refrescos. Lo cierto es que tienen que reinventarse y no quedarse estáticas y uno de los pasos a seguir es promover nuevos empaques y presentaciones en sus actuales productos.

⁴⁸ Czinkota, Michael R. y Ronkainen, Ilkka. Marketing Internacional. Editorial Prentice Hall, 6ta Edición, México 2002.

⁴⁹ Asociación Nacional de Productores de Refrescos y Aguas Carbonatadas, A.C. (ANPRAC). Reporte 50 Aniversario de la Asociación, México, 1999.

⁵⁰ Coca-Cola Company, Informe Trimestral de Resultados, México, Junio 2002.

Es así como el área de mercadotecnia de una empresa tiene que trabajar en estrecha relación con el área de producción pues ello desembocará en el diseño del plan estratégico de marketing en donde la empresa detendrá y defenderá su ventaja competitiva y sobre ésta plataforma se trabajará en la elección del producto y el mercado a atacar y donde los planes de ventas deberán traducirse en programas sistemáticos de acción.

Las embotelladoras necesitan impulsar nuevas técnicas de venta para fomentar la compra y dirigir a los consumidores hacia el consumo de sus productos a través de campañas de marketing y publicidad que promuevan imágenes, modas y estilos de vida. Al realizar el programa de marketing, las embotelladoras deberán tomar en cuenta las necesidades del mercado como lo son los empaques que el consumidor quiere y busca así como desarrollar sus canales de distribución y venta apoyándose en publicidad, promociones y mercadeo para llegar a los objetivos que se haya propuesto la compañía.⁵¹

La estrategia de las refresqueras se esta desarrollando bajo un concepto de que la presencia de marca en las calles es fundamental debido a que la decisión de consumo de refrescos se toma en el momento y en varias ocasiones en un mismo día y han identificado más de 15 posibles ocasiones para beber en un día y las embotelladoras tratarán de contar con una bebida de cualquier tipo para poder satisfacer esas necesidades: refrescantes, recuperación; rejuvenecedoras, salud y nutrición y cada uno de estos segmentos es una oportunidad para desarrollar uno o varios productos.

Para la compañía Coca-Cola la estrategia es moverse hacia nuevos consumidores en mercados no saturados bajo un concepto de bebidas totales que acompañen al consumidor en cualquier ocasión, de allí su diversificación hacia nuevas bebidas y presentaciones al reposicionar sus bebidas actuales, incursiona en las bebidas isotónicas, bebidas en polvo y se diversifica en el segmento de sabores.⁵² Scott Rank (Alto funcionario de Coca-Cola en México) comenta que hay dos maneras de hacer crecer el negocio: una implica ganar mayor participación de mercado y la otra, participar en nuevos segmentos, y para seguir creciendo, Coca-Cola ha decidido como estrategia la de entrar a otros segmentos.⁵³

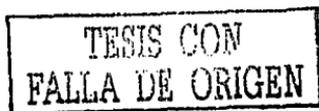
Bajo esta tendencia las grandes refresqueras trasnacionales de Cola comenzaron a producir y lanzar al mercado productos en presentaciones más grandes, de la presentación "normal" de 355 ml, surgieron los nuevos tamaños, innovando con los de 473 ml y ½ litro, posteriormente aparecieron productos en nuevos envases de plástico (pet), retornables y no retornables que vinieron a reforzar los nuevos tamaños: 600 ml, 1 litro, 1.5 litros, 2 litros y 2.5 litros y se complementaron con la diversificación en su segmento de sabores.

En lo que respecta a nuevos productos y presentaciones, Coca-Cola enfocó sus esfuerzos hacia lo que serían sus nuevo lanzamientos en el rubro de sabores, Lift sabor

⁵¹Díez de Castro, Enrique. Distribución Comercial. Editorial Mc Graw Hill, 2da Edición, España, 2000.

⁵²Coca-Cola Company, Informe Trimestral de Resultados, México, Junio 2002.

⁵³<http://www.expansion.com>. 5/Jun/1996 Antonio Puertas. La verdadera guerra de Coca-Cola.



manzana y Fresca sabor toronja, haciendo con ello posible que entrara al segmento de sabores con productos con los cuales no contaba para competir contra Pepsi-Cola: El refresco Fresca compite contra Kas de Pepsi-Cola y contra Squirt, mientras que Lift, libró su batalla contra Sidral Mundet, Manzanita, Sol y Mirinda, además Coca-Cola amplió aún más su oferta al adquirir la marca Delaware Punch, sabor uva sin contenido de gas carbónico (CO2) el cual compite contra Power Punch, lanzado por GEMEX, el embotellador clave de Pepsi-Cola en México.

Coca-Cola se afianza en el segmento de sabores con su producto Fanta, diversifica opciones al sacar al mercado nuevos sabores y empaques: Con Fanta Naranja saca la presentación de 250 ml Pet N.R. y lanza al mercado los nuevos sabores de Durazno, Fresa y Mandarina en sus presentaciones de 355 ml vidrio retornable, 500 ml vidrio retornable y 600 ml Pet N.R. Con el lanzamiento de nuevas marcas, presentaciones y sabores, Coca-Cola continúa siendo la empresa líder, abasteciendo 54% del mercado nacional. Mientras que en el 1994 contaba con cuatro diferentes marcas, en el 95 ya tenía siete.

La refresquera Coca-Cola visualiza los inicios del siglo XXI con una estrategia de aumentar el número de marcas y presentaciones por lo que decide lanzar al mercado mexicano nuevos productos y presentaciones, abriendo nuevos frentes de batalla y llevando a cabo iniciativas para agrandar su ventaja de líder en el segmento de sabores y este es un flanco que no está dispuesta a descuidar por lo que en el 2001 introdujo tres nuevos productos que vienen a engrosar su universo de bebidas que comercializa en México: Senzao, Quatro y Power Ade. El lanzamiento de Senzao destaca como estratégica pues se trata de un sabor que Pepsi-Cola no tiene en el país y sirve para que Coca-Cola consolide aun más su posición de líder dentro del segmento de sabores.

Por su parte, Pepsi-Cola concentra sus esfuerzos en Diet Pepsi, Pepsi Max y Pepsi con sabor a limón que fue lanzada en el verano del 2000 para atacar un mercado de temporada. Además cabe resaltar que Pepsi-Cola también ha diversificado sus productos. Con una participación de 20% en el mercado nacional de refrescos, 58% de sus productos son retornables y 42% de presentación no retornable. En cuanto a los nuevos lanzamientos de refrescos, en el periodo 2001-2002 Pepsi-Cola introdujo al mercado Diet 7Up y Squirt Light, donde las nuevas presentaciones no se quedaron atrás: Salen al mercado las presentaciones en dos litros en plástico no retornable y la ampliación de la presentación de un litro en plástico no retornable a toda la extensa variedad de sabores.

La dinámica de lanzamientos y nuevas presentaciones marcó un hito en la industria refresquera del país pues se observa por ejemplo que en 1998 el 50% del volumen de ventas alcanzado se realizó en empaques y presentaciones que hace cinco años no existían en México⁵⁴, presentaciones en medio litro, litro y medio, vidrio no retornable, PET y latas que hasta hace poco tenían un papel marginal, ello implicó que las multinacionales junto con sus embotelladores invirtieran mucho dinero en infraestructura (maquinaria nueva de embotellado, nuevos envases, nuevas cajas de plástico para el producto, entre otros).

⁵⁴<http://www.expansion.com>. 5/Jun/1996 Antonio Puertas. La verdadera guerra de Coca-Cola.

Por otra parte, el segmento de las bebidas no carbonatadas se convierte en escenario de nuevos actores, se suman las bebidas energéticas, en este segmento de mercado de bebidas, las empresas encontraron otro espacio para atraer consumidores de entre 15 y 35 años que realizan actividades atléticas: Coca-Cola le hace frente a Pepsi-Cola en la categoría de las bebidas isotónicas con su propia marca Powerade, la bebida rehidratante Gatorade (perteneciente a Grupo Pepsi-Cola) que aunque ha tenido cierta competencia en años anteriores con Enerplex no fue sino a partir del año 2001 que se enfrentó a dos verdaderos gigantes que entraron al mercado: Jumex Sport y Powerade pero ha logrado mantenerse por más de 10 años como líder del mercado en México sustentando su estrategia de mercadeo en una gran fuerza de distribución y empleando las herramientas de mercadotecnia necesarias para seguir siendo la número uno en México. La categoría de bebidas isotónicas creció 10% de 2001 a 2002; y Gatorade se adjudica 70% de ese crecimiento.⁵⁵

El agua purificada embotellada se ha convertido en otro campo de batalla para todos los grandes jugadores de aguas embotelladas: Pepsi Gemex (ahora PBG) es la propietaria de Electropura, la empresa más importante de agua purificada del país y que tiene la mayor participación dentro del mercado de las aguas purificadas. Coca-Cola lanza su agua con la marca Ciel para contrarrestar el dominio de Electropura y mas tarde lanzaría Ciel Mineralizada⁵⁶, también compiten en el mercado las marcas Santa María de Nestlé y Bonafont y que en conjunto concentran el grueso del mercado de las aguas purificadas.

Por su parte la marca Bonafont con la idea de poder ganar una mayor participación en el mercado, lanza como estrategia el diferenciarse de las demás difundiendo el concepto de una bebida que "además de quitar la sed ayuda a eliminar los minerales que el cuerpo no necesita", invirtió cerca de \$40 millones de pesos en marketing, distribución y producción e incorporó la estrategia de utilizar las etiquetas para difundir mensajes y está enfocándose para poder introducirse de manera fuerte en el segmento de aguas saborizadas que compitan con los refrescos. En el 2002 lanzó Magic y Minaret e ingresará al mercado en algunas entidades federativas a través de la compra de la marca Aquapura.⁵⁷

La búsqueda de negocios con altas tasas de crecimiento ha provocado que las empresas refresqueras se hayan enfocado al mercado de bebidas naturales como los jugos y néctares, por lo que son varias empresas refresqueras que han visto en el mercado de los jugos como una parte de sus estrategias de expansión y crecimiento, debido a que son pocas las categorías de producto que tienen un ritmo de crecimiento tan grande.

Pepsi-Cola ha tenido entre sus planes el incursionar dentro del segmento de las bebidas de los jugos y ampliar su gama de productos por lo que se ha acercado sin llegar a

⁵⁵ <http://www.expansion.com>. 5/Jun/1996 Antonio Puertas. La verdadera guerra de Coca-Cola.

⁵⁶ En 9 meses del 2001 el agua mineral Peñafiel de Cadbury Schweppes perdió siete puntos de participación en el mercado que le arrebató Ciel Mineralizada de Coca-Cola y de tener el 34.2% del mercado de ese segmento, pasó a tener el 27.8%, mientras que el nuevo competidor logró 18.3% en ese mismo lapso.

⁵⁷ <http://www.expansion.com>. 11/Dic/2002 Luis Zubietta / Bonafont. El peso del agua ligera.

ningún arreglo con los propietarios de Jugos del Valle, una empresa mexicana que tiene presencia en los mercados centro y sudamericano y que por mucho es la empresa con mayor crecimiento del sector a nivel Latino América. Sus marcas claves son Jugos Del Valle, Frutsi y adquirió la marca Florida 7.⁵⁸ Por su parte, Coca-cola efectuó el lanzamiento de Quatro, producto que compite en la categoría de bebidas de frutas y se lanzó en empaques Pet No Retornable con diferentes sabores.

Para las compañías refresqueras el negocio de la leche saborizada como segmento de bebidas no ha pasado inadvertido pues han observado en este producto un atractivo nicho de negocio: Según un análisis de mercado de AC Nielsen, de 1996 a 2000 las leches saborizadas fueron las bebidas lácteas de mayor desarrollo en los canales de autoservicio y establecimientos tradicionales donde cinco marcas comerciales que pertenecen a Alpura, Grupo Industrial Lala, Milch, Hershey's y Nestlé dominan casi 80% del mercado nacional de este producto. Su auge se debe en parte al cambio en los patrones de consumo, la dinámica de la vida cotidiana tanto de los padres como de los hijos, ha acentuado la preferencia por los alimentos nutritivos listos para consumir.⁵⁹

Ante esta coyuntura de crecimiento en el sector de las bebidas, Coca-Cola lanza al mercado la bebida "Nestea" elaborada a base de té y dando continuidad a su estrategia de diversificación de productos decide ingresar en el ramo de las bebidas lácteas para niños con el lanzamiento de Mickey Aventuras y aunque el consumo de estas bebidas se concentra en las áreas urbanas, Coca-Cola tiene en sus planes el penetrar cada vez más en las rurales, gracias a su gran capacidad de distribución y cobertura territorial.

Por su parte la empresa Kraft de México incursiona en el ramo de la bebidas en polvo al introducir al mercado en 1996 la bebida en polvo sin azúcar llamada "Clight", el cual era el producto idóneo para subirse a la tendencia hacia lo natural, de vivir más sanamente y "light", bajo en grasas o calorías y que le permitirían crecer en el mercado de bebidas en polvo que dominaban en ese entonces las marcas Tang, Kool-Aid y Frisco.⁶⁰

El éxito del producto se reflejó inmediatamente en las cifras de sus ventas: Acaparó más de 12% del mercado de bebidas en polvo, además de que en el segmento "light", donde todavía escasea la competencia directa, le corresponden 95% de las ventas. El restante 5% se divide entre "Be Light", de Fresquibón (filial de Sabritas, compañía del grupo Pepsi-Cola), y marcas propias de autoservicios. La bebida Clight en polvo, tuvo una gran aceptación al implementar su táctica para introducirlo al mercado como un producto nuevo al obsequiarlo en productos de otras compañías tal como cereales, gelatinas, mayonesas, sustitutos de azúcar (Nutrasweet), pan Bimbo y Tia Rosa, entre otros.

Ante estos acontecimientos las refresqueras han buscado nuevos caminos y canales de introducción de nuevos productos y Coca-Cola decidió atacar el segmento de las bebidas en polvo y a finales del 2001 introduce en el mercado su propio producto "Kin

⁵⁸ <http://www.noticias.eluniversal.com>.

⁵⁹ <http://www.expansion.com>. 5/Sep/2001 Jesús Hernández. Las bebidas lácteas.

⁶⁰ <http://www.expansion.com>. 22/Nov/2000 Louise Guénette. Clight, polvo mágico.

Light" el cual pretende ganar cierta participación de este mercado apoyado por el valor de su marca Coca-Cola que lo respalda esgrimiendo estrategias similares de promoción a las utilizadas por Kraft de México.

3.4 El marketing como estrategia de expansión

Para las empresas refresqueras es necesario contar con una estrategia clara y consistente la cual defina el posicionamiento requerido para ellas y sus productos, esta acción resulta de una maniobra bien planeada, se trata del desarrollo de su mercadotecnia como la estrategia competitiva con la cual van a buscar la supremacía de los mercados en los que compiten.

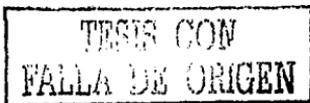
La mercadotecnia viene a representar para las empresas la actividad fundamental en la lucha por los mercados la cual ha entrado en la dimensión de una guerra de ocupación; la mente de los consumidores y se convierte de vital importancia el realizar una investigación muy de cerca no solo sobre las acciones de la competencia, sino también sobre las últimas tendencias en publicidad y promociones, precios, productos, presentaciones y empaques.⁶¹

Basadas en la aplicación de estrategias mercadológicas, las grandes ERT comenzaron a diversificar su producción a una amplia gama de bebidas y refrescos en diversas presentaciones y tamaños, obteniendo una mayor variedad y atractivos que les permitiría acceder a segmentos del mercado hasta entonces no incursionados. Estas acciones promovidas tuvieron impacto en los estilos de vida y en los gustos de los consumidores y una de las causas de que el consumo de refrescos creciera en México durante el último lustro, fue el hecho de que las compañías refresqueras destinaron grandes cantidades de recursos financieros en campañas de promoción y publicidad.

Cuando se habla de la competencia entre Coca-Cola y Pepsi-Cola es inevitable recurrir al concepto de la guerra de las colas, guerra o no, la cuestión es que la competencia existe y Coca-Cola y Pepsi-Cola se vienen disputando en el ámbito internacional el mercado mundial de bebidas, por lo que Coca-Cola se ha puesto como objetivos iniciar una campaña de fortalecimiento de sus operaciones trabajando muy de cerca con sus embotelladores a nivel mundial, para que éstos se desarrollen y tengan la capacidad de crecer y optimizar el sistema de Coca-Cola en cuanto a la distribución y comercialización de sus productos.

Una de las tácticas más importantes dentro del marketing que han venido desarrollando las ERT como Coca-Cola, es la de expandirse en el mundo a través de fusiones o adquisiciones y en 1998, ésta da su primer gran paso en este sentido al adquirir a la empresa británica Cadbury Schweppes, una de las grandes ERT a nivel mundial. La adquisición abre las puertas a Coca-Cola a aprovechar la presencia que tenía Cadbury Schweppes en 120 países y la compra no incluyó a las operaciones de ésta empresa en Estados Unidos ya que Pepsi refrendó su contrato que tenía con Cadbury para que siga distribuyendo las marcas 7Up y Dr. Pepper.

⁶¹ <http://www.expansion.com> 29/Mar/1995 / Dora Delgado. Pepsi-Cola no esta en crisis



En América latina la habilidad de Coca-Cola se vio reflejada cuando con una fuerte alianza estratégica con la Embotelladora Hit, la más grande embotelladora de Venezuela (con 18 plantas embotelladoras en el país e ingenios azucareros), dejó a Pepsi-Cola fuera del mercado venezolano donde ésta empresa gozaba de liderazgo, pues vendía 2.5 millones de botellas diarias contra 680 mil botellas de Coca-Cola.

Para fortalecer su presencia y predominio en el mercado mexicano, Coca-Cola en el 2001 aprobó lo que sería la primer gran fusión de grupos embotelladores, comenzando con los grupos ARGOS, ARMA y PROCOR (tres envasadoras que cubren el mercado norte de la república) para conformar una nueva empresa que se denominó ARCA. Con el equivalente a 23.4% de las ventas de Coca-Cola en México, ARCA se convirtió en el segundo embotellador más grande del país, muy cerca de FEMSA que tiene 23.6%.

A finales del 2002 se da una operación espectacular en la industria refresquera en México, el Grupo FEMSA adquiere a Grupo PANAMCO, uno de los principales embotelladores de Coca-Cola y considerado como el tercer grupo embotellador mas grande de Coca-Cola en América Latina, por lo que convierte FEMSA en el principal fabricante y distribuidor de este refresco a nivel Latinoamérica y la segunda a nivel mundial y que sin duda es una reacción frente al avance que está teniendo Pepsi-Cola para conquistar el mercado no solo de México sino del continente americano. La firma cuenta con más de 100 plantas en el país contra un poco más de 60 de Pepsi-Cola.⁶²

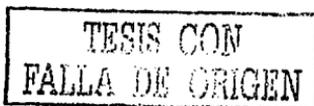
Aunque Pepsi-Cola ha elevado su participación de mercado en los últimos años, ésta todavía conserva un segundo lugar en todas las plazas del país, Coca-Cola establece como una de sus estrategias la de reforzar su imagen y presencia en nichos que había descuidado y a principios del año 2002 Coca-Cola se adjudica el contrato que estaba buscando Pepsi-Cola para la comercialización de sus refrescos en los cines de la Organización Ramírez, quien tiene la más grande presencia de salas de cine en el interior del país y en Centroamérica y adicionalmente en noviembre del 2002, Coca-Cola renovó su contrato con Cinemark, la tercera cadena de cines en México, cerrando así su predominio en este sector, lo que le garantiza un 85% de presencia en las salas de cine de todo México.

Más que lo que pudieran vender en dichos eventos la lucha no es por el volumen de ventas, sino es por la pelea de presencia e imagen de marca, es publicidad para ellas, ganan posicionamiento por tener únicamente sus productos expuestos ante la vista del consumidor y posible consumidor, y dentro de esta batalla, Coca-Cola ganó y logró establecer un contrato de exclusividad con el Hipódromo de las Américas, el cual era ostentado por la compañía Pepsi-Cola.⁶³

Para neutralizar los éxitos de expansión de Coca-Cola, Pepsi-Cola decide llevar a cabo una estrategia similar en América del Sur ya que de acuerdo con la revista Fortune Pepsi-Cola tiene interés de enfocarse en los mercados internacionales para compensar el lento crecimiento en Estados Unidos y a que Coca-Cola obtiene el 30% de sus ganancias a sus mercados internacionales mientras que Pepsi-Cola sólo el 6% y el

⁶² <http://www.expansion.com/05/Sep/2001> María Eugenia García. La vida con Coca-Cola.

⁶³ <http://www.expansion.com/11/Dic/2002> Fernanda Huerta. Guerra por la puntilla.



mercado de América Latina representa para Coca-Cola el 48% de participación de mercado contra el 28% de Pepsi-Cola.⁶⁴

Ante este panorama Pepsi-Cola trata de desarrollar una estrategia donde el objetivo sea consolidarse en el mercado latinoamericano con un número menor de embotelladores los cuales puedan abarcar más territorio y tengan la capacidad para modernizar sus plantas incluso con alianzas en otros países latinoamericanos.

Pepsi-Cola decide construir en Brasil la planta más grande fuera de los Estados Unidos y cuyo mercado representa el tercer mercado en importancia del mundo (después de los Estados Unidos y México) El objetivo era abastecer los mercados de Costa Rica, Uruguay, Chile y Argentina; Sin embargo sus estrategias de marketing no lograron captar las diferencias de gustos en esos mercados por lo que no pudieron desarrollar con buenos resultados la marca ni la lealtad del consumidor hacia sus productos.

En cuanto al mercado mexicano Pepsi-Cola tenía que hacer algunas innovaciones ya que había perdido participación de mercado del 50% al 30 % del mercado nacional en los últimos 12 años, pues algunos embotelladores se sintieron descuidados por Pepsi-Cola hasta el punto que varios franquiciatarios ubicados en Chihuahua, Campeche, Quintana Roo y Yucatán decidieron vender sus plantas a Coca-Cola.

En 1999 fue creada por Pepsi-Cola la División Pepsi Bottling Group (PBG) para América del Norte con sede en Somers (Nueva York) y fue formada para administrar las operaciones de embotellado en América del Norte y establecer una red de empresas para competir con Coca-Cola en América Latina y sobre todo en México. PBG contribuye con 30% de las ventas del consorcio, su presencia se extiende a Estados Unidos, España, Rusia, Turquía y Canadá.⁶⁵

En agosto del 2002 se cerró en México la operación por la cual Pepsi Bottling Group la mayor embotelladora del mundo, adquirió el 100% de las acciones de Pepsi GEMEX (en una operación por casi \$1,300 millones de dólares), la más grande embotelladora de este refresco en el país (incluyendo al agua Electropura) con una presencia del 63 % en el territorio nacional y este grupo representa el 62 % de las ventas de Pepsi-Cola en México. Esta operación representa para PBG asumir el nuevo papel de la franquicia ancla de Pepsi-Cola en México y recuperar participación de mercados y buscar un reposicionamiento en el mercado.

La fusión le permitirá a PBG operar en mercados nacionales como lo son el Distrito Federal, Nuevo León, Quintana Roo, Yucatán, Guerrero, Morelos, Campeche, Durango, Aguascalientes, Zacatecas, San Luis Potosí y Estado de México y están en pláticas las negociaciones con Grupo Bret de Pepsi que opera en los Estados de Veracruz, Puebla, Tabasco y Oaxaca.

⁶⁴ <http://www.expansion.com> 11/Dic/2002 Fernanda Huerta. Guerra por la pantalla

⁶⁵ <http://www.expansion.com>. 21/Ago/2002 Zacarías Ramírez y Roberto Aguilar. Está de regreso la segunda refresquera.

A raíz de la venta de Pepsi GEMEX, quedan en México solo 3 franquicias independientes, Grupo Bret, Embotelladora del Valle de Anáhuac que opera en Baja California, Sonora, Chihuahua y Sinaloa y Grupo Embotelladores Unidos (GEUSA) que opera en el occidente del país convirtiéndose en el mayor embotellador independiente de Pepsi-Cola.

Pepsi-Cola no puede confrontar a Coca-Cola, al líder, con sus mismas armas, por lo que busca incursionar en diferentes segmentos del mercado con una motivación diferente y atacar en los flancos débiles, y encontró el hecho de que los niños y jóvenes tienen preferencia por lo dulce. Ello le permitió potenciar su posicionamiento como la bebida de la nueva generación⁶⁶, apoyándose en campañas muy agresivas.

Recurre al concepto de innovación, criterio que está detrás de las campañas promocionales; los empaques de los productos y el patrocinio de figuras con gran popularidad como cantantes y futbolistas. El consumidor objetivo es el consumidor joven, seguido de amas de casa y deportistas.

Pepsi-Cola se ha dado a la tarea de destinar grandes cantidades de dinero al robustecimiento incesante de su marca y sus productos. En Pepsi 60% del trabajo de mercadotecnia se dirige a este punto, y 40% a empujar el mercado con promociones, y se ha puesto como meta: crecer 2 o 3% su participación de mercado al año.⁶⁷

Desde los tiempos del "Reto Pepsi" ⁶⁸ (1992) el conflicto había sido peleado por algunas marcas en algunas regiones del país, sin embargo, dos contratos millonarios de exclusividad reabrieron el viejo conflicto de las refresqueras: Pepsi-Cola denuncia a Coca Cola por presuntas prácticas monopólicas cuando le ganaron los contratos de Organización Ramírez que significa tener a la mayor exhibidora de cine con la marca Cinépolis y el Hipódromo de las Américas.

Pepsi-Cola refiere que el mercado detallista es fundamental para la industria refresquera y acusa a Coca-Cola de prácticas monopólicas, bloqueos de canales de distribución, subsidios a refrescos de sabores, condicionar la venta y además asegura que Coca-Cola no ha escatimado recursos y ataca desde todos los frentes utilizando su poder relevante de mercado para obstaculizar la competencia, y pone como ejemplo que en la mitad de las tiendas de abarrotes de la ciudad de Monterrey, alrededor de 36 mil puntos de venta, la Pepsi-Cola no puede vender porque Coca-Cola tiene contratos de exclusividad y por consecuencia Pepsi-Cola queda fuera de ese mercado.⁶⁹

Coca-Cola tiene en México varias denuncias ante la Comisión Federal de Competencia (C.F.C.) por prácticas monopólicas, dos de ellas interpuestas en noviembre del 2000 por Pepsi-Cola Mexicana, Aga y Mundet, donde acusan a Coca-Cola de imponer contratos de exclusividad con los detallistas lo cual sólo da acceso a productos y publicidad de la

⁶⁶ <http://www.expansion.com.16/Ago/1995> Dino Revenberg. Publicidad comparativa. David versus Goliat.

⁶⁷ <http://www.expansion.com.21/Ago/2002> Zacarias Ramirez y Roberto Aguilar. Está de regreso. La segunda refresquera.

⁶⁸ <http://www.noticias.eluniversal.com>.

⁶⁹ *Ibid.*

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

transnacional, donde Coca-Cola regala cajas de producto, refrigeradores y hasta capacitación en contabilidad a los propietarios a cambio de que vendan sólo sus productos.⁷⁰ esta demanda obedeció en gran medida al interés renovado que Pepsi-Cola ha mostrado en México.

La práctica de comprar exclusividades en grandes espectáculos, en cines y en estadios, viene siendo una práctica común de ambas competidoras, es una práctica que se hace a nivel nacional y mundial y en México Coca-Cola ofreció alrededor de 50 millones de dólares a Organización Ramírez (la exhibidora de cine Cinépolis más grande del país) por tener la exclusividad de sus productos durante los próximos cinco años y Pepsi-Cola no esperó más de nueve meses y como respuesta le arrebató, en una operación millonaria, el contrato con Cinemex, la más fuerte cadena en el Distrito Federal.

En marzo del 2002 la dependencia C.F.C. concluyó que la firma Coca-Cola condiciona la venta de productos y ofrece descuentos especiales a las tiendas a cambio de no comercializar bebidas de otras marcas, con lo que obstaculiza la competencia.⁷¹ Así la Comisión Federal de Competencia negó la autorización para que Coca-Cola comprara Cadbury Schweppes en México al considerar que esta operación aumentaría su participación de mercado en México dejando en desventaja a sus competidores, Coca-Cola ya tiene una participación del mercado del 67%, frente a 20% de Pepsi y 4.3% de Cadbury. Si se aprobara la compra, tendría 71.3 %.⁷² En México Cadbury opera las marcas Orange Crush, Canada Dry, Peñafiel, Etiqueta Azul, Balseca y Extra Poma.⁷³

La reacción de Coca-Cola fue la de proponer a la C.F.C. un paquete de marcas, lo que implicaba deshacerse de algunas de ellas, propuesta que no fue aceptada por la Dependencia argumentando que los detallistas comprarían los productos a los vendedores de Coca-Cola, lo cual implicaba la desaparición de la fuerza de ventas de Cadbury, eliminando empleos.

Las pequeñas empresas embotelladoras de capitales nacionales y de presencia local o regional, para poder competir por una parte del mercado de los refrescos, deben considerar las debilidades que tienen las compañías como Coca-Cola y Pepsi-Cola, tendrán que invertir en el negocio (maquinaria, unidades de reparto, publicidad, promociones) ya que durante muchos años no lo han hecho y ello les resta fuerza para competir ya que hay marcas locales que compiten con mucho éxito contra las refresqueras multinacionales como lo son por ejemplo Jarochito ó Zaraza Vargas en el estado de Veracruz.

Hasta antes de la incursión de Fobermex a México, los refrescos de marca libre prácticamente no existían en el país y la compañía pretense poco a poco ir incrementando su participación dentro del limitado mercado de los autoservicios, canal que en México sólo acapara 6% de la venta de refrescos.

⁷⁰ <http://www.noticias.eluniversal.com>

⁷¹ <http://www.expansion.com>. 5/Sep/2001 María Eugenia García. La vida con Coca-Cola.

⁷² <http://www.expansion.com>. 26/May/1999 José Ramón Huerta. Que tanto es tantito.

⁷³ <http://www.expansion.com>. 20/ene/1999 José Ramón Huerta. Coca-Cola se expande.

La estrategia de Fobemex consiste en cambiar la imagen y el concepto de la marca libre en el sentido de que se puede conseguir un producto similar y a un precio menor pero con buena calidad además de ofrecerte al autoservicio una utilidad mayor de la que dan las marcas líderes. Para conseguir sus objetivos la firma utiliza una estrategia que se explica del siguiente modo: continuará en nichos y segmentos donde no existe competencia fuerte por parte de las ERT, como son las marcas libres.⁷⁴ Otra de sus estrategias consiste en manejar la opción de entregar producto terminado a las cadenas con las que trabaja y para tal fin estableció asociaciones con embotelladores tanto nacionales como transnacionales (como Mundet y Pepsi-Cola de Guadalajara) para fabricar las marcas libres y propias y en las mezclas con licor (ron con cola) ó tequila con toronja (New Mix, producto propiedad de Tequila El Jimador).⁷⁵

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

⁷⁴ <http://www.expansion.com.3/Jun/1998> Mayela Delgadillo. Las ventajas de ser libre.

⁷⁵ *Ibid.*

CONCLUSIONES

El objetivo esencial de esta tesina, es la de establecer la importancia que tiene el marketing como estrategia competitiva dentro de las políticas globales de las grandes empresas refresqueras trasnacionales que se encuentran establecidas en México y exponer las causas de internacionalización de las empresas refresqueras trasnacionales dentro de la construcción de un mercado global, señalando los factores que impulsan a las empresas trasnacionales a expandir sus actividades comerciales en los mercados internacionales y a consolidar su presencia, expandir sus mercados y lograr mejores expectativas de crecimiento y posicionamiento en el mercado nacional.

Por lo que se pudo llegar a las siguientes conclusiones:

En las últimas dos décadas, la economía mundial se ha caracterizado no sólo por el fenómeno de la globalización sino también por los avances tecnológicos. La globalización es un proceso multidimensional que es ante todo un fenómeno económico, donde la interdependencia de las economías refleja cambios profundos en las relaciones económicas bajo las cuales se desenvuelve dicho fenómeno.

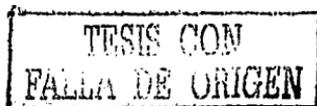
La globalización se constituyó conformando una nueva totalidad donde las relaciones, los procesos y las estructuras económicas se mundializan, los países se convierten en sectores de una sociedad global como si el mundo fuera una sola entidad.

La liberalización de las economías está modificando la configuración de los mercados y se ha visto una reorganización de éstos a través de una mayor movilidad de mercancías y capitales trayendo como consecuencia un cambio en las tendencias comerciales orientadas a la eliminación de las barreras de bienes y servicios entre los países.

La globalización puede ser considerado como el resultado de una liberalización y desregulación de los mercados, de innovación y desarrollo tecnológico y a partir del nuevo entorno internacional, irrumpen actores que han adquirido un nuevo papel dentro de la economía internacional y estos son las empresas trasnacionales que articulan sus procesos productivos y comerciales con una nueva visión global, el mundo se ha convertido para ellas en un mercado sin fronteras, buscando las ventajas que les permitan estar en condiciones de mantenerse competitivamente dentro del mercado internacional.

En el mundo competitivo de hoy el fenómeno de la globalización asociado a la intensificación de la tecnología tuvo sus repercusiones dentro del ámbito de la industria de las bebidas embotelladas al haber modificaciones en los procesos productivos y organizacionales que intensificaron la introducción de nuevos procesos y productos, alterando sustancialmente la estructura del giro y con ella la del mercado, buscando como meta la satisfacción del cliente dentro de un entorno cada vez más dinámico y competitivo.

En razón de los cambios tecnológicos operados, la tecnología juega un papel muy importante para las empresas refresqueras trasnacionales, pues ésta les permitió la



segmentación de los procesos y productos. Este fenómeno les dio a las empresas y sus filiales la oportunidad de lograr un gran crecimiento al redefinir los procesos para conseguir una mayor eficiencia de costos en torno a la mejora de la eficiencia de los procesos productivos incluyendo a los proveedores y su integración en la cadena de valor.

Por ello las nuevas formas e intensidades de competencia que se empiezan a gestar en el marco de una economía globalizada, hace que las ERT sean más dinámicas y agresivas frente a su entorno exigiéndoles un cambio radical en sus estrategias bajo el contexto de una competencia globalizada que obliga a las organizaciones a comprender mejor los cambios ya que la base de este proceso es formular estrategias de mercadotecnia coherentes para lograr ser exitosas frente a dicho fenómeno.

Estas tendencias han obligado a las refresqueras transnacionales a reorganizarse sobre un concepto global, como una nueva forma de responder al crecimiento de la competencia caracterizada por innovaciones en los productos, diversificación de los mercados y sobre todo mercados más abiertos.

La necesidad de aplicar procesos de reorganización les permitió a las ERT la eliminación de esquemas rígidos de operación donde las nuevas formas y estructuras organizacionales ayudarían a una redefinición de esquemas para un nuevo modelo de mercadotecnia, establecerían un nuevo estilo de relación con sus proveedores así como una nueva forma de organización en la producción que les permitiría alcanzar un mayor rendimiento con tácticas de reubicación productiva e innovación tecnológica en los procesos productivos donde uno de los objetivos era obtener la integración de las etapas que conforman su cadena productiva de forma más eficiente.

A raíz del fortalecimiento de los lazos corporativos para mantener a las empresas tecnológicamente competitivas, se desarrolla un nuevo estilo de relación entre la matriz y sus filiales a través de redes internacionales en una búsqueda incesante por mantener el liderazgo dentro de su industria.

Las empresas refresqueras empiezan a introducir los conceptos de mejora continua en su filosofía de trabajo que las encaminan a la búsqueda incesante de la calidad en todas las actividades que realizan y competir en un mercado donde sus clientes buscan nuevos productos que cumplan con los satisfactores que ellos desean y las empresas miran hacia el futuro con una mentalidad a largo plazo y con una estrategia de carácter ofensivo y de crecimiento por medio de la innovación y el cambio.

Así mismo, éstas empresas pretenden ser más ágiles y eficientes en todos sus procesos ya que los incesantes cambios en la economía mundial provocan desvíos en el comportamiento del mercado, mientras más rápido las empresas pueden cambiar su rumbo hacia donde se dirige el mercado, en mejor posición estarán para seguir compitiendo, lo cual implica que los mecanismos de planeación, organización y control sean lo suficiente flexibles para permitirles adecuarse a las nuevas condiciones imperantes.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Para que una empresa de refrescos desarrolle estrategias globales requiere de una serie de características, de forma tal que pueda ofrecer ventajas respecto a su competencia y mantenerse en un mundo competitivo, el éxito depende de que tenga una alta capacidad productiva y eficiencia que solo es posible lograrla a partir de grandes inversiones en maquinaria, tecnología y tenga experiencia en marketing para así poder implementar la condición de ventaja competitiva.

Tienen que plantearse la tarea de mejorar su marketing como estrategia competitiva para poder competir internacionalmente ya que operar a nivel mundial obliga a pensar y actuar a nivel mundial, en este sentido, las empresas refresqueras tendrán como objetivo producir productos cubriendo diferentes necesidades en función de los mercados regionales o internacionales, es por eso que si bien las ERT no se establecen en todos los países, ligan sus estructuras a aquellos lugares claves que son esenciales para sus planes de expansión ya que conciben sus actividades a escala mundial, adaptándose para funcionar en un mercado globalizado con una estrategia única: ofrecer productos mundiales, pero que deben ser flexibles a los requerimientos específicos de los consumidores locales.

Además las ERT tienen que enfrentar la tarea de mejorar su capacidad para ampliar sus mercados por lo que tendrán como objetivo producir productos cubriendo diferentes requisitos en función de los mercados regionales o internacionales y con el fin de asegurar la expansión y su posicionamiento en los mercados, las empresas están obligadas a fortalecer sus capacidades y buscarán a través de uniones con otras empresas crear nuevas y sofisticadas alianzas estratégicas con otras empresas, estableciendo lazos de cooperación de distintos tipos y objetivos (mercado, distribución o abastecimiento, inversiones, desarrollo de nuevos productos, etc.) para conformarse como corporaciones más fuertes y eficientes.

Por lo que la adopción e innovación de nuevas estrategias dentro del marketing en la cual se combinan tácticas de competitividad y colaboración entre empresas es de vital importancia ya que esto les permitirá la sobrevivencia ante un incremento y expansión de la competencia, la cual a través de diversos mecanismos intentará incrementar su presencia y fortalecerse en los mercados internacionales.

Una alianza estratégica se puede establecer a través de fusiones, proyectos conjuntos, integración de estructuras de producción, distribución, comercialización y algunas otras formas de cooperación. Así al conjuntar esfuerzos con otras empresas, disminuye el riesgo de que sus principales competidores y rivales aparezcan con un producto o servicio con mayor innovación en un particular segmento del mercado; por lo que las empresas buscan asociaciones a partir de objetivos específicos.

Las empresas refresqueras crean vínculos estrechos entre compañías ubicadas en diversas zonas geográficas buscando un crecimiento económico aprovechando las ventajas que las alianzas les pueden proporcionar como red de recursos, tecnología, canales de distribución, ventajas comerciales basadas en el valor de marca, y su posicionamiento en el mercado. Con las alianzas se desarrollan relaciones de colaboración que progresivamente se van integrando en sistemas complejos de

interdependencia en donde las tareas de producción, mercadeo y financiamiento y se van configurando entidades organizacionales de grandes proporciones y atributos.

Esta práctica cambió la relación de la cadena de valor conduciendo a mejoras estratégicas en el área comercial sustentado en la estrategia de satisfacer las necesidades del mercado con un mejor producto y servicio al cliente. El éxito de las estrategias se puede medir en relación a la naturaleza de las alianzas entre empresas, tanto con proveedores como con negocios complementarios que sean capaces de producir innovación y continuo mejoramiento de los productos y servicios, reflejándose en la captura de nuevos mercados.

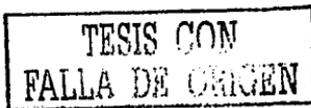
Día tras día salen nuevos productos al mercado y hoy en día la gente siempre espera un cambio, los productos cambian continuamente para mantenerse a la par de lo que la sociedad espera, la batalla en la mente de los consumidores no se detiene, por lo tanto las empresas refresqueras han hecho de la mercadotecnia su estrategia competitiva, la cual ha tenido que ir evolucionando, buscando amoldarse cada vez más a los requerimientos de los consumidores a fin de hacer a las empresas más competitivas y rentables.

Se trata no solo de alcanzar una eficiencia operativa, un menor costo o calidad en el producto sino que también es necesario que la empresa tenga una estrategia clara y consistente, debiendo esforzarse por competir con relación a un mundo cambiante y veloz en donde la toma de decisiones puede significar la vida o la muerte en el mercado.

La mercadotecnia debe pensar como llegar al consumidor en forma activa y estructurar actividades que generen valor para buscar la superioridad más allá de su propia cadena de valor por lo que debe colaborar con otros departamentos y en la medida en que la empresa sea capaz de desempeñarse mejor que sus competidores podrá obtener así una ventaja competitiva.

La competencia en el la industria del refresco ha permitido desarrollar nuevas estrategias de marketing, las empresas deben ser lo suficientemente flexibles para modificar y mejorar sus productos, atacar diferentes nichos de mercado, estar orientadas hacia el consumidor individual cuando el mercado así lo requiera y el asociarse con otras empresas es parte de la concepción de nuevas formas de organización.

El estar cambiando para orientarse y adaptarse cada vez más al consumidor y estar preparadas para responder de manera efectiva a los cambios en las necesidades del consumidor mejor que la competencia implica un gran esfuerzo organizacional y hoy en día el manejo de la información y la tecnología es crucial, pues las empresas deben estar muy de cerca sobre las tendencias de consumo y la tecnología, los factores externos les alertarán de las oportunidades y amenazas mientras que los factores internos, relacionados con el desempeño de la empresa, les indicarán sus fortalezas y debilidades y es evidente que solo unas cuantas compañías están en la posibilidad de mantener este ritmo.



Las firmas refresqueras requieren día con día de nuevas estrategias de mercadotecnia para incrementar la satisfacción de los clientes y para mantener su participación dentro del mercado, estas nuevas situaciones les están exigiendo que tomen en cuenta nuevos patrones al momento de desarrollar una estrategia de marketing con el propósito de obtener mejores resultados. En otras palabras, las empresas deberán orientar sus acciones hacia la fuerte competencia y por ende a un esquema más competitivo, esto implica que los sistemas de operación adquieran una especialización acompañados de tecnología de vanguardia que les permita ser más eficientes además de mantenerse al día en la tecnología para tener éxito en los mercados internacionales.

El marketing es una estrategia fundamental en la lucha por los mercados y su importancia radica en la necesidad de expansión de las compañías refresqueras trasnacionales. En el marketing la lucha por los mercados ha cobrado las dimensiones de una guerra de ocupación, la estrategia consiste en ser los primeros antes que la competencia haya tomado la iniciativa y tenido la oportunidad de establecerse por lo que el posicionamiento en la mente de los consumidores será fundamental para hacer más fuerte el lazo de fidelidad del consumidor a la marca y con ello el éxito de su estrategia, y una empresa orientada de esta manera a maximizar sus operaciones de marketing podrá obtener una gestión más satisfactoria en tal sentido.

El marketing orientado hacia la maximización del posicionamiento en la mente del consumidor es aquel donde las empresas se medirán por su participación por cliente en lugar de medirse por la participación de mercados. En otras palabras, las empresas están obligadas a desarrollar una relación directa y más estrecha con cada uno de los clientes a fin de adaptar los productos de manera más exacta a sus necesidades y ofreciendo valor agregado y por consiguiente reteniendo a los clientes e incrementando su valor potencial buscando venderle la mayor cantidad de productos a lo largo de su vida como consumidor.

El futuro del marketing como ventaja competitiva dentro del mercado de las bebidas esta marcado por un mayor conocimiento del cliente a nivel individual, por una publicidad muy bien dirigida hacia el público consumidor y por un rol estratégico de la tecnología en la definición de productos, servicios, distribución y toda empresa que desee sobrevivir lo hará centrándose en su competencia. Esta nueva realidad refleja que el Marketing esta mucho más enfocado hacia los movimientos de la competencia en sí misma, lo que no implica la desatención del cliente mismo, al contrario, lo que se busca es ganar la batalla al competidor y ocupar la mejor posición estratégica posible en la mente de los clientes y mantenerla a través del tiempo.

El Marketing necesita de un cambio constante, de una reestructuración de prioridades, es decir, de una reingeniería que permita a la empresa defenderse del incesante ataque de los competidores o atacarlos cuando sea oportuno, que le permita servir mejor a su clientela, reducir la mayor cantidad de costos y obtener el máximo beneficio posible. El plan estratégico se vuelve fundamental a la hora de tratar de ganar la batalla por la lealtad y la mente del consumidor, la competencia se vuelve brutal, el nombre del juego ha cambiado, ahora es arrebatarle el cliente a otro negocio.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Hoy en día cada vez más compañías refresqueras brindan productos similares con características parecidas; por lo que les resulta más difícil diferenciarse, por tal motivo más que nunca, se deben aprovechar las debilidades de los demás para conseguir mejores posiciones en el mercado y esto no es más que saber reasignar los recursos necesarios de la corporación de la forma más eficiente para explotar a un cien por ciento las fortalezas de la misma. Hoy en día las empresas están buscando de dar valor agregado para diferenciar sus productos y para retener a los clientes.

Los compradores demandarán mejor calidad y pondrán a las empresas refresqueras a competir unas en contra de otras lo cual engloba optimizar sus habilidades y recursos. Todas las actividades de mercadotecnia deben ser evaluadas en todo momento, el éxito de hoy de una estrategia no garantiza el éxito del mañana. Los mercados cambian y las circunstancias también, lo que resultó sumamente positivo una vez de acuerdo con ciertas características del mercado puede cambiar en poco tiempo y por consiguiente los requerimientos de los consumidores, esto es parte del proceso de evaluación y retroalimentación constante de cada estrategia de mercadotecnia que las embotelladoras deben llevar a cabo.

El mundo vive un proceso de cambio acelerado y de competitividad global en una economía cada vez más dinámica, el concepto es simple, la globalización introduce nuevas formas de competencia en los mercados mundiales. Las empresas deben aprender a competir en los mercados internacionales y elevar su competitividad pues tiene incidencia en la forma de plantear y desarrollar sus estrategias de expansión en la lucha por los nuevos mercados.

Las compañías refresqueras actualmente enfrentan un considerable reto al adoptar nuevos conceptos de estrategias, todo con el fin de sobrevivir a la batalla mercadológica que se registra en todo el mundo, de allí la búsqueda de nuevos mercados y mientras más se demoren las empresas en internacionalizarse, mayor será el riesgo de quedarse fuera de las nuevas oportunidades comerciales.

El marketing como estrategia, adquiere una primordial importancia, la lucha por la obtención de terreno estratégico en la mente del consumidor es muy fuerte, la imagen y el posicionamiento son clave, las novedades comienzan a girar en torno a la variedad, estilo y presentación de los productos centrando su atención en el cliente y a modificar los hábitos de consumo y la estrategia en la mercadotecnia adquiere en ese momento una importancia vital para la supervivencia y desarrollo de las empresas dentro de la industria del refresco.

Bajo esta nueva realidad internacional, las ERT han decidido lanzarse de lleno a atacar los nichos de mercado que se están presentando en el mercado mexicano, el cual se ha expandido con diversas tendencias y necesidades y cuentan con un mercado consumidor ávido de sus productos, lo que representa para ellas una oportunidad enorme para hacer crecer sus negocios.

En México las dos grandes trasnacionales refresqueras crecen por ser las más innovadoras, con mayor capacidad tecnológica, financiera y organizacional que el resto

TESIS CON
FALLA DE CONTENIDO

de las demás empresas refresqueras, hacen del negocio de los refrescos un negocio con un alto rendimiento, excluyente y polarizado; Las operaciones estrategias financieras, tecnológicas y de mercado que llevan a cabo como parte de sus planes de expansión de mercados, vienen acompañadas de grandes inversiones de capital, reflejándose en la diversificación de nuevos productos, de atacar nuevos nichos de mercado, de alianzas estratégicas y en la adquisición de otras embotelladoras acompañadas de una abrumadora publicidad en todos los medios publicitarios, dejando en la sobrevivencia a las empresas nacionales.

La industria del refresco en el país se asienta en un contexto dominante en función del grado de poder en el mercado, se establece una distribución asimétrica entre la industria nacional y las ERT impactando en la correspondiente participación de mercado, las grandes empresas asumen el liderazgo y muchas veces las estrategias de mercadotecnia inciden en detrimento de las empresas nacionales, las innovaciones tecnológicas aplicadas tienen su impacto en los procesos de producción y el marketing influyendo directamente en el resto de las empresas nacionales establecidas dentro del giro.

En esta fase de innovaciones y opciones tecnológicas, la dependencia y las desigualdades tecnológicas y económicas entre las embotelladoras trasnacionales y las empresas nacionales, deja a estas últimas fuera de la dinámica impuestas al no poder competir eficientemente pues no disponen de los capitales necesarios para financiar su expansión y desarrollo a la misma velocidad que se les impone en el mercado.

En tales circunstancias las empresas nacionales son desplazadas por la competencia trasnacional y ese conflicto tiende a plantear un escenario de complementariedad, donde éstas últimas abastecen el mercado donde las grandes no han podido o querido expandirse. Las empresas trasnacionales se han apropiado de la mayor parte de las oportunidades del mercado de las bebidas, ejercen un grado de monopolio para disponer de una participación sustantiva del mercado, de modo que las grandes empresas obtienen los beneficios más grandes.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

ESTA TESIS NO SALE
DE LA BIBLIOTECA

BIBLIOGRAFIA

- ACOSTA, A. La Publicidad a su Alcance. Editorial Norma, Bogotá, 1980.
- CZINKOTA, Michael R. y RONKAINEN, Ilkka A. Marketing Internacional. Editorial Prentice Hall, 6ta Edición, México, 2002.
- COHEN, D. Publicidad Comercial. Editorial Diana, México, 1988.
- DIEZ DE CASTRO, Enrique. Distribución Comercial. Editorial Mc Graw Hill, 2da Edición, España, 2000.
- DUNNING, Jhon. Empresas Multinacionales y Economía Global. Editorial Addison-Wesley Publishing Company Inc, New York, E.U. 1993.
- ENRICO, Roger. La Guerra de las Colas. Editorial Norma, Colombia, 1994.
- FISHER, Laura y NAVARRO, Alma. Introducción a la Investigación de Mercados. Editorial Mc Graw Hill, 1ra Edición, México, 1997.
- FURONES, M. El Mundo de la Publicidad. Editorial Salvat, México, 1980.
- GULTINAM, Joseph. Gerencia de Marketing: Estrategias y Programas. Editorial Mc Graw Hill, México, 1998.
- HARRINGTON, H. James. Administración Total del Mejoramiento Continuo. Editorial Mc Graw Hill Interamericana, Colombia, 1997.
- KELLER, L. Strategic Brand Management, Building, Measuring and Managing Brand Equity. Editorial Prentice Hall, New York, 1ra Edición, 1998.
- KOTLER, Philip. Dirección de Mercadotecnia. Editorial Prentice Hall, 8va Edición, México, 1996.
- LAMBIN, Jean Jacques. Marketing Estratégico. Editorial Mc Graw Hill, 3ra Edición, Madrid, 1991.
- MINTZBERG, Henry y QUINN, James Brian. El Proceso Estratégico. Editorial Prentice Hall Hispanoamericana, 2da Edición, México, 1993.
- ORTEGA MARTINEZ, Enrique. El Nuevo Diccionario de Marketing y Disciplinas Afines. Editorial Esic, España, 1990.
- PORTER, Michael, La Ventaja competitiva de las Naciones. Editorial Javier Vergara, Buenos Aires, 1991.
- PORTER, Michael. Estrategia Competitiva. Editorial CECSA, 29 Edición, México 2002.
- PRIDE, William. Marketing: Concepto y Estrategias. Editorial Mc Graw Hill, 9na Edición, México, 1997.
- RIES, Al y TROUT, Jack. La Revolución del Marketing. Editorial Mc Graw Hill, México, 1990.
- RUGMAN, Alan M. Negocios Internacionales, un Enfoque de Administración Estratégica. Editorial Mc Graw Hill, México, 2001.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

- SAXE FERNANDEZ, John. Globalización: Procesos de Integración y Desintegración en La Reestructuración Mundial y América Latina. Instituto de Investigaciones Económicas, UNAM, Tomo I, México, 1993.
- STANTON, William. Fundamentos de Marketing. Editorial Mc Graw Hill, 5ta Edición, México, 1997.
- TAYLOR, A. Planeación en Mercadeo. (Disquete) Editorial Prentice Hall, México, 1997.
- TROUT, J. Posicionamiento. Editorial Mc Graw Hill, México, 1986.
- WILSON, Bud. Planeación y Desarrollo Comercial del Producto. Editorial Herrero Hermanos, México, 1998.
- YIP, George S. Globalización: Estrategias para Obtener una Ventaja Competitiva Internacional. Grupo Editorial Norma, Bogotá, 1993.

Hemerografía

- Asociación Nacional de Productores de Refrescos y Aguas Carbonatadas, A.C. (ANPRAC). Reporte 50 Aniversario de la Asociación, México, 1999.
- CEPAL "El desarrollo sustentable: Transformación Productiva, Equidad y Medio ambiente". Artículo p. 78, Chile, 1991.
- CEPAL "Transformación Productiva con Equidad: Un Enfoque Integrado". Artículo p.51, Chile, 1992.
- Coca-Cola Company, Informe Trimestral de Resultados, México, Junio 2002.
- GIACOMAN, Ernesto M. "Las Exportaciones como Desarrollo Industrial, La experiencia del Sudeste de Asia y sus enseñanzas para México". Revista Comercio Exterior, Vol. 38, Num. 4, 1988.
- GRUPO AZTECA- PANAMCO, Cursos sobre marketing y mercadeo, 1990-1995.
- JIMENEZ Torres, Manuel. "Globalización ¿Desarrollo sin...cero?". Revista Gestión y Estrategia No 9, 1996.
- MARTINEZ, Astrid. "¿Hay un reordenamiento económico Internacional?". Revista Estrategia. Julio 4 1994.
- OSTRY, Sylvia. "Governments & Corporations in a Shrinking World: Trade and Innovation Policies in the United States, Europe and Japan". Artículo en Council on Foreign Relations Press, New York, 1990.
- OZAWA, Terutomo. "Japan in a New Phase of Multinationalism and industrial Upgrading: Functional Integration of Trade, Growth and FDI". Artículo en Journal of World Trade, February, 1991.

Páginas en Internet

- http://www.bret.com/default_normal.asap.
- <http://www.coca-cola/worldwide/flasindex1.html>.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

- http://www.contal.com/nuestro_negocio05.html.
- <http://www.inegi.gob.mx/difusion/espanol/fnuevo.html>.
- <http://www.expansion.com>.
 - 1/Mar/1995 Marina Velasco, María. La Victoria. Burbujas integradas.
 - 29/Mar/1995 / Dora Delgado. Pepsico no esta en crisis.
 - 16/Ago/1995. Dino Rozenberg. Publicidad comparativa. David vs Goliat.
 - 17/Ene/1996 Oscar Granados. Refrescos: diversifica y vencerás .
 - 5/Jun/1996 Antonio Puertas. La verdadera guerra de Coca-Cola.
 - 31/Jul/1996 Oscar Granados. Poco a poco repuntan las refresqueras.
 - 3/Jun/1998 Mayela Delgadillo. Las ventajas de ser libre.
 - 21/Oct/1998 Alfredo Alcántara. Atención al cliente. La diferencia.
 - 20/Ene/1999 José Ramón Huerta. Coca-Cola se expande.
 - 12/May/1999 Guadalupe Rico Tavera. Abelardo Garciarce Ramirez (1927.
 - 26/May/1999 José Ramón Huerta. Que tanto es tanto.
 - 22/Nov/2000 Louise Guénelle. Clight. Polvo mágico.
 - 22/Nov/2000 Roberto Morán Quiroz. Cinemex. Cine de acción.
 - 5/Sep/2001 María Eugenia García. La vida con Coca-Cola.
 - 5/Sep/2001 Jesús Hernández. Las bebidas lácteas.
 - 5/Sep/2001. El mercado también se cansa.
 - 12/Dic/2001 Roberto Morán. La revolución de lo viejo.
 - 26/Jun/2002 Lorena Escamilla. Guerra burbujeante.
 - 21/Ago/2002 Zacarías Ramírez y Roberto Aguilar. Está de regreso La segunda refresquera.
 - 11/Dic/2002 Piolo Juvera. Mercadotecnia bien hidratada.
 - 11/Dic/2002 Fernanda Huerta. Guerra por la pantalla.
 - 11/Dic/2002 Luis Zubieta / Bonafont. El peso del agua ligera.
- <http://www.noticias.eluniversal.com>.
- <http://www.searchz.com/Articles/0728992.shtml> Carton, Samuel. "Branding, Be the Brand", USA. (WWW Document) URL. (1999).
- <http://www.securities/infolatina.html>.
- <http://www.wazc.uam.mx/publicaciones/question/>.

TESIS CON
 FALLA DE ORIGEN