



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA  
DE MEXICO

49  
2EJ

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

EL DESCENSO OCUPACIONAL EN LA  
INDUSTRIA REFRESQUERA

SEMINARIO DE INVESTIGACION  
ADMINISTRATIVA

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:

**LIC. EN ADMINISTRACION**

P R E S E N T A:

FRANCISCO JAVIER MORENO MORENO

FALLA DE ORIGEN

1995

1994



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



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

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

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

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



FACULTAD DE CONTADURIA  
Y ADMINISTRACION

8 1995

COORDINACION DE  
EXAMENES PROFESIONALES

U/0399/95

FALLA DE ORIGEN

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DEMEXICO**

---

**FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION**

**EL DESCENSO OCUPACIONAL EN LA  
INDUSTRIA REFRESQUERA**

**SEMINARIO DE INVESTIGACION ADMINISTRATIVA QUE PARA  
OBTENER EL TITULO DE LICENCIADO EN ADMINISTRACION  
PRESENTA FRANCISCO JAVIER MORENO MORENO.**

L.A.E. MANUEL REZA MONROY

1994

## ÍNDICE

1.-	Hipótesis	2
2.-	Objetivo	2
3.-	Antecedentes de la industria refresquera en México.	3
4.-	Estructura organizacional predominante.	7
5.-	El factor humano en las embotelladoras.	11
	a) Salarios y nivel ocupacional	11
	b) Capacitación	16
	c) Condiciones de trabajo	18
6.-	Situación actual del consumo del refresco en México.	21
7.-	Caso Práctico	23
8.-	Conclusiones	70

**EL DESCENSO OCUPACIONAL  
EN LA INDUSTRIA  
REFRESQUERA**

## **HIPOTESIS**

Existe un descenso ocupacional en la industria refresquera mexicana.

## **OBJETIVO**

Determinar la causa que origina la reducción del personal en la industria refresquera en México.

## 1.- ANTECEDENTES DE LA INDUSTRIA REFRESQUERA EN MÉXICO.

México es el segundo productor y consumidor de refrescos más grande del mundo después de los Estados Unidos en términos de consumo per cápita. Para un importante segmento de la población del país los refrescos constituyen un suplemento alimentario barato.

La siguiente tabla compara el consumo de refrescos en México y los Estados Unidos durante los períodos indicados.

Año	México		Estados Unidos	
	consumo anual per capita (1)	consumo anual total (2)	consumo anual per cápita (1)	consumo anual total (2)
1985	20.30	1,494.0	27.17	6,500.0
1986	19.22	1,442.4	28.02	6,770.0
1987	18.01	1,378.6	29.33	7,155.0
1988	19.91	1,554.0	30.57	7,530.0
1989	22.52	1,793.2	30.87	7,680.0
1990	23.35	1,897.5	31.66	7,914.0
1991	24.43	2,025.4	31.58	8,040.0

(1) Expresado en número de cajas de refrescos

(2) Expresado en millones de cajas de refrescos

En 1991 las ventas totales en el mercado refresquero mexicano fueron aproximadamente 2,025.4 millones de cajas de refrescos, equivalentes a aproximadamente el 1.9 % del Producto Interno Bruto del mismo año. La Asociación Nacional de Productores de Aguas Envasadas, A. C. estima que en México existen aproximadamente 600,000 puntos de venta de refrescos, de los cuales el 14.6 % se encuentran localizados en el área metropolitana. Al 31 de diciembre de 1991 las empresas refresqueras en México empleaban a aproximadamente 115,000 personas, equivalentes al 1.1 % del total laboral del país.

Por lo general, la tasa de crecimiento en la población y venta de refrescos ha sido mayor que las tasas de crecimiento de la población y del PIB. La Asociación Nacional de Productores de Aguas Envasadas, A. C. (ANPAE) considera que esta relación se mantendrá en los mismos términos, en virtud de que se espera un incremento en el ingreso per cápita y una ampliación y mejora de las instalaciones de producción y distribución de refrescos. Durante el período de 1987 a 1991, la población del país creció a una tasa promedio anual del 2.6 %.

**Porcentaje de crecimiento del volumen  
de Ventas y el PIB**

Año	Industria refresquera mexicana (1)	PIB (2)
1987	(4.44)	1.70
1988	12.72	1.25
1989	15.39	3.29
1990	5.82	4.49
1991	6.74	3.45

(1) Fuente: PepsiCo de México

(2) Fuente: Banco de México

Historicamente, los precios de los refrescos en México, han sido significativamente más bajos que los refrescos en los Estados Unidos. La mayoría de los precios en México estaban sujetos a control e incrementos anuales a las tasas autorizadas por el gobierno. El 20 de noviembre de 1992 el gobierno autorizó un incremento de aproximadamente el 20 % en los precios de los refrescos en la ciudad de México, que es el principal territorio de consumo de refresco, consumiéndose aproximadamente el 70 % de la producción nacional.

El gobierno de México ha celebrado un convenio con la Asociación Nacional de Productores de Aguas envasadas, A. C. conforme al cual el control de precios de los refrescos sería eliminado durante 1993, a cambio de un compromiso por parte de las embotelladoras de realizar inversiones de capital por aproximadamente 13,200 millones de nuevos pesos y de crear 53,000 nuevos empleos durante el resto de la década. Sin embargo, los precios de los refrescos en México continuarán sujetos al PECE, lo que podría limitar la posibilidad de que la industria refresquera incremente los precios de sus refrescos por encima de los convenidos con el gobierno.

La industria refresquera en México, es altamente competitiva. Los principales competidores en el mercado mexicano de refrescos son los embotelladores de refrescos de "Cola", en segundo plano se consideran los de refrescos de sabores.

Durante los últimos años (1987 a la fecha) se ha incrementado el consumo de refrescos de sabores debido a una agresiva competencia que han mostrado los diferentes embotelladores, relajando durante este lapso el consumo de refrescos de cola.

Otro factor que ha afectado grandemente el hábito de consumo del refresco en forma negativa, es el consumo generalizado, que en los últimos meses se ha incrementado, de agua pura, que en la actualidad se puede encontrar en los mismos puntos de venta de los refrescos.

Una base fundamental de la competencia entre las compañías embotelladoras de refrescos son las actividades promocionales de ventas, los anuncios en televisión y radio y los artículos promocionales tales como, exhibidores, cajas, relojes, anuncios de neón y otros artículos y mercancías con el logo de la bebida que pueden ubicarse en los establecimientos que venden los productos de la marca.

Algunas embotelladoras franquiciadas, celebran contratos de cooperación en materia de comercialización. Estos convenios prevén la publicidad de las marcas en diferentes medios publicitarios.

En contraposición de la mayoría de las embotelladoras, algunas están tratando de obtener mayor presentación en el mercado comercializando productos en envases no retornables y otras manteniéndose con el envase retornable.

En México los consumidores prefieren los refrescos en envases retornables de vidrio debido a su bajo costo, ya que las embotelladoras transfieren al consumidor final el costo del envase no retornable o la lata, los envases de vidrio retornable pueden ser utilizados hasta 24 veces antes de ser reciclados.

Las embotelladoras también utilizan técnicas de comercialización "innovadoras", tales como concursos y regalos de mercancías, así como el diseño de nuevas presentaciones para sus productos con el fin de hacerlos más atractivos a los consumidores. Ya que los refrescos compiten con otras bebidas comerciales importantes como café, leche, cerveza, bebidas cítricas y no cítricas y otras.

Las embotelladoras esperan que la celebración del TLC tenga un impacto favorable en las operaciones de las mismas, como resultado del incremento en el consumo de refrescos per cápita, que se espera ocurra como consecuencia del mejoramiento de la situación económica en general. Las embotelladoras también preveen que la implantación del TLC dará por resultado un incremento en la importación de refrescos americanos distintos de los que actualmente se comercializan en México, lo cual traería como consecuencia un incremento en la competencia. Sin embargo algunas embotelladoras consideran que dicha introducción de otras marcas, no afecten sustancialmente sus ventas, debido al gran prestigio de las marcas que manejan y al hecho de que es muy probable que los refrescos gaseosos norteamericanos importados a México sean en envases no retornables, que tienen un costo más elevado para el consumidor y que estos actualmente representan una porción pequeña del mercado refresquero mexicano.

## 2.- ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL PREDOMINANTE

La estructura organizacional de las empresas que integran la industria refresquera en México, es tan variada, tanto como él, o los accionistas de la empresa, puedan o quieran establecerla.

Es determinante que a un mayor volúmen de ventas que genere la empresa, se necesitará una estructura de personal más específica para cada una de las áreas. Considerando que se debiera contratar para cada uno de los puestos, tanto a nivel gerencial, como operativo, el personal que reúna los requisitos necesarios para el desarrollo específico de sus actividades.

Considerando la diversidad del tamaño, en volúmen de ventas de las industrias refresqueras, sería difícil presentar el organigrama de cada una de ellas, por lo que para evitar esto, se considerarán tres estructuras, en las que estimativamente se comprenderían todas las embotelladoras.

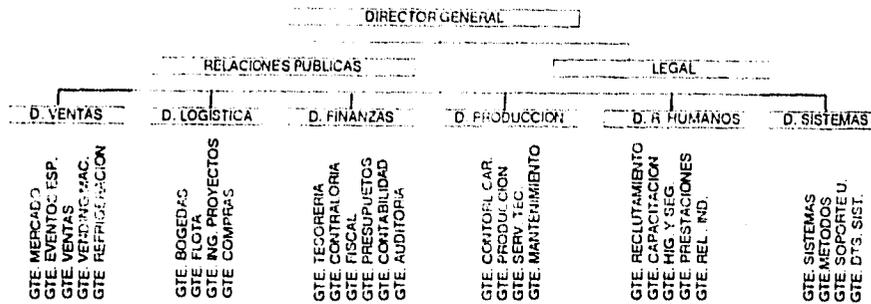
Estas son las estructuras:

### a) Grandes Refresqueras

Con ventas anuales mayores a quince millones de cajas físicas y más de mil quinientos trabajadores.

Su estructura esta bien definida, la división de funciones esta lo suficientemente delimitada, por lo cual se desarrollan las actividades de manera pronta y precisa, es muy común que este tipo de empresas esten integradas a un grupo de embotelladoras dirigidas por una empresa corporativa, con un alto nivel de conocimiento técnico de sus funciones por parte de todo el personal.

Actualmente son pocas las empresas de esta magnitud.



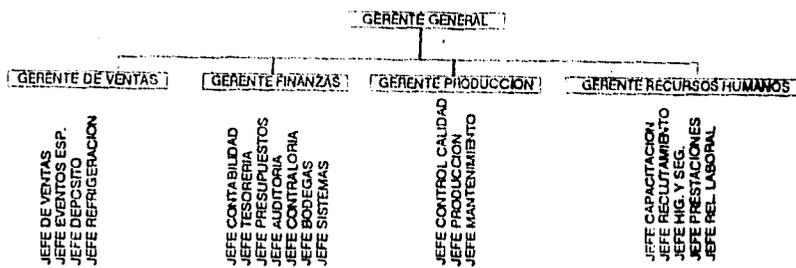
De las gerencias se desprenden una serie de jefaturas y áreas de supervisión, que para efectos de la investigación no tiene caso mencionar.

**b) Medianas Refresqueras**

Estas empresas presentan un nivel de ventas mayores a cincmillones y menos de quince millones de cajas físicas anualmente, manteniendo entre trecientos y mil quinientos trabajadores.

Su estructura esta bien establecida, aunque la división del trabajo, no se realiza como en las grandes embotelladoras, cumplen satisfactoriamente sus actividades, sin que exista mucha presión laboral.

La dirección de la empresa, pretende conquistar más mercado, solo por temporadas, concentrándose primordialmente en no perder el que ya tienen, esto a diferencia de las grandes refresqueras, quienes siempre pretenden ganar más consumidores.



Como se puede observar, la estructura es aceptable y se salva de dejar fuera de control interno gran parte de las operaciones de la empresa.

**c) Pequeñas Refresqueras**

Se realizan ventas menores a cinco millones de cajas físicas al año y no tienen mas de treientos trabajadores.

Su estructura es precaria y carece de personal capacitado para el desarrollo de las operaciones de la empresa. No tienen una división de funciones mas holgada, toda la coordinación de actividades llega a recaer en una o si a caso, en dos personas, lo cual perjudica grandemente el buen desempeño derivandose algunos problemas como son:

- 1.- Dirección autoritaria
- 2.- Descuido de operaciones propias de la empresa
- 3.- Bajas paulatinas de venta por el descuido del mercado

En la mayoría de los casos, el gerente general es el "todologo" que se desempeña en todo y no se especializa en nada.



En esta estructura se presentan varias variantes, que en algunas empresas el título del puesto es jefatura y no gerencia.

No siempre existen todos los titulares responsables de las áreas funcionales, lo que si es seguro es que exista un encargado administrativo que absorbe dos o tres áreas bajo su cargo.

El mercado de trabajo en la industrias refresqueras puede no ser tan específico como otras industrias, pero reviste una gran importancia por tener operaciones que requieren de un perfil del puesto, con características muy particulares en algunas de sus áreas.

Es difícil encontrar el personal que ayude al mejoramiento y desarrollo de las empresas pequeñas, puesto que el 70% de lostrabajadores lo cubre la fuerza de ventas, y de acuerdo con estadísticas de las refresqueras, es el área que mayor índice de rotación tiene.

Las industrias refresqueras se encuentran ante un compromiso contraído con el gobierno de México, ya que la Asociación Nacional de Productores de Aguas Envasadas, A. C. suscribió con él un convenio conforme al cual el control de precios de los refrescos sería liberado durante 1993 (precio ya liberado), a cambio de un compromiso por parte de las embotelladoras de realizar inversiones de capital de aproximadamente trece mil doscientos millones de nuevos pesos, y de crear cincuenta y tres mil nuevos empleos durante el resto de la década. Cuestión que esta muy difícil de cumplir.

### **3.- EL FACTOR HUMANO EN LAS EMBOTELLADORAS**

#### **A) SALARIOS Y NIVEL OCUPACIONAL**

Uno de los aspectos más complejos por el que atraviesan actualmente las empresas refresqueras es la compensación al trabajo y esfuerzos aplicados a los objetivos económicos de la empresa. La ley de la Oferta y la Demanda determina el salario o retribución a los trabajadores, ya que todos los sistemas de valuación son puestos en segundo plano por esta ley.

En las industrias refresqueras no se da la equidad que pretende la L.F.T. ya que aunque se requiere un cierto grado de especialización, al empleado no se le retribuye equitativamente, se llegan a presentar casos antagónicos, a un mismo puesto lo pueden tener sub-valorado o sobre-valorado en diferentes embotelladoras.

Se considera que el T.L.C. no influya sustancialmente en el aspecto salarial de las embotelladoras, esto debido a que las refresqueras grandes tienen personal sumamente capacitado y con sus tabuladores de sueldo bien definidos, se puede considerar que son sueldos competitivos en la industria, pero por lo que respecta con las medianas y pequeñas embotelladoras el asunto es diferente, ya que los sueldos que se pagan, prácticamente se realizan a como se deje el trabajador, como sucede en todas las industrias, el empleador siempre tratará de pagarle lo menos posible al empleado, no solo al momento de contratarlo, también durante su permanencia en la empresa, de lo cual la industria refresquera no está exenta.

Con el T.L.C. se establece el compromiso del gobierno mexicano de incrementar los salarios. El Gobierno Federal comunicó que estos incrementos se deben basar en el aumento de la productividad, esto con la finalidad de no crear nuevamente una escalada inflacionaria.

Hasta el momento con la excepción del sector manufacturero, área de ventas y área de transportación, son raras las empresas que tienen conocimiento de productividad requerida de cada puesto en términos medibles, es decir unidades mínimas de producción por jornada o por período. Sin embargo la legislación actual no establece como causal de rescisión de contrato el incumplimiento de estándares de producción, o por lo menos es ambigua; así un trabajador productivo gana igual que otro que no lo es.

El término productividad se ha manejado con ligereza, no es un simple incremento de la producción en volumen o la simple disminución de los gastos, ya que estos factores pudieran lograrse a costa de la disminución de la calidad y su efecto será solo de corto plazo y afectará directamente al consumidor.

La Organización Internacional del Trabajo ha definido a la productividad como "La relación entre lo producido y lo insumido". Generalmente los insumos se dividen en: 1) Materiales, 2) Maquinaria y 3) Mano de obra, este último si tuviera un incremento en la eficiencia impactaría en gran medida la productividad y esto se puede dar por varios factores, entre los que destacan los métodos de trabajo, la capacidad individual, la sinergia del trabajo en equipo y las actitudes.

La OIT ha dicho que "Una de las mayores dificultades con que se tropieza para obtener la cooperación activa de los trabajadores al incremento de la productividad es el temor de que tal incremento conduzca al desempleo, es decir, que sus propios esfuerzos los lleven a quedar sin empleo". Además que incrementar los salarios solo con base en el aumento de la producción puede llevar a que el trabajador se preocupe por una mayor cantidad, ya que esto determina su paga, pero puede ser a costo de descuidar la calidad de lo que produce.

Si bien es cierto que en las industrias embotelladoras existe un plan de remuneración de acuerdo a su productividad, no es del todo compensatorio. Este plan de remuneración se realiza con el 60 % del personal, el cual conforma el área de ventas, dicho plan señala que a un mayor número de cajas vendidas mayor será su ingreso, pero que sucede cuando el tabulador de pago por caja es muy bajo y por más cajas que el trabajador venda su ingreso es mínimo.

Por ser el área de ventas el sector más complicado de la embotelladora, el presente análisis se enfocará a ésta, manteniendo un poco al margen el resto de las áreas.

Las principales características de contratación salarial del trabajador son las siguientes:

a) Al trabajador (vendedor) se le contrata con un horario indefinido, el cual tiene hora de entrada (7:00 A.M.) pero no tiene hora de salida, la que en muchos casos se prolonga hasta cerca de medianoche.

b) Se le contrata por comisión de acuerdo a las cajas que venda, otorgándole un sueldo de garantía, que el 99 % de las veces no excede a un salario mínimo de la zona, este sueldo entra en función cuando el empleado no logra cubrir su cuota mínima para entrar al pago de comisión, lo cual sucede en repetidas ocasiones, teniendo la empresa que subsidiar rutas.

c) A sus percepciones se le descuentan variados conceptos (ajenos a la empresa), como la cuota que el sindicato a que pertenecen les hace el favor de quitarles, lo que redundará en un ingreso aún más bajo.

d) El trabajador debe realizar una liquidación diaria de lo que vende en el día, lo que le representa problema en algunas ocasiones, ya que cualquier

faltante de dinero del empleado, le es inmediatamente descontado desu sobre de pago, curiosamente cuando se origina algún faltante, el empleado no sabe dar una explicación lógica, lo que hace pensar que toma un pequeño préstamo de la venta para cubrir los descuentos que le realizan, o el bajo pago de comisión sufrido en días anteriores. Esta situación se agudiza cada vez mas, hasta el grado que el empleado opta por abandonar el trabajo con un saldo pendiente por pagar. Aunque los saldos no son tan elevados (tal vez para el trabajador si) la continuidad del caso hace que sea un problema al que se le deba prestar más atención.

Es indiscutible que dentro de la industria refresquera varien las condiciones de remuneración, puesto que existen embotelladoras cuyo producto se venda casi solo, mientras que otras sufren para vender una caja. Infiuye en gran medida la ubicación geográfica de la embotelladora, así como el nivel poblacional, además de la estacionalidad de las condiciones climatológicas.

A continuación se presenta la comparación entre una embotelladora con altos volúmenes de venta y una embotelladora mediana o pequeña.

### COMISION DE VENDEDORES

#### EMBOTELLADORAS CON ALTO VOLUMEN DE VENTAS

CAJAS		IMPORTE
DE	A	COMISION
400	450	85
451	500	95
501	600	110
601	700	130
701	800	160
800	ADELANTE	.21 X CAJA

#### EMBOTELLADORAS CON BAJO VOLUMEN DE VENTAS

CAJAS		IMPORTE
DE	A	COMISION
400	450	110
451	500	123
501	600	142.45
601	ADELANTE	.28 X CAJA

El cuadro nos muestra que las embotelladoras con alto volúmen de venta mantienen un pago de comisión más bajo que las embotelladoras con bajo volúmen de ventas, explicandose este caso de la siguiente forma:

El producto de las embotelladoras con grandes volúmenes de venta, los empleados no requieren realizar mucha labor de venta, ya que el producto practicamente se vende solo, esto gracias a un apoyo publicitario, al reconocimiento y prestigio que tenga el producto en el mercado, así como a la nobleza del producto o costumbre en su consumo, esto favorece tanto a la empresa como al trabajador, otorgando la empresa una comisión relativamente más baja, la cual se compensa con el alto volúmen de venta, lo querepercute en un ingreso más alto.

Mientras que las embotelladoras con bajo volúmen de venta se ven obligadas a otorgar un pago de comisión más alto por caja vendida, ya que de no ser así no tendrían trabajadores para emplearlos dentro de su fuerza de ventas; El bajo volúmen de ventas se podría deber a causa de una mala o baja publicidad del producto, a la mala calidad o tal vez por la mala relación social que tenga la embotelladora con los posibles consumidores.

El ingreso del empleado (vendedor) en el 70 % de las embotelladoras es bajo, considerando los posibles incentivos que pudieran obtener, ya que se estima mantienen un ingreso promedio global de N\$ 500.00 mensuales antes de impuestos, descuentos sindicales y varios, quedandole un promedio de N\$ 80.00 semanales, con lo que es imposible mantener una familia.

Este es un factor que origina el abandono y la alta rotación de personal en las embotelladoras. Si a este factor le agregamos uno tal vez más importante, que es la reducción de personal que están realizando las embotelladoras a todos los niveles, pero sobre todo, tratando de optimizar sus recorridos de ruta y reduciendo el uso de más unidades de reparto y de reducción de un ayudante por ruta.

El siguiente cuadro nos muestra la variación de una embotelladora pequeña en relación al recorte de personal.

Área	No. personas	%	Reducción	%
Admón	35	15	5	2
Ventas	180	75	50	21
Producción	25	10	3	1
Totales	240	100	58	24

En la mayoría de las embotelladoras la reducción de personal a sido un promedio del 20 % global, abarcando gran parte de este porcentaje el área de ventas.

Considera la Asociación Nacional de Productores de Aguas Envasadas, A. C. que del porcentaje de desempleo nacional, el 0.89 % corresponde a la industria refresquera. Es difícil que la totalidad de los trabajadores despedidos encuentren cabida en otra embotelladora o en otra industria, a causa de que el resto de las industrias están realizando lo propio, lo cual está abaratando el valor de la mano de obra.

Al crecer en 3.3 % en promedio durante el período Ene-Jul '93, el desempleo abierto se ubica como una de las tasas más altas para un período similar durante el régimen en curso y se espera que la tendencia a la alza se agudice todavía más para los meses subsecuentes.

Asimismo analistas del sector privado estiman que diversas ramas productivas tocarán fondo y otras más extenderán su fase recesiva durante el tercer y cuarto trimestre de 1993.

Según datos del INEGI, el número de trabajadores que para el mes de julio de 1993 carece de una fuente de ingresos se elevó a cerca de un millón 200 mil, cifra que parece corta para la realidad.

El fenómeno laboral tiene en estos momentos al menos dos rasgos sobresalientes.

1) Del total de ocupados que ganan menos de un salario mínimo y trabajan más de 48 horas a la semana, se elevó de 13.7 % a 15.7 % entre junio y julio. En julio de 1992 representaban el 9 %.

2) El desempleo se agudizó entre la mano de obra sin experiencia laboral, al pasar de 12.6 % a 16.4 % en los últimos meses. De hecho, es el aumento más importante desde noviembre de 1992.

Las posibilidades de una disminución del desempleo y subempleo en los próximos meses parece restringida por el pobre desempeño esperado para el sector primario.

Otro de los factores que se pueden atribuir al bajo salario percibido por los trabajadores en la industria refresquera es el tipo de administración que se lleva a cabo en ellas, ya que los dueños y socios de la empresa, al tener una utilidad neta muy baja, optan por reducir los sueldos, comisiones, incentivos, prestaciones y demás, a sus trabajadores.

### **3.- EL FACTOR HUMANO EN LAS EMBOTELLADORAS**

#### **B) CAPACITACIÓN**

Al interior de todas las empresas del país, deben existir comisiones mixtas que vigilen y evalúen el diseño, implementación y control de sistemas de capacitación y adiestramiento que realmente satisfagan las necesidades de conocimientos, habilidades que el personal requiere para desempeñar sus actividades con efectividad.

Uno de los elementos más importantes, tal vez el más relevante, del Sistema Nacional de Capacitación y Adiestramiento, lo constituyen las Comisiones Mixtas.

La Ley Federal del Trabajo, en su Art. 153-1 establece:

"En cada empresa se constituirán Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento, integradas por igual número de representantes de los trabajadores y del patrón, las cuales vigilarán la instrumentación y operación del sistema y de los procedimientos que se implanten para mejorar la capacitación y el adiestramiento de los trabajadores, y sugerirán medidas tendientes a perfeccionarlos; todo esto conforme a las necesidades de los trabajadores y de las empresas

El sistema de Capacitación y Desarrollo de Recursos Humanos de cualquier empresa, está basado en una serie de fuentes de información y técnicas, que permiten que el proceso de enseñanza-aprendizaje cumpla con su propósito. La Capacitación es el inicio del proceso de formación de los trabajadores y sobre el cual descansan las etapas posteriores.

La capacitación en las embotelladoras es bastante escasa, ya que los dueños no quieren ni siquiera escuchar mencionar que su empresa necesita capacitación para sus empleados, y mucho menos considerarla como un beneficio en el incremento en su productividad y ventas, lo que reportaría una alza en las utilidades netas de la embotelladora.

La mayoría de las embotelladoras no tienen cursos de capacitación porque consideran que es dinero que nunca se recuperará, y otras ni siquiera están enteradas que requieren proporcionar capacitación permanente a sus trabajadores. Si bien es cierto que en México no existe una adecuada planeación de los estudiosos de la materia, en la que marquen las necesidades verdaderas y no creadas de los trabajadores, no se preocupan por generar investigación ni soportes teóricos válidos para la formación profesional del trabajador.

Si se considera que el 60 % promedio de los trabajadores de la industria refresquera corresponden al área de ventas, la cual es una misma actividad, la necesidad de capacitación debería ser relativamente sencilla y barata, pero a pesar de tener estereotipado el puesto, el empleador opta por omitirla, ya sea por ahorrarse el poco o mucho dinero que cueste, o simplemente ignorarlo por desconocimiento sobre como hacerlo.

En las embotelladoras que se llega a dar la capacitación están pobre y mal planeada (cuando se planea), que el resultado es pésimo, que inclusive puede llegar a ser en detrimento de la poca calidad del trabajo que el empleado venía realizando. En la mayoría de los casos en las embotelladoras que se imparte la capacitación es tan solo por "cumplir" con el requisito que pide la L.F.T..

Al ser la inversión total (en materia de capacitación) menor en la pequeña y mediana empresa refresquera, en relación con la grande, sus posibilidades de desarrollo de recursos humanos serán igualmente mejores, factor que sin duda incide también en sus niveles de productividad, dificultando su crecimiento eficiente y disminuyendo su capacidad de competencia.

Es importante que al empleador en las industrias refresqueras se le informe sobre la necesidad de capacitación de sus trabajadores y de esta manera se forme una visión más clara en cuanto a los beneficios que le redundarán. Es primordial que para que esto funcione, las instituciones dedicadas a la capacitación estén actualizadas, no con esto se quiere decir que solo impartan tópicos que estén de moda, ya que esto es lo que están realizando no con buenos resultados, sino que al mencionar actualización se contengan un cúmulo de conocimientos sólidos sobre el origen de la necesidad de impartir determinado curso, hasta su desarrollo actual.

De esta manera la formación laboral de los empleados en la industria refresquera será bastante aceptable, lo que ocasionará, como ya se mencionó anteriormente, en un crecimiento significativo de la utilidad neta de la empresa.

### **3.- EL FACTOR HUMANO EN LAS EMBOTELLADORAS**

#### **C) CONDICIONES DE TRABAJO**

Las empresas refresqueras presentan una variedad de situaciones en cuanto a condiciones de trabajo se refiere, para efectos del presente análisis se tomarán solamente los siguientes conceptos:

- a) Jornadas de trabajo**
- b) Instalaciones laborales**
- c) Situación sindical**
- d) Higiene y Seguridad**

Para empezar el análisis de cada uno de los mencionados conceptos, es importante aclarar que solo se considerarán las situaciones más significativas de ellos.

#### **a) JORNADAS DE TRABAJO**

Las jornadas laborales de los trabajadores en una empresa refresquera se clasifican en:

**Área de Ventas:** El personal que conforma esta sección abarca en promedio el 60 % de los trabajadores de la empresa, considerando únicamente área operativa (vendedores y supervisores), el horario que está establecido es: la entrada a las 6:30 A. M. y la salida está supeditada totalmente a la hora en que regresen las rutas del mercado para poder dar por finalizada la jornada de trabajo, esta hora de salida en muchas ocasiones se prolonga hasta después de las diez u once de la noche.

**Área de Producción:** En esta sección no existe problema, ya que se trabaja por turnos de trabajo bien definidos, considerándoseles como tiempo extra el excedente de tiempo laborado.

**Área Administrativa:** Por lo que corresponde a este sector, el problema no es tan grave, aunque se tienen horarios definidos de trabajo, la mayor parte del personal está dispuesto a trabajar fuera de su jornada de trabajo, en ocasiones mediante el pago de su tiempo extra o simplemente por ganarse el afecto del empleador; En ésta área se presentan factores que favorecen a la empresa como son; 1) baja oferta de empleos administrativos en la mayoría de las ciudades de la República Mexicana, 2) nivel de estudios más alto en comparación con el resto de las áreas, lo que ayuda a que conciben el empleo de manera diferente.

Como se puede observar, el área de ventas sigue siendo el problema principal en la embotelladora, puesto que esta es una de las causales de abandono de trabajo, rotación o simplemente ausentismo.

#### **b) INSTALACIONES**

En la gran mayoría de las empresas refresqueras las instalaciones de trabajo con que se cuentan, sino son las óptimas, si se podría considerar que son utilizables, esto dentro de las oficinas generales, no existen dentro de las empresas zonas de alto riesgo, esto debido a que no se requiere de instalaciones sumamente especiales, y que además el tipo de producto que se maneja no representa un riesgo extremo para el personal de las embotelladoras.

Por lo que respecta a los centros de distribución de las refresqueras, ahí es donde radica el problema, ya que gran parte de ellos están en pésimas condiciones, aunque no representan un riesgo de trabajo, puesto que no manejan material tóxico ni maquinaria de ningún tipo, el aspecto que presentan estos centros de trabajo es malo, carecen de baños limpios, gabetas para guardar sus pertenencias, etc.

Esta situación es difícil que cambie, ya que los dueños de las refresqueras no realizarán un gasto "irrecuperable" para mejorar las instalaciones, argumentando que las bajas ventas no permiten llevar a cabo las remodelaciones.

#### **c) SITUACIÓN SINDICAL**

Esta es una situación que en lugar de beneficiar al trabajador lo perjudica, puesto que los sindicatos en su gran mayoría permanecen "indiferentes" a los problemas que se les presentan a sus agremiados, lo único a lo que si están prontos a atender es a que se les cubran las cuotas sindicales que deben aportar los empleados sindicalizados.

Es cierto que el factor laborante es el creador de riqueza, tiene en sus manos la fórmula para rescatar a las embotelladoras en crisis del torbellino en que se encuentran. Algunas personas aseguran que los sindicatos de trabajadores son los adecuados para aportar los medios y los recursos para superar esas crisis. Pero hay que considerar sindicatos auténticos, que actúen y se desenvuelvan dentro de un plano de libertad y democracia ya que es difícil imaginar a una sin la otra, en razón de que se complementan.

Si los trabajadores de las embotelladoras fueran sabedores de que tienen libertad para formar sindicatos; que se respetará este derecho; que sus dirigentes deben ser un auténtico producto de su voluntad, que pueden estar en actitud de dejar de formar parte de un sindicato cuando así lo consideren conveniente, que incluso están en posición de deponer a sus malos dirigentes;

que los empresarios o el gobierno en turno no pueden interferir en la vida interna de su sindicato, en este caso será indudable que el trabajador se convertirá en el mejor coadyudante para lograr una mayor productividad en las embotelladoras.

#### **4) SITUACIÓN ACTUAL DEL CONSUMO DEL REFRESCO EN MÉXICO.**

El consumo del refresco en México ha venido descendiendo paulatinamente, tuvo un auge muy fuerte entre 1988 y 1991 gracias a campañas publicitarias y promociones que acapararon el gusto de la gente por el consumo de los refrescos, éstas promociones ya no tienen el impacto de antaño y difícilmente se presentará alguna que reavive a la gente a incrementar el consumo.

Como ya se menciona en capítulos anteriores, el consumo del refresco se ve afectado significativamente por la introducción al mercado de bebidas de agua purificada a un precio cada día más bajo, la gente a preferido inclinarse hacia este tipo de bebida, ocasionando la creación de varias empresas que se dediquen a su venta.

Esta invasión al mercado de refrescos ha ocasionado que algunas embotelladoras se decidana vender sus empresas a grandes grupos refresqueros. Algunas compañías evaluan la posibilidad de expandir sus operaciones mediante la adquisición de nuevas franquicias, así como la compra de las ya existentes.

De esta forma consideran que es la forma más efectiva de mejorar su penetración de mercado en otras regiones o manipular varias empresas en una misma zona. Algunas de estas inversiones la estan llevando al cabo en co-inversión con empresas franquiciadoras de marca, lo que incrementa la posibilidad de buenos resultados por el dinero que se invierta en las empresas a adquirirse.

Otra opción que esta muy de moda en las empresas refresqueras esta adquisición de financiamiento o de dinero fresco, este último mediante emisión de acciones en diversos mercados de valores. Curiosamente el sector refresquero es bien recibido por los inversionistas, a pesar de la contracción que sufre el mercado refresquero, creando optimismo en que esta industria se repondrá de los golpes que ha recibido.

Gran parte de las emisiones de acciones son adquiridas por empresas franquiciadoras de marcas de refrescos, lo que pone de manifiesto el interés que tienen las franquiciadoras en recuperar el terreno perdido.

Considero que un punto muy importante para que el consumo de refresco aumente, es que las embotelladoras concientan a los clientes y consumidores, ya que actualmente no se les cuida ni procura, si existiera un acercamiento efectivo

entre embotellador y cliente/consumidor, estos últimos se verían "obligados" cariñosamente al consumo del refresco.

Algunos embotelladores se enfocan a mejorar su imagen sin buenos resultados, ya por una mala investigación del mercado o querer sentirse vigentes en el mercado proyectando mensajes vacíos.

La Asociación Nacional de Productores de Aguas Envasadas, A.C. estima que el presente año se alcanzará una cifra promedio de 25 cajas de consumo per cápita, proyectando para 1994 superar la cifra anterior con 26.5 cajas de consumo per cápita.

# **CASO PRÁCTICO**

**GRUPO REFRESQUERO  
NACIONAL, S. A. DE C. V.**

**EVALUACIÓN PROYECTO DE  
INVERSIÓN DE LA PLANTA DE  
YUCATÁN**

**BEBIDAS Y ALIMENTOS, S. A. DE C. V.**  
**Marmolería # 18**  
**Col. Chapultepec, 18820**  
**México, D. F.**

15 NOV. '93

**Central Refresquera Nacional, S. A. de C. V.**  
**Plateria # 30 Col. Michoacana, 15240**  
**México, D. F.**

**At'n. Lic. Omar Alejandro Moreno P.**  
**Director General Corporativo**

Como es de su conocimiento, la empresa refresquera "Bebidas Purificadas del Sur, S. A. de C. V." (BEPUSU) esta en posición de vender sus instalaciones, activos, así como la franquicia que le fué otorgada por nosotros. Ante ésta situación y por sugerencia de nuestro comite técnico y del mio propio, le hacemos la invitación para que ustedes sean los primeros que tengan la posibilidad de adquirir la citada empresa.

Esta proposición de compra que les ofrecemos, se debe al historial que mantienen en la industria refresquera, y por ser considerado un grupo que siempre va a la vanguardia.

Para auxiliarlos en sus decisión, le envío un estudio de mercado que en días pasados se realizo en el estado de Yucatán, en el cual se puede observar que el mercado a sido descuidado y no por ello signifique un mercadocerrado, sino todo lo contrario, esta lleno de posibilidades de expansión por ser un territorio con bajo nivel de competencia, lo cual lo presenta más atractivo.

Así mismo le envío un expediente en donde se muestran los antecedentes y datos recientes de la empresa en cuestion.

Esperando que sea de su interés la propuesta citada, y en esperade su respuesta positiva, lo cual nos permitiría entrar en mayores detalles de la empresa en venta, quedo a sus apreciables órdenes.

ATENTAMENTE

**Licda. Norma Pulido Martínez**  
**Dir. General de Franquicias**

*Central Refresquera Nacional, S. A. de C. V.  
Plateria # 30 Col. Michoacana, 15240  
México, D. F.*

**19 Nov. '93**

**BEBIDAS Y ALIMENTOS, S. A. DE C. V.  
Marmolería # 18  
Col. Chapultepec, 18820  
México, D. F.**

**Licda. Norma Pulido M..  
Director General de Franquicias**

Estimado Licda. Pulido

Es respuesta a su atenta invitación para adquirir en compra la empresa "Bebidas Purificadas del Sur, S. A. de C. V.", le informo que estamos interesados en la oferta, por lo cual le solicito nos concerte una cita para poder visitar la empresa "BEPUSU" y poder obtener información sobre su situación actual.

En base al resultado de nuestra visita a las instalaciones de "BEPUSU" estaremos en condiciones de poder dar una respuesta afirmativa y de esa forma poder empezar a negociar la compra de la misma.

En espera de noticias tuyas, estoy a sus órdenes.

**ATENTAMENTE**

**Lic. Omar Alejandro Moreno P.  
Director General Corporativo**

**Central Refresquera Nacional, S. A. de C. V.**  
**Plateria # 30 Col. Michoacana, 15240**  
**México, D. F.**

**Minuta de la junta extraordinaria celebrada el día 19 Nov. '93**

**ORDEN DEL DÍA**

**Propuesta de "Bebidas y Alimentos, S. A. de C. V." para adquirir en compra la empresa "Bebidas Purificadas del Sur, S. A. de C. V..**

**ASISTENTES**

Lic. Omar A. Moreno  
C.P. Gabriel Martínez  
Lic. Tomas Medina  
C.P. Alberto Ramos

Lic. Paola L. Pulido  
C.P. Anastasio Rodríguez  
C.P. Salvador Hernández  
Lic. Carlos Rojo

Una vez leída la orden del día y analizado el tema, se concluye lo siguiente:

a) El C.P. Alberto Ramos realizará una visita a las instalaciones de "BEPUSU" para poder recopilar información actual de la empresa y conocer el estado físico que guardan los activos.

b) Se solicitará un estudio de mercado que nos indique en forma somera sobre el mercado potencial que existe en el estado de Yucatán, así como la cantidad de refrescos que se estima podrán venderse anualmente.

c) La evaluación más importante que se hará en primera instancia a la empresa, será el conocer la utilidad que reportaría la empresa durante los tres primeros años, considerando la igualdad de sueldos y prestaciones que se tendría que otorgar a los empleados de "BEPUSU" en relación a las demás empresas del grupo de "CERENA".

Para este análisis se considerarán las 5.5 millones de cajas físicas que menciona "BASA" en su estudio de mercado.

Central Refresquera Nacional, S. A. de C. V.  
Platería # 30 Col. Michoacana, 15240  
México, D. F.

16 Dic. '93

## CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN

Como resultado a su solicitud de evaluar la posible adquisición de la empresa Bebidas Purificadas del Sureste. S. A. de C. V. , les informo lo siguiente:

### a) Estado actual de los activos.

Las instalaciones de la empresa, así como el mobiliario, maquinaria, equipo de reparto y el mismo acceso a las instalaciones se encuentran en muy malas condiciones, por lo que consideró será necesario realizar una inversión fuerte para poder levantar el negocio.

Se realizó un estudio de factibilidad del negocio, así como las necesidades de inversión, resultando satisfactoria la utilidad neta presupuestada que se presentaría durante los dos primeros años.

Estimativamente se requiere de una inversión de N\$ 63'557,000.-, este importe considera:

- 1) Adquisición de terrenos en arrendamiento
- 2) Adquisición de nuevos terrenos
- 3) Obra civil en las instalaciones
- 4) Sustitución del equipo de producción
- 5) Equipo para tratamiento de aguas residuales
- 6) Equipo de transporte (sustitución del actual)
- 7) Sustitución del mobiliario y equipo
- 8) Inversión en botellas y cajas

El importe para inversión considero se podrá recuperar en un lapso de 5 años, obteniendo una utilidad antes de impuestos acumulada durante este lapso de N\$ 110,000.-

Por lo que respecta a la contribución marginal es bastante buena, ya que se estima en un 50% sobre los ingresos brutos.

**b) Salarios y Prestaciones**

En lo referente a la igualdad de sueldos y plantilla con el resto de las empresas del grupo, el resultado fué.

- 1) Aumento inicial en la plantilla del personal en 87 personas
- 2) Aumento de sueldos al personal en N\$ 2'079,000.- anuales, este importe considera los 87 empleados nuevos, este aumento representa un 57 % sobre la nómina actual.

Lo que respecta a las prestaciones, el aumento es de N\$ 1'509,000.- anualizado, representando un 802 % sobre el total de prestaciones actuales.

Los importes de sueldos y prestaciones ya están considerados dentro de la utilidad reportada.

Las cédulas que muestran las cifras del análisis se anexan a la presente para su estudio.

Esperando que la citada información des sea de utilidad, estoy a sus órdenes para cualquier duda o aclaración.

**ATENTAMENTE**

**C.P. Alberto Ramos B.**

## **ORÍGEN Y ANTECEDENTE DEL PROYECTO**

La Dirección General de "Central Refresquera Nacional, S. A. de C. V." (CERENA) recibió la invitación de la compañía franquiciadora "BEBIDAS Y ALIMENTOS, S. A. DE C. V." (BASA) para comprar una empresa refresquera en el estado de Yucatán, que también embotella y distribuye bajo la marca "OMI COLA". Dicha invitación se pretende otorgar al grupo por su amplia experiencia en el mercado refresquero y por tener una gran participación de ventas a nivel nacional.

Los puntos que menciona el documento de invitación son los siguientes:

- a) Comprar una planta en Yucatán
- b) Embotellar y Distribuir refrescos bajo las marcas propiedad de BASA, considerándose el más importante "OMI COLA"
- c) Distribuir los diferentes productos en todo el estado
- d) Adicionar como mínimo 5 centros de distribución en toda la península al arranque de las operaciones
- e) Bebidas y Alimentos, S. A. de C. V. (BASA) aportará una cantidad de los gastos que se efectúen para el levantamiento de las ventas en la empresa, esta participación se dará de la siguiente forma:

- 15 % en gastos de Infraestructura
- 50 % en gastos de publicidad
- 30 % en camiones de ruta
- 50 % en introducción de envase al comercio y hogar
- 5 % en compra de maquinaria

Estos gastos serán reembolsados por BASA a CERENA mediante la comprobación de gastos de CERENA y la programación de pagos por parte de BASA.

- f) La opción adicional de introducir un nuevo producto bajo la marca "CRISTAL COLA", el cual se pretende revolucione el mercado de bebidas de cola alcanzando grandes ventas con este producto.

Como etapa primaria a la propuesta a CERENA, BASA realizó un estudio de mercado, el cual muestra la factibilidad de éxito de la franquicia, considerando que es un mercado con bajo nivel de competencia en lo que se refiere a refrescos de cola, y esto favorecería a lanzar el nuevo producto "CRISTAL COLA" como prueba piloto en esa región, para lanzarlo en caso de aceptación, al resto del mercado nacional.

## **ANTECEDENTES**

### **CENTRAL REFRESQUERA NACIONAL, S. A. DE C.V.**

El grupo cuenta actualmente con 9 empresas refresqueras, manejando 12 productos en sus diversas presentaciones. El mercado que abarca el grupo comprende México, Puebla, Veracruz, Morelos, Hidalgo, Guerrero, Estado de México.

El desarrollo económico y de presencia en el mercado ha aumentado en los últimos cinco años, gracias a las diversas promociones realizadas y a la comercialización de nuevos productos y presentaciones, lo que ha influido en manera determinante para ganar participación en el mercado de refrescos de cola.

La empresa cuenta con 25 años de experiencia en el ramorefresquero, lo que le da un conocimiento pleno sobre las operaciones propias del ramo industrial, siendo líder entre las empresas del mismo giro comercial.

### **BEBIDAS Y ALIMENTOS, S. A. DE C. V.**

Empresa transnacional que trabaja a base del otorgamiento de franquicias sobre diferentes productos, entre otros se encuentran marcas de dulces y chocolates, refrescos, frituras y botanas, etc., ofrece el servicio de asesoría y consultoría, en forma gratuita, a las empresas que adquieren o tienen alguna franquicia.

En forma adicional se realizan labores de investigación y desarrollo de mercados a nivel nacional, esto para la detección de regiones o localidades susceptibles de comercialización de los productos por medio del otorgamiento de franquicias.

## **ESTUDIO DE MERCADO**

La empresa de Bebidas y Alimentos, S. A. de C. V. entrego a Central Refresquera Nacional, S. A. de C. V. un estudio de mercado preliminar para comprobar la factibilidad de éxito en la demanda del producto en el estado de Yucatan, pero para comprobar la viabilidad del proyecto el consejo de administración de CERENA decidió se realizara un estudio de mercado por parte de la compañía, para lo cual se contrato los servicios externos de la empresa "NIKITIN" para que desarrollará dicho estudio.

CERENA determino el objetivo del estudio de mercado y aprobo el cuestionario que se aplicaría para obtener de la información necesaria para la entrega de resultados.

## **RESULTADO DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADOS**

De acuerdo a su solicitud de realizar una investigación de mercados para la introducción del refresco OMI-COLA y CRISTAL-COLA en el estado de Yucatan, le presentamos el siguiente resultado.

Se realizaron 250 encuestas directas dentro del estado entre las ciudades más importantes de la región, considerando las localidades posibles para el establecimiento de los centros de distribución. La obtención de los datos se hicieron en tiendas, centros comerciales, y visitas domiciliarias a los consumidores, entrevistándose en algunos casos a tenderos y comerciantes de refrescos.

Para la localización de la planta y de los centros de distribución se realizo mediante el método de mapas, ubicando los puntos más importantes en cuanto a población y facilidad de acceso, así como la cercanía de otros poblados en cada uno de los posibles centros de distribución para facilitar la creación de diversas rutas de reparto y de esta forma abarcar la totalidad del estado con la venta de los refrescos envasados por la compañía.

## ACEPTACIÓN DE LOS REFRESCOS DE LA COMPAÑÍA

1) El mercado al que se quiere dirigir el producto es viable, toda vez que el mercado de refrescos de COLA es poco ofertado en esa región, consideramos que se pueda obtener en un plazo de 6 meses el 30 % de participación de la zona y a un año el 45 % de participación, esto con la ayuda de promociones directas de la compañía franquiciadora.

2) El consumo estimado de refrescos anual asciende a 5.5 millones de cajas físicas consumidas de la siguiente forma:

a) Población Estatal 3'881,250 cajas 8 oz.

b) Población Flotante 1'618,750 cajas 8 oz.

La población flotante será factor importante para el logro de los objetivos de venta de la compañía, ya que se considera que el turismo (Nacional y Extranjero) que visita el estado ya conoce la marca OMI-COLA y su preferencia por ella facilita su venta, mientras que en la población estatal será más lento la aceptación del producto.

El 35% de los entrevistados comentaron que ellos quieren participar, al igual que en otras ciudades, de las promociones y premios que se están efectuando en forma televisiva, lo cual consideramos ayudará a obtener el volumen de ventas estimado.

3) El nuevo refresco CRISTAL-COLA que se pretende introducir en este estado será aceptado con un gran impacto en la región, ya que el 37.5 % de los entrevistados contestaron afirmativamente para el consumo de un refresco con las características físicas que tiene este refresco.

Se considerará que del total de cajas estimadas como venta mensual, 125 corresponderán al nuevo producto.

## **CENTROS DE DISTRIBUCIÓN**

Las posibles localidades para la ubicación de los centros de distribución, se realizarán mediante el método de mapas, obteniendo con las encuestas realizadas una confiabilidad sobre las regiones previamente seleccionadas, adicionalmente se checarón físicamente los terrenos así como la valuación de los mismos, esto se realizó con la ayuda de la Camara de Comercio del estado obteniendo el siguiente resultado:

Ciudad	Terreno	Costo m2	Importe
Mérida	50,000	N\$ 40	N\$ 2'000,000
Progreso	20,000	20	400,000
Motut	19,500	20	390,000
Izamal	21,000	25	525,000
Tizimin	20,500	28	574,000
Valladolid	21,000	30	630,000
Tzucacab	19,800	20	396,000
Maxcanu	18,000	20	360,000

Los terrenos son propiedad del estado y no todos están ubicados en zonas industriales, el terreno de Mérida presenta grandes facilidades de acceso a nacimientos de agua, lo que resuelve el problema de abastecimiento de este preciado líquido.

El trámite de compra-venta así como la valuación de los terrenos se realizará directamente con el estado, quien otorga estos precios tan accesibles como incentivo para la creación de nuevas fuentes de trabajo y captación de ingresos.

El estado no otorgará incentivos fiscales en forma directa a los impuestos de la empresa, la ayuda que otorgará para el establecimiento de la empresa serán:

- a) Bajos costos en la adquisición de terrenos.
- b) Buena ubicación de los terrenos para beneficio de la empresa.

c) Otorgamiento de licencias sanitarias y otros permisos estatales exentos de pago.

d) Asesoría completa y gratuita para la instalación de plantas de tratamiento de aguas residuales, así como bajo costo del líquido durante el primer año de operaciones de la empresa.

Los datos del estudio de mercado realizado por "NIKITIN", se encuentra integrado a este trabajo como anexo "A".

**NIKITIN, S. A. DE C. V.**

**ANEXO A**

**Empresa:** CENTRAL REFRESQUERA NACIONAL. S. A. DE C. V.

**Objetivo:** Conocer la aceptación que tendría adquirir una empresa refresquera en el estado de Yucatan.

**Mercado Potencial:** El estado de Yucatán.

**Objetivo Secundario:** Conocer la aceptación del nuevo refresco "OMI CRISTAL", que como característica principal radica en tener el sabor de los refrescos de cola pero incoloro.

**Objetivo Secundario:** Conocer los posibles lugares estrategicos para el establecimiento de centros de distribución en el estado.

### CUESTIONARIO APLICADO

1.- Consume refrescos ?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

2.- ¿Cuál es su sabor preferido en refresco ?

\_\_\_\_\_

3.- Con que periodicidad consume refrescos ?

1 al día \_\_\_\_\_ 2 al día \_\_\_\_\_ mas de dos \_\_\_\_\_

4.- ¿Que piensa de los refrescos de sabor cola ?

Buen sabor \_\_\_\_\_ Mal sabor \_\_\_\_\_

5.- Consume refrescos de cola ?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

6.- ¿Le agrada el color oscuro de los refrescos de sabor cola ?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

7.- ¿Consumiría un refresco incoloro con sabor a cola ?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

8.- ¿Que opina del refresco OMI-COLA

\_\_\_\_\_

9.- ¿Que bebida consume como sustitución del refresco ?

\_\_\_\_\_

### **TABLA DE FRECUENCIAS**

1.-	SI 163	NO 75	S/C 12		
2.-	SANGRIA 78	LIMON 53	OTRO 119		
3.-	1 88	2 117	+ 2 25	S/C 20	
4.-	B/S 114	M/S 51	S/C 85		
5.-	SI 125	NO 62	S/C 63		
6.-	SI 98	NO 48	S/C 104		
7.-	SI 183	NO 56	S/C 31		
8.-	B 115	M 110	S/C 25		
9.-	TE 98	CAFE 23	CVZA 64	AGUA 39	OTRO 26

## **CONSIDERACIONES DE INVERSIÓN**

### **IMPACTO DEL TRATADO DE LIBRE COMERCIO**

Ante la globalización de mercados y la consecuente exigencia de una mayor productividad, Central Refresquera Nacional, S. A. de C.V. se prepara para hacer frente a las oportunidades y los retos próximos a través del establecimiento e implementación de estrategia en los ámbitos de la administración, producción, ventas, comercialización y distribución, con el fin de mantener a la vanguardia del desarrollo tecnológico y con un alto grado de rentabilidad y competitividad.

Como ejemplo de respuesta a las exigencias de modernización actuales, el grupo a través de sus subsidiarias, participa activamente en el desarrollo de innovaciones produciendo nuevos y mejores envases que redundarán en menores costos, precios más atractivos, mayores volúmenes de venta y mejores márgenes de utilidad.

Por otro lado, la apertura comercial ofrece la oportunidad para el grupo a través de sus subsidiarias, de abastecerse, cuando las condiciones de existencias y precio la requieran y justifiquen, de insumos de calidad, refacciones u otros suministros en mercados del exterior, logrando con ello mantener estándares de calidad acordes a las exigencias del mercado interno y externo.

## **PROCESO DE PRODUCCIÓN DEL REFRESCO**

El proceso productivo de una planta embotelladora es el que se describe a continuación:

### **1) Clasificación de envase**

El envase se selecciona de acuerdo a su presentación, tipo y marca; una vez seleccionado, se reclasifica y se elimina el envase roto, con cemento, pintura o cera. Ya clasificado es introducido en cajas, enviándose posteriormente a las desempacadoras.

### **2) Desempacadoras**

Esta máquina automáticamente toma las botellas vacías de las cajas y las coloca en transportadores automáticos.

### **3) Tratamiento de agua**

El agua se obtiene de la red pública, de los pozos, o bien, de los manantiales, en el caso de que existan.

Cuando el agua se obtiene paralelamente de la red pública y de los pozos, ésta se mezcla y se procesa para garantizar homogeneidad de acuerdo a los estándares de las franquicias y de las marcas propias, siguiendo para este efecto, el tratamiento que se describe a continuación:

El agua de la red pública o de los pozos fluye a los tanques de reacción, en donde se le quita la alcalinidad, eliminándose así, su contenido de sales minerales.

Posteriormente se desinfecta con cloro, pasando a los tanques de balance, en donde el agua que está siendo tratada se almacena y se regula, distribuyéndose posteriormente a los tanques de purificación por arena y por carbón.

En los tanques de purificación por arena, el agua es colada a través de un sistema de capas de grava que van de mayor a menor grosor, obstruyendo el paso de impurezas. Mediante el proceso de purificación por carbón, son eliminados el cloro, los sabores, los cobres y los olores presentes en el agua. El agua, ya con estos estándares, es transportada al cuarto de jarabe.

#### 4) Cuarto de jarabe

En el cuarto de jarabe, se purifica el azúcar y se eliminan los sedimentos por un sistema de gravas. El azúcar ya limpio, se mezcla en tanques con agua y se forma el jarabe simple; posteriormente se agrega el concentrado y se convierte en jarabe compuesto o terminado.

En el caso de la marca OMI-COLA, el jarabe se deja reposar 24 horas; mientras que en los sabores, se pasa al tazón de la llenadora.

#### 5) Lavado

Cada envase, previamente seleccionado, se lava con sosa a 75° C. y agua a 70° C. después se enjuagan con un aditivo para darle brillo a las botellas; se transportan a la estación de vacío donde se rechazan las botellas sucias, para después dirigirse, mediante bandas transportadoras, al riel de llenado.

#### 6) Llenadora

Una mezcladora combina el agua tratada en el jarabe terminado (5 partes de agua por 1 de jarabe) y se le agrega el gas carbonatado (CO<sub>2</sub>). Las botellas se llenan hasta el tope que marca el indicador y pasan al coronador, donde se coloca la corcholata para evitar la fuga del gas.

La botella es revisada para evitar que contenga algún cuerpo extraño y para verificar que el nivel de llenado del líquido es correcto.

#### 7) Empacadora

Las botellas en riel son cuatro son automáticamente empacadas en las cajas; posteriormente se colocan en las tarimas que serán transportadas a las bodegas.

#### 8) Distribución

Las cajas con el producto son enviadas a los diferentes depósitos, los cuales a su vez, cubrirán un determinado número de rutas de distribución.

## **AREA DE LABORATORIO**

Dentro del proceso de producción del refresco, ocupa un lugar muy importante el área de laboratorio, en donde se llevan a cabo las siguientes funciones:

- a) Análisis de las materias primas que llegan a la planta, tales como azúcar, concentrado, ácido cítrico, etc.
- b) Observación de las características físicas del producto, de resistencia y prueba de brix (se refiere al grado de desdoblamiento del azúcar).
- c) Análisis y muestro microbiológico del producto, con el fin de observar un óptimo control de calidad.

## **TECNOLOGÍA**

Central Refresquera Nacional, S. A. de C. V., tiene celebrado un contrato de asistencia técnica con Bebidas y Alimentos, S. A. de C. V..

Asimismo la mayoría de las llenadoras que posee CERENA son fabricadas en Brasil con licencia y tecnología de Alemania. En el caso de las lavadoras, éstas son fabricadas en México con licencia y tecnología Argentinas.

## **MATERIAS PRIMAS**

Los principales insumos utilizados en los procesos productivos propios de las empresas embotelladoras y respectivos proveedores, son los siguientes:

<b>INSUMO</b>	<b>PROVEEDOR</b>
Azúcar	Suma Trade
Concentrado	Bebidas y Alimentos
CO2	Liquid Carbonic
Botella de Vidrio	Vitro Envases
Corona (corcholata)	Crown Cork de México
Caja de plástico	Procesos Plásticos
Botella PET	Procesos Plásticos
Lata	Envases Generales Continental
Sosa	Penwalt
Jabón lubricante	Grupo Marban
Charola NR	Corr. La Colmena
Diesel	Petróleos Mexicanos
Gas	Gas Uribe

## **RECURSOS HUMANOS**

Para la operación de la planta productiva se llevará personal especializado de las embotelladoras del grupo para ocupar puestos de jefaturas y/o supervisión; para los centros de distribución se capacitará al personal de la localidad a excepción del personal de confianza que al igual que el de planta será enviado de las empresas del grupo.

Para la contratación del personal de la localidad, en caso de ser necesario, se realizará por medio de la Cámara de Comercio del estado de Yucatán, ya que toda vez será más fácil su contratación y no se incurrirá en gastos de reclutamiento directo y de problemas sindicales por omisión a algún estatuto de alguna confederación de trabajadores.

Al personal de confianza se le contratará 30 días antes de la reanudación de las operaciones y al resto del personal con 15 días de anticipación.

A los vendedores de producto se les pagará un sueldo base de N\$ 650 mensuales más comisión semanal, siendo ésta calculada por medio de cajas vendidas, según muestra la siguiente tabla:

### Número de cajas

De	A	Importe N\$
1	1000	100
1001	2500	150
2501	4000	200
4001	en adelante	250

Se efectuarán cursos de capacitación mensual a todos los niveles, para lograr un margen bueno de eficiencia en la empresa.

Los vendedores conjuntamente con los supervisores trazarán diversas rutas, tantas sean necesarias para cubrir todas las ciudades con nuestros productos; Esta asignación de rutas se realizará desde el primer día en que sean recontratados los vendedores, y se harán recorridos simulando la comercialización de los productos.

## **PLANTILLA ESTIMADA DE PERSONAL**

<b>Área</b>	<b>Número</b>
<b>Ventas</b>	
Mérida	65
Progreso	37
Motut	38
Izamal	45
Tizimin	48
Valladolid	48
Tzucacab	35
Maxcanu	38
<b>Total</b>	<b>354</b>
<b>Producción</b>	
Producción	36
Mantto. Eq.	12
Control Calidad	3
Mantto. Edificios	4
Automotriz	6
<b>Total</b>	<b>61</b>
<b>Finanzas</b>	
Administración	4
Contabilidad	11
Caja General	3
Sistemas	5
Verificación	9
Impuestos	2
Auditoría Operativa	5
Presupuesto	2
Gestoría	1
Logística	2
Bodegas	16
Compras	3
Almacén General	4
<b>Total</b>	<b>67</b>

**Recursos Humanos**

Recursos Humanos		2
Personal		2
Vigilancia	9	
Nóminas		3
Capacitación		4
Reclutamiento		3
Total		23
Gran Total		505

CENTRAL REFRESQUERA NACIONAL, S. A. DE C. V.  
 EVALUACION COMPRA DE BEPUSU, S. A. DE C. V.  
 ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO  
 (MILES DE NUEVOS PESOS)

CONCEPTO	1994		1995	
		%		%
VOL. DE VENTAS C.FISICAS TOTAL	5,521		5,797	
VOL. VENTAS C.FISICAS SUBSIDIARIAS	0		0	
VOL. VENTAS C.FISICAS TERCEROS	5,521		5,797	
VOL. DE VENTAS 8 OZ. TOTAL	8,282		8,696	
VOL. DE VENTAS 8 OZ. SUBSIDIARIAS	0		0	
VOL. VENTAS 8 OZ. TERCEROS	8,282		8,696	
VENTAS A TERCEROS	73,379	100.0	77,048	100.0
VENTAS A SUBSIDIARIAS	0	0.0	0	0.0
INGRESOS POR MAQUILA	0	0.0	0	0.0
OTROS INGRESOS DE SUBSIDIARIAS	0	0.0	0	0.0
INGRESOS BRUTOS	73,379	100.0	77,048	100.0
DESCUENTOS PARTICIPABLES	1,468	2.0	1,541	2.0
DESCUENTOS NO PARTICIPABLES	0	0.0	0	0.0
TOTAL DE DESCUENTOS	1,468	2.0	1,541	2.0
INGRESOS NETOS	71,911	98.0	75,507	98.0
COSTO DE VENTAS	28,924	39.4	30,370	39.4
COSTO DE VENTAS DE SUBSIDIARIAS	0	0.0	0	0.0
COSTO DE VENTAS MAQUILA RECIBIDA	0	0.0	0	0.0
MATERIALES EN MAQUILA RECIBIDA	0	0.0	0	0.0
COSTO VENTAS MAQUILA PROPORCIONADA	0	0.0	0	0.0
TOTAL COSTO DE VENTAS	28,924	39.4	30,370	39.4
COMISIONES	3,543	4.8	3,720	4.8
PRESTACIONES	1,611	2.2	1,692	2.2
ROTURA	47	0.1	49	0.1
COMBUSTIBLE	744	1.0	781	1.0
GASTOS VARIABLES DE VENTA	5,945	8.1	6,242	8.1
CONTRIBUCION MARGINAL	37,043	50.5	38,885	50.5
OTROS INGRESOS	182	0.2	192	0.2
OTROS INGRESOS DE SUBSIDIARIAS	0	0.0	0	0.0
TOTAL DE OTROS INGRESOS	182	0.2	192	0.2
PRODUCCION	970	1.3	1,019	1.3
PRODUCCION SUBSIDIARIAS	0	0.0	0	0.0
VENTAS Y DISTRIBUCION	1,867	2.5	1,960	2.5
VENTAS Y DISTRIB.SUBSIDIARIAS	0	0.0	0	0.0
ADMINISTRACION	2,803	3.8	2,943	3.8
ADMINISTRACION SUBSIDIARIAS	0	0.0	0	0.0
TOTAL GASTOS FIJOS TERCEROS	5,640	7.7	5,922	7.7
TOTAL GASTOS FIJOS SUBSIDIARIAS	0	0.0	0	0.0
GRAN TOTAL GASTOS FIJOS	5,640	7.7	5,922	7.7

CENTRAL REFRESQUERA NACIONAL, S. A. DE C. V.  
 EVALUACION COMPRA DE BEPUSU, S. A. DE C. V.  
 ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO  
 (MILES DE NUEVOS PESOS)

CONCEPTO	1984		1985	
		%		%
DEPRECIACION HISTORICA	7,737	10.5	7,737	10.0
DEPRECIACION DE LA ACTUALIZACION	0	0.0	0	0.0
TOTAL DEPRECIACION HIST. Y ACTUALIZ.	7,737	10.5	7,737	10.0
AMORT. BOTELLAS Y PLASTICO INTROD.	1,127	1.5	1,127	1.5
AMORT. BOTELLAS Y PLAST. DIF. PRECIO	282	0.4	282	0.4
TOTAL AMORTIZ. BOTELLAS Y PLASTICOS	1,409	1.9	1,409	1.8
GASTOS DE MERCADO	3,972	5.4	4,171	5.4
RECUPERACION GTOS DE MERCADO	1,986	2.7	2,086	2.7
SUBTOTAL NETO GASTOS DE MERCADO	1,986	2.7	2,086	2.7
PLANES ESPECIALES MERCADO	10,000	13.6	10,500	13.6
RECUP. PLANES ESPECIALES MERCADO	3,300	4.5	3,465	4.5
SUBTOTAL NETO DE PLAN ESPECIAL	6,700	9.1	7,035	9.1
RECUPERACION DE INFRAESTRUCTURA	3,669	5.0	3,652	5.0
TOTAL NETO GTOS. MDO. Y PLANES ESP.	5,017	6.6	1,698	2.2
UTILIDAD ANTES DE FINANCIEROS	17,422	23.7	22,320	29.0
PROD. FINANCIEROS TERCEROS	196	0.3	206	0.3
PROD. FINANCIEROS SUBSIDIARIAS	0	0.0	0	0.0
TOTAL PRODUCTOS FINANCIEROS	196	0.3	206	0.3
GTOS. FINANCIEROS TERCEROS	211	0.3	222	0.3
GTOS. FINANCIEROS SUBSIDIARIAS	0	0.0	0	0.0
TOTAL GASTOS FINANCIEROS	211	0.3	222	0.3
RESULTADO POR POSICION MONET.	0	0.0	0	0.0
COSTO INTEGRAL DE FINANC.	15	0.0	16	0.0
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	17,407	23.7	22,305	28.9
I.S.R.	0	0.0	0	0.0
I.M.P.A.C.	0	0.0	0	0.0
P.T.U.	0	0.0	0	0.0
RESULTADO DEL EJERCICIO	17,407	23.7	22,305	28.9

CENTRAL REFRESQUERA NACIONAL, S. A. DE C. V. GASTOS FIJOS PRODUCCION EVALUACION COMPRA DE BEPUSU, S. A. DE C. V. (MILES DE NUEVOS PESOS)				
CONCEPTO	1994	%	1995	%
NOMINA	210	64.4	242	64.4
TIEMPO EXTRA	0	0.0	0	0.0
INCENTIVOS	10	4.8	12	4.8
PRESTACIONES	106	50.5	122	50.5
<b>TOTAL NOMINA Y PRESTACIONES</b>	<b>326</b>	<b>33.6</b>	<b>375</b>	<b>31.8</b>
ACTIVIDADES SOC. Y DEP. UNIFORMES Y ART. DE SEG.	2 18	0.2 1.9	3 23	0.2 1.9
SERVICIOS ADMINISTRATIVOS S E G U R O S	0 88	0.0 9.1	0 110	0.0 9.3
HONORARIOS	0	0.0	0	0.0
F L E T E S	0	0.0	0	0.0
RENTAS TERCEROS	8	0.8	10	0.8
RENTAS SUBSIDIARIAS	0	0.0	0	0.0
REPARACION Y MANTTO: FLOTA	0	0.0	0	0.0
EQUIPO DE EMBOTELLADO	138	14.2	173	14.6
EQUIPO (REP. MAYORES)	150	15.5	188	15.9
MAQUINARIA Y EQUIPO	0	0.0	0	0.0
INMUEBLES ARRENDADOS	0	0.0	0	0.0
ARTICULOS DE LIMPIEZA	0	0.0	0	0.0
COMBUSTIBLE	0	0.0	0	0.0
GASTOS DE VIAJE Y TRANSP.	100	10.3	125	10.6
PAPELERIA Y ART. DE ESCRIT.	0	0.0	0	0.0
ROTURA DE PLASTICOS	90	9.3	113	9.5
OTROS	50	5.2	63	5.3
<b>TOTAL GASTOS FIJOS</b>	<b>970</b>	<b>100.0</b>	<b>1,180</b>	<b>100.0</b>

CENTRAL REFRESQUERA NACIONAL, S. A. DE C. V.				
GASTOS FIJOS VENTAS				
EVALUACION COMPRA DE BEPUSU, S. A. DE C. V.				
(MILES DE NUEVOS PESOS)				
CONCEPTO	1994	%	1995	%
NOMINA	426	22.8	490	22.2
TIEMPO EXTRA	0	0.0	0	0.0
INCENTIVOS	43	2.3	49	2.2
PRESTACIONES	216	11.6	248	11.3
<b>TOTAL NOMINA Y PRESTACIONES</b>	<b>685</b>	<b>36.7</b>	<b>788</b>	<b>35.7</b>
ACTIVIDADES SOC. Y DEP.	2	0.1	2	0.1
UNIFORMES Y ART. DE SEG.	15	0.8	17	0.8
SERVICIOS ADMINISTRATIVOS	0	0.0	0	0.0
SEGUROS	51	2.8	59	2.7
HONORARIOS	6	0.3	7	0.3
FLETES	171	9.2	196	8.9
RENTAS TERCEROS	0	0.0	0	0.0
RENTAS SUBSIDIARIAS	0	0.0	0	0.0
REPARACION Y MANTTO:				
FLOTA	385	20.6	441	20.0
EQUIPO DE EMBOTELLADO	0	0.0	0	0.0
EQUIPO (REP. MAYORES)	0	0.0	0	0.0
MAQUINARIA Y EQUIPO	0	0.0	0	0.0
INMUEBLES ARRENDADOS	0	0.0	0	0.0
ARTICULOS DE LIMPIEZA	0	0.0	0	0.0
COMBUSTIBLE	45	2.4	51	2.3
GASTOS DE VIAJE Y TRANSP.	19	1.0	22	1.0
PAPELERIA Y ART. DE ESCRIT.	0	0.0	0	0.0
ROTURA DE PLASTICOS	351	18.8	469	21.3
OTROS	136	7.3	154	7.0
<b>TOTAL GASTOS FIJOS</b>	<b>1,887</b>	<b>100.0</b>	<b>2,207</b>	<b>100.0</b>

CENTRAL REFRESQUERA NACIONAL, S. A. DE C. V.				
GASTOS FIJOS ADMINISTRACION				
EVALUACION COMPRA DE BEPUSU, S. A. DE C. V.				
(MILES DE NUEVOS PESOS)				
CONCEPTO	1994	%	1995	%
NOMINA	1,595	56.9	1,834	56.8
TIEMPO EXTRA	0	0.0	0	0.0
INCENTIVOS	70	2.5	81	2.5
PRESTACIONES	810	28.9	932	28.8
<b>TOTAL NOMINA Y PRESTACIONES</b>	<b>2,475</b>	<b>88.3</b>	<b>2,846</b>	<b>88.1</b>
ACTIVIDADES SOC. Y DEP.	11	0.4	13	0.4
UNIFORMES Y ART. DE SEG.	0	0.0	0	0.0
SERVICIOS ADMINISTRATIVOS	0	0.0	0	0.0
SEGUROS	30	1.1	34	1.1
HONORARIOS	6	0.2	7	0.2
FLETES	3	0.1	4	0.1
RENTAS TERCEROS	0	0.0	0	0.0
RENTAS SUBSIDIARIAS	0	0.0	0	0.0
REPARACION Y MANTTO:				
FLOTA	0	0.0	0	0.0
EQUIPO DE EMBOTELLADO	0	0.0	0	0.0
EQUIPO (REP. MAYORES)	0	0.0	0	0.0
MAQUINARIA Y EQUIPO	0	0.0	0	0.0
INMUEBLES ARRENDADOS	0	0.0	0	0.0
ARTICULOS DE LIMPIEZA	0	0.0	0	0.0
COMBUSTIBLE	15	0.5	21	0.7
GASTOS DE VIAJE Y TRANSP.	150	5.4	175	5.4
PAPELERIA Y ART. DE ESCRIT.	100	3.6	118	3.7
ROTURA DE PLASTICOS	0	0.0	0	0.0
OTROS	12	0.4	12	0.4
<b>TOTAL GASTOS FIJOS</b>	<b>2,803</b>	<b>100.0</b>	<b>3,231</b>	<b>100.0</b>

CENTRAL REFRESQUERA NACIONAL, S. A. DE C. V.  
 EVALUACION COMPRA DE BEPUSU, S. A. DE C. V.  
 CONTRIBUCION MARGINAL PRESUPUESTADA  
 (MILES DE NUEVOS PESOS)

CONCEPTO	1994	%	1995	%
VOL. DE VENTAS C.FISICAS TOTAL	5,521	7.5	5,797	7.5
VOL. VENTAS C.FISICAS SUBSIDIARIAS	0	0.0	0	0.0
VOL. VENTAS C.FISICAS TERCEROS	5,521	7.5	5,797	7.5
VDL. DE VENTAS 8 OZ. TOTAL	8,282	11.3	8,696	11.3
VDL. DE VENTAS 8 OZ. SUBSIDIARIAS	0	0.0	0	0.0
VOL. VENTAS 8 OZ. TERCEROS	8,282	11.3	8,696	11.3
VOL. DE PRODN. CAJAS FISICAS	0	0.0	0	0.0
VOL. DE PRODN. 8 DNZ.	0	0.0	0	0.0
VENTAS A TERCEROS	73,379	100.0	77,048	100.0
VENTAS A SUBSIDIARIAS	0	0.0	0	0.0
INGRESOS POR MAQUILA	0	0.0	0	0.0
INGRESOS BRUTOS	73,379	100.0	77,048	100.0
DESCUENTOS	1,468	2.0	1,541	2.0
INGRESOS NETOS	71,911	98.0	75,507	98.0
COSTO DE VENTAS				
MATERIAS PRIMAS:				
CONCENTRADO	12,302	16.8	12,873	16.7
AZUCAR	10,570	14.4	11,126	14.4
CORONA	770	1.0	811	1.1
GAS CARBONICO	402	0.5	423	0.5
ENVASE N.R.	268	0.4	282	0.4
TAPON PRB	0	0.0	0	0.0
OTRAS MATERIAS PRIMAS	171	0.2	180	0.2
TOTAL MATERIAS PRIMAS	24,483	33.4	25,695	33.3
MANO DE OBRA	423	0.6	445	0.6
TIEMPO EXTRA	0	0.0	0	0.0
PRESTACIONES	178	0.2	187	0.2
TOTAL MANO DE OBRA	601	0.8	633	0.8
CARGOS INDIRECTOS:				
AGUA	1,378	1.9	1,451	1.9
ENERGIA ELECTRICA	923	1.3	972	1.3
COMBUSTIBLE	368	0.5	387	0.5
COMPUESTO DE LAVADO	341	0.5	359	0.5
PRODUCCION SUBSIDIARIAS	0	0.0	0	0.0
ROTURA DE PRODUCCION	536	0.7	564	0.7
LUBRICANTE P/CADENA	161	0.2	169	0.2
OTROS CARGOS	134	0.2	141	0.2
TOTAL CARGOS INDIRECTOS	3,840	5.2	4,042	5.2
CONSUMO (INCREMENTO) INVENTARIO	0	0.0	0	0.0
COSTO DE SUBSIDIARIAS	0	0.0	0	0.0
COSTO X MAQUILA RECIBIDA	0	0.0	0	0.0
MATERIALES EN MAQ. RECIBIDA	0	0.0	0	0.0
COSTO X MAQ. PROPORCIONADA	0	0.0	0	0.0
CONSUMO (INCREMENTO) INV. SUBS.	0	0.0	0	0.0
PLAN 16.5	0	0.0	0	0.0
TOTAL COSTO DE VENTA	28,924	39.4	30,370	39.4
GASTOS VARIABLES DE VENTA:				
COMISIONES	3,543	4.8	3,720	4.8
PRESTACIONES	1,611	2.2	1,692	2.2
ROTURA VENTAS Y BODEGAS	47	0.1	49	0.1
COMBUSTIBLE	744	1.0	781	1.0
TOTAL GASTOS VARIABLES	5,945	8.1	6,242	8.1
CONTRIBUCION MARGINAL	37,042	50.5	38,895	50.5

CENTRAL REFRESQUERA NACIONAL, S. A. DE C. V.									
EVALUACION COMPRA DE BEPUSU, S. A.									
PLANTILLA ESTIMADA DE PERSONAL									
(IMPORTES ANUALIZADOS)									
AREA	ACTUAL			PROPUESTA			DIF.		
	PERS.	SUELDO	PREST.	PERS.	SUELDO	PREST.	PERS.	SUELDO	PREST.
<b>VENTAS</b>									
MÉRIDA	60	455	23	65	733	228	(5)	(278)	(205)
PROGRESO	30	229	12	37	375	117	(7)	(146)	(105)
MOTUT	31	229	12	38	377	118	(7)	(148)	(106)
IZAMAL	37	280	14	45	454	142	(8)	(174)	(127)
TIZIMIN	41	293	15	48	475	148	(7)	(182)	(133)
VALLADOLID	41	293	15	48	475	148	(7)	(182)	(133)
TZUCACAB	32	204	10	35	340	106	(3)	(136)	(96)
MAXCANU	36	229	12	38	377	118	(2)	(148)	(106)
<b>TOTAL</b>	<b>308</b>	<b>2,212</b>	<b>112</b>	<b>354</b>	<b>3,606</b>	<b>1,124</b>	<b>(46)</b>	<b>(1,394)</b>	<b>(1,012)</b>
			112			1,124			
<b>PRODUCCION</b>									
LINEA	34	172	12	36	331	105	(2)	(159)	(93)
MANTTO. EQ.	10	58	4	12	108	34	(2)	(50)	(30)
CONTROL CAL.	1	19	1	3	39	12	(2)	(20)	(11)
MANTTO. EDIF.	0	20	1	4	41	13	(4)	(21)	(12)
AUTOMOTRIZ	4	33	2	6	57	18	(2)	(24)	(16)
<b>TOTAL</b>	<b>49</b>	<b>302</b>	<b>21</b>	<b>61</b>	<b>576</b>	<b>183</b>	<b>(12)</b>	<b>(274)</b>	<b>(162)</b>
			21			183			
<b>FINANZAS</b>									
ADMON	1	217	10	4	308	75	(3)	(91)	(65)
CONTABILIDAD	8	146	7	11	214	52	(3)	(68)	(46)
CAJA GENERAL	1	36	2	3	43	11	(2)	(7)	(9)
SISTEMAS	3	81	4	5	106	26	(2)	(25)	(22)
VERIFICACION	0	65	3	9	76	19	(9)	(11)	(16)
IMPUESTOS	0	36	2	2	44	11	(2)	(8)	(9)
AUD. OPERAT.	0	57	3	5	78	19	(5)	(21)	(16)
PRESUPUESTO	0	31	1	2	40	10	(2)	(9)	(8)
GESTORIA	0	14	1	1	18	4	(1)	(4)	(4)
LOGISTICA	0	35	2	2	50	12	(2)	(15)	(11)
BODEGAS	29	131	6	16	166	41	13	(35)	(35)
COMPRAS	2	30	1	3	41	10	(1)	(11)	(9)
ALM. GRAL.	4	30	1	4	43	11	0	(13)	(9)
<b>TOTAL</b>	<b>48</b>	<b>909</b>	<b>42</b>	<b>67</b>	<b>1,227</b>	<b>300</b>	<b>(19)</b>	<b>(318)</b>	<b>(258)</b>
			42			300			
<b>REC. HUMANOS</b>									
REC. HUMANOS	1	64	3	2	60	15	(1)	4	(12)
PERSONAL	2	14	1	2	44	11	0	(30)	(10)
VIGILANCIA	4	76	4	9	106	26	(5)	(30)	(22)
NOMINAS	1	43	2	3	59	14	(2)	(16)	(12)
CAPACITACION	0	43	2	4	55	13	(4)	(12)	(11)
RECLUTAMIENT	5	35	2	3	44	11	2	(9)	(9)
<b>TOTAL</b>	<b>13</b>	<b>275</b>	<b>13</b>	<b>23</b>	<b>368</b>	<b>90</b>	<b>(10)</b>	<b>(93)</b>	<b>(77)</b>
			13			90			
<b>GRAN TOTAL</b>	<b>418</b>	<b>3,698</b>	<b>188</b>	<b>505</b>	<b>5,777</b>	<b>1,897</b>	<b>(87)</b>	<b>(2,079)</b>	<b>(1,509)</b>

CENTRAL REFRESQUERA NACIONAL, S. A. DE C. V. EVALUACION COMPRA OE BEPUSU, S. A. INTEGRACION DE SUELDOS POR AREA (FIJOS VENTA) (IMPORTES ANUALIZADOS)				
CONCEPTO	ACTUAL	PROPUESTO	DIF.	% VAR.
<b>NOMINA</b>				
SUELDOS	287	426	(139)	-32.6%
COMPENSACIONES			0	ERR
PRIMA DOMINICAL			0	ERR
VACACIONES TRABAJADAS			0	ERR
DESCANSOS TRABAJADOS			D	ERR
PREMIOS POR ASISTENCIA	0	9	(9)	-100.0%
OTROS			0	ERR
INCENTIVOS	0	34	(34)	-100.0%
<b>TOTAL NOMINA</b>	<b>287</b>	<b>469</b>	<b>(182)</b>	<b>-30.8%</b>
<b>PRESTACIONES</b>				
PRIMA VACACIONAL	2	7	(5)	-71.4%
AGUINALDO	12	36	(24)	-66.7%
PRIMA ANTIGUEDAD			0	ERR
PREVISION SOCIAL			0	ERR
VALES DESPENSA	0	21	(21)	-100.0%
FONDO DE AHORRO	0	21	(21)	-100.0%
OTROS			0	ERR
<b>SUBTOTAL PRESTACIONES</b>	<b>14</b>	<b>85</b>	<b>(71)</b>	<b>-83.5%</b>
<b>IMPUESTOS</b>				
I.M.S.S.	25	64	(39)	-60.9%
INFONAVIT	16	27	(11)	-40.7%
S.A.R.	9	16	(7)	-43.8%
EDUCACION 1%	3	5	(2)	-40.0%
2% S/NOMINA	6	11	(5)	-45.5%
IMPORTE S/NOMINA ESTATAL	4	8	(4)	-50.0%
OTROS			0	ERR
<b>SUBTOTAL IMPUESTOS</b>	<b>63</b>	<b>131</b>	<b>(68)</b>	<b>-51.9%</b>
<b>TOTAL PRESTACIONES</b>	<b>77</b>	<b>216</b>	<b>(139)</b>	<b>-64.4%</b>
<b>GRAN TOTAL</b>	<b>364</b>	<b>685</b>	<b>(321)</b>	<b>-46.9%</b>

CENTRAL REFRESQUERA NACIONAL, S. A. DE C. V.  
 EVALUACION COMPRA DE BEPUSU, S. A.  
 INTEGRACION DE SUELDOS POR AREA (VARIABLES DE VENTA)  
 (IMPORTES ANUALIZADOS)

CONCEPTO	ACTUAL	PROPUESTO	DIF.	% VAR.
<b>NOMINA</b>				
COMISIONES	1,925	3,183	(1,258)	-39.5%
SUELDOS	173		173	ERR
PRIMA DOMINICAL			0	ERR
VACACIONES TRABAJADAS			0	ERR
DESCANSOS TRABAJADOS			0	ERR
PREMIOS POR ASISTENCIA	0	160	(160)	-100.0%
OTROS			0	ERR
INCENTIVOS	0	200	(200)	-100.0%
<b>TOTAL NOMINA</b>	<b>2,098</b>	<b>3,543</b>	<b>(1,445)</b>	<b>-40.8%</b>
<b>PRESTACIONES</b>				
PRIMA VACACIONAL	11	53	(42)	-79.2%
AGUINALDO	87	265	(178)	-67.2%
PRIMA ANTIGUEDAD			0	ERR
PREVISION SOCIAL			0	ERR
VALES DESPENSA	0	159	(159)	-100.0%
FONDO DE AHORRO	0	159	(159)	-100.0%
OTROS			0	ERR
<b>SUBTOTAL PRESTACIONES</b>	<b>98</b>	<b>636</b>	<b>(538)</b>	<b>-84.6%</b>
<b>IMPUESTOS</b>				
I.M.S.S.	185	477	(292)	-61.2%
INFONAVIT	115	199	(84)	-42.2%
S.A.R.	69	119	(50)	-42.0%
EDUCACION 1%	21	40	(19)	-47.5%
2% S/NOMINA	42	80	(38)	-47.5%
IMPORTE S/NOMINA ESTATAL	31	60	(29)	-48.3%
OTROS			0	ERR
<b>SUBTOTAL IMPUESTOS</b>	<b>463</b>	<b>975</b>	<b>(512)</b>	<b>-52.5%</b>
<b>TOTAL PRESTACIONES</b>	<b>561</b>	<b>1,611</b>	<b>(1,050)</b>	<b>-65.2%</b>
<b>GRAN TOTAL</b>	<b>2,659</b>	<b>5,154</b>	<b>(2,495)</b>	<b>-48.4%</b>

CENTRAL REFRESQUERA NACIONAL, S. A. DE C. V. EVALUACION COMPRA DE BEPUSU, S. A. (FIJOS PRODUCCION) INTEGRACION DE SUELDOS POR AREA (IMPORTES ANUALIZADOS)				
CONCEPTO	ACTUAL	PROPUESTO	DIF.	% VAR.
<b>NOMINA</b>				
SUELDOS	146	210	(64)	-30.5%
COMPENSACIONES			0	ERR
PRIMA DOMINICAL			0	ERR
VACACIONES TRABAJADAS			0	ERR
DESCANSOS TRABAJADOS			0	ERR
PREMIOS POR ASISTENCIA	0	4	(4)	-100.0%
OTROS			0	ERR
INCENTIVOS	0	6	(6)	-100.0%
<b>TOTAL NOMINA</b>	<b>146</b>	<b>220</b>	<b>(74)</b>	<b>-33.6%</b>
<b>PRESTACIONES</b>				
PRIMA VACACIONAL	1	4	(3)	-75.0%
AGUINALDO	6	18	(12)	-66.7%
PRIMA ANTIGUEDAD			0	ERR
PREVISION SOCIAL			0	ERR
VALES DESPESA	0	11	(11)	-100.0%
FONDO DE AHORRO	0	11	(11)	-100.0%
OTROS			0	ERR
<b>SUBTOTAL PRESTACIONES</b>	<b>7</b>	<b>44</b>	<b>(37)</b>	<b>-84.1%</b>
<b>IMPUESTOS</b>				
I.M.S.S.	13	32	(19)	-59.4%
INFONAVIT	8	13	(5)	-38.5%
S.A.R.	5	8	(3)	-37.5%
EDUCACION 1%	1	2	(1)	-50.0%
2% S/NOMINA	2	4	(2)	-50.0%
IMPORTE S/NOMINA ESTATAL	2	3	(1)	-33.3%
OTROS			0	ERR
<b>SUBTOTAL IMPUESTOS</b>	<b>31</b>	<b>62</b>	<b>(31)</b>	<b>-50.0%</b>
<b>TOTAL PRESTACIONES</b>	<b>38</b>	<b>106</b>	<b>(68)</b>	<b>-64.2%</b>
<b>GRAN TOTAL</b>	<b>184</b>	<b>326</b>	<b>(142)</b>	<b>-43.6%</b>

CENTRAL REFRESQUERA NACIONAL, S. A. DE C. V. EVALUACION COMPRA DE BEPUSU, S. A. INTEGRACION DE SUELDOS POR AREA (MANO DE OBRA) (IMPORTES ANUALIZADOS)				
CONCEPTO	ACTUAL	PROPUESTO	DIF.	% VAR.
<b>NOMINA</b>				
SUELDOS	292	366	(74)	-20.2%
COMPENSACIONES			0	ERR
PRIMA DOMINICAL			0	ERR
VACACIONES TRABAJADAS			0	ERR
DESCANSOS TRABAJADOS			0	ERR
PREMIOS POR ASISTENCIA	0	25	(25)	-100.0%
OTROS			0	ERR
INCENTIVOS	0	32	(32)	-100.0%
<b>TOTAL NOMINA</b>	<b>292</b>	<b>423</b>	<b>(131)</b>	<b>-31.0%</b>
<b>PRESTACIONES</b>				
PRIMA VACACIONAL	2	6	(4)	-66.7%
AGUINALDO	12	30	(18)	-60.0%
PRIMA ANTIGUEDAD			0	ERR
PREVISION SOCIAL			0	ERR
VALES DESPESA	0	18	(18)	-100.0%
FONDO DE AHORRO	0	18	(18)	-100.0%
OTROS			0	ERR
<b>SUBTOTAL PRESTACIONES</b>	<b>14</b>	<b>72</b>	<b>(58)</b>	<b>-80.6%</b>
<b>IMPUESTOS</b>				
I.M.S.S.	26	52	(26)	-50.0%
INFONAVIT	16	22	(6)	-27.3%
S.A.R.	10	13	(3)	-23.1%
EDUCACION 1%	3	4	(1)	-25.0%
2% S/NOMINA	6	8	(2)	-25.0%
IMPORTE S/NOMINA ESTATAL	5	7	(2)	-28.6%
OTROS			0	ERR
<b>SUBTOTAL IMPUESTOS</b>	<b>66</b>	<b>106</b>	<b>(40)</b>	<b>-37.7%</b>
<b>TOTAL PRESTACIONES</b>	<b>80</b>	<b>178</b>	<b>(98)</b>	<b>-55.1%</b>
<b>GRAN TOTAL</b>	<b>372</b>	<b>601</b>	<b>(229)</b>	<b>-38.1%</b>

CENTRAL REFRESQUERA NACIONAL, S. A. DE C. V.  
 EVALUACION COMPRA DE BEPUSU, S. A.  
 INTEGRACION DE SUELDOS PDR AREA (FIJOS ADMINISTRACION)  
 (IMPORTES ANUALIZADOS)

CONCEPTO	ACTUAL	PROPUESTO	DIF.	% VAR.
<b>NOMINA</b>				
SUELDOS	1,184	1,595	(411)	-25.8%
COMPENSACIONES			0	ERR
PRIMA DOMINICAL			0	ERR
VACACIONES TRABAJADAS			0	ERR
DESCANSOS TRABAJADOS			0	ERR
PREMIOS POR ASISTENCIA	0	35	(35)	-100.0%
OTROS			0	ERR
INCENTIVOS	0	35	(35)	-100.0%
<b>TOTAL NOMINA</b>	<b>1,184</b>	<b>1,665</b>	<b>(481)</b>	<b>-28.9%</b>
<b>PRESTACIONES</b>				
PRIMA VACACIONAL	6	27	(21)	-77.8%
AGUINALDO	49	133	(84)	-63.2%
PRIMA ANTIGUEDAD			0	ERR
PREVISION SOCIAL			0	ERR
VALES DESPENSA	0	80	(80)	-100.0%
FONOO DE AHORRO	0	80	(80)	-100.0%
OTROS			0	ERR
<b>SUBTOTAL PRESTACIONES</b>	<b>55</b>	<b>320</b>	<b>(265)</b>	<b>-82.8%</b>
<b>IMPUESTOS</b>				
I.M.S.S.	104	240	(136)	-56.7%
INFONAVIT	65	100	(35)	-35.0%
S.A.R.	39	60	(21)	-35.0%
EDUCACION 1%	12	20	(8)	-40.0%
2% S/NOMINA	24	40	(16)	-40.0%
IMPORTE S/NOMINA ESTATAL	18	30	(12)	-40.0%
OTROS			0	ERR
<b>SUBTOTAL IMPUESTOS</b>	<b>282</b>	<b>490</b>	<b>(228)</b>	<b>-46.5%</b>
<b>TOTAL PRESTACIONES</b>	<b>317</b>	<b>810</b>	<b>(493)</b>	<b>-60.9%</b>
<b>GRAN TOTAL</b>	<b>1,501</b>	<b>2,475</b>	<b>(974)</b>	<b>-39.4%</b>

**CENTRAL REFRESQUERA NACIONAL, S. A. DE C. V.**  
**EVALUACION COMPRA DE BEPUSU, S. A.**  
**CALCULO ESTIMATIVO DE SUELDOS**  
**(IMPORTES ANUALIZADOS)**

AREA	PERSONAL			TOTAL	TOTAL	SUELDO ACTUAL			TOTAL	SUELDO PROPUESTO			TOTAL	DIF.
	GCIA.	SUP.	OPER.	PROP.	ACTUAL	GCIA.	SUP.	OPER.	SDO.	GCIA.	SUP.	OPER.	SDO.	SDO.
VENTAS														
MERIDA	1	4	60	65	60	48	50	357	455	84	72	577	733	(278)
PROGRESO	0	3	34	37	30	0	38	191	229	0	54	321	375	(146)
MOTUT	0	2	36	38	31	0	25	204	229	0	36	341	377	(148)
IZAMAL	0	3	42	45	37	0	38	242	280	0	54	400	454	(174)
TIZIMIN	0	2	46	48	41	0	25	268	293	0	36	439	475	(182)
VALLADOLID	0	2	46	48	41	0	25	268	293	0	36	439	475	(182)
TZUCACAB	0	1	34	35	32	0	13	191	204	0	18	322	340	(136)
MAXCANU	0	2	36	38	36	0	25	204	229	0	36	341	377	(148)
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>	<b>19</b>	<b>334</b>	<b>354</b>	<b>308</b>	<b>48</b>	<b>239</b>	<b>1,925</b>	<b>2,212</b>	<b>84</b>	<b>342</b>	<b>3,183</b>	<b>3,609</b>	<b>(1,397)</b>

CENTRAL REFRESQUERA NACIONAL, S. A. DE C. V.  
 EVALUACION COMPRA DE BEPUSU, S. A.  
 CALCULO ESTIMATIVO DE SUELDOS  
 (IMPORTES ANUALIZADOS)

AREA	PERSONAL			TOTAL	TOTAL	SUELDO ACTUAL			TOTAL	SUELDO PROPUESTO			TOTAL	DIF.
	GCIA.	SUP.	OPER.	PROP.	ACTUAL	GCIA.	SUP.	OPER.	SDO.	GCIA.	SUP.	OPER.	SDO.	TOTAL
<b>PRODUCCION</b>														
LINEA	1	2	33	36	34	48	25	172	245	72	36	223	331	(86)
MANTTO, EQ.	0	2	10	12	10	0	25	58	83	0	36	72	108	(25)
CONTROL CAL.	0	1	2	3	1	0	13	19	32	0	18	21	39	(7)
MANTTO. EDIF.	0	1	3	4	0	0	13	20	33	0	18	23	41	(8)
AUTOMOTRIZ	0	1	5	6	4	0	13	33	46	0	18	39	57	(11)
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>	<b>7</b>	<b>53</b>	<b>61</b>	<b>49</b>	<b>48</b>	<b>89</b>	<b>302</b>	<b>439</b>	<b>72</b>	<b>126</b>	<b>378</b>	<b>576</b>	<b>(137)</b>

CENTRAL REFRESQUERA NACIONAL, S. A. DE C. V.  
 EVALUACION COMPRA DE BEPUSU, S. A.  
 CALCULO ESTIMATIVO DE SUELDOS  
 (IMPORTES ANUALIZADOS)

AREA	PERSONAL			TOTAL PROP.	TOTAL ACTUAL	SUELDO ACTUAL			TOTAL SDO.	SUELDO PROPUESTO			TOTAL SDO.	DIF. TOTAL
	GCIA.	SUP.	OPER.			GCIA.	SUP.	OPER.		GCIA.	SUP.	OPER.		
FINANZAS														
ADMON	2	0	2	4	1	192	0	25	217	276	0	32	308	(91)
CONTABILIDAD	0	3	8	11	8	0	78	68	146	0	114	100	214	(68)
CAJA GENERAL	0	0	3	3	1	0	0	36	36	0	0	43	43	(7)
SISTEMAS	0	1	4	5	3	0	36	45	81	0	48	58	106	(25)
VERIFICACION	0	1	8	9	0	0	12	53	65	0	14	62	76	(11)
IMPUESTOS	0	1	1	2	0	0	24	12	36	0	30	14	44	(8)
AUD. OPERAT.	0	1	4	5	0	0	21	36	57	0	30	48	78	(21)
PRESUPUESTO	0	1	1	2	0	0	24	7	31	0	30	10	40	(9)
GESTORIA	0	0	1	1	0	0	0	14	14	0	0	18	18	(4)
LOGISTICA	0	1	1	2	0	0	24	11	35	0	36	14	50	(15)
BODEGAS	0	1	15	16	29	0	24	107	131	0	30	136	166	(35)
COMPRAS	0	1	2	3	2	0	18	12	30	0	24	17	41	(11)
ALM. GRAL.	0	1	3	4	4	0	12	18	30	0	18	25	43	(13)
TOTAL	2	12	53	67	48	192	273	444	909	276	374	577	1,227	(318)

CENTRAL REFRESQUERA NACIONAL, S. A. DE C. V.  
 EVALUACION COMPRA DE BEPUSU, S. A.  
 CALCULO ESTIMATIVO DE SUELDOS  
 (IMPORTES ANUALIZADOS)

AREA	PERSONAL			TOTAL PROP.	TOTAL ACTUAL	SUELDO ACTUAL			TOTAL SDO.	SUELDO PROPUESTO			TOTAL SDO.	DIF. TOTAL
	GCIA.	SUP.	OPER.			GCIA.	SUP.	OPER.		GCIA.	SUP.	OPER.		
REC. HUMANOS														
REC. HUMANOS	1	1	0	2	1	47	17	0	64	60	0	0	60	4
PERSONAL	0	0	2	2	2	0	0	14	14	0	24	20	44	(30)
VIGILANCIA	0	1	8	9	4	0	18	58	76	0	24	82	106	(30)
NOMINAS	0	1	2	3	1	0	24	19	43	0	30	29	59	(16)
CAPACITACION	0	1	3	4	2	0	18	25	43	0	24	31	55	(12)
RECLUTAMIENTO	0	1	2	3	5	0	18	17	35	0	24	20	44	(9)
TOTAL	1	5	17	23	15	47	95	133	275	60	126	182	368	(93)
GRAN TOTAL	5	43	457	505	420	335	696	2,804	3,835	492	968	4,320	5,780	(1,945)

CENTRAL REFRESQUERA NACIONAL, S. A. DE C. V. COSTO MENSUAL EST. TRATAMIENTO DE AGUAS (NUEVOS PESOS)	
CONCEPTO	IMPORTE
CAL QUIMICA	8,507
HIPOCLORITO DE SODIO	6,214
SAL DE GRANO	29,691
SULFATO DE ALUMINIO	6,427
MEMBRANA P/FILTROS	0
DICALITE	0
PULIDORES	9,212
DETERGENTE	4,564
FILTROS PROPILENO	8,525
FILTROS C/2 ORIFICIOS	3,288
<b>TOTAL</b>	<b>76,428</b>

CENTRAL REFRESQUERA NACIONAL, S. A. DE C. V.  
INVERSIONES DE CAPITAL  
(MILLONES DE NUEVOS PESOS)

CONCEPTO	1993
TERRENOS	5,275
OBRA CIVIL	18,000
EQ. PRODUCCION	6,200
INST. ELEC-MECANICA	1,500
EQ. TRAT. AGUAS RES.	4,140
EQ. TRANSPORTE	24,955
MOBILIARIO Y EQUIPO	2,150
BOTELLAS Y CAJAS	1,127
LINEAS TELEFONICAS	20
EQ. REFRIGERACION	190
TOTAL	63,557

**CENTRAL REFRESQUERA NACIONAL, S. A. DE C. V.  
 INVERSIONES DE CAPITAL (TERRENOS Y OBRA CIVIL)  
 (NUEVOS PESOS)**

LOCALIDAD	M2	TERRENOS	OBRA CIVIL	TOTAL
MERIDA	50,000	2,000,000	6,500,000	8,500,000
PROGRESO	20,000	400,000	1,900,000	2,300,000
MOTUT	19,500	390,000	1,300,000	1,690,000
IZAMAL	21,000	525,000	1,900,000	2,425,000
TIZIMIN	20,500	574,000	1,900,000	2,474,000
VALLADOLID	21,000	630,000	1,900,000	2,530,000
TZUCACAB	19,800	396,000	1,300,000	1,696,000
MAXCANU	18,000	360,000	1,300,000	1,660,000
<b>TOTAL</b>		<b>5,275,000</b>	<b>18,000,000</b>	<b>23,275,000</b>

**CENTRAL REFRESQUERA NACIONAL, S. A. DE C. V.**  
**INVERSIONES DE CAPITAL (MAQUINARIA Y EQUIPO)**  
**(MILES DE NUEVOS PESOS)**

CONCEPTO	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	IMPORTE
LINEAS EMBOTELLADO	2	1,440,000	2,880,000
LAVADORAS	2	1,008,000	2,016,000
BANDAS TRANSPORTADORAS		576,000	576,000
EQ. LABORATORIO	1	360,000	360,000
TANQUES JARABE Y AGUA	8	126,000	1,008,000
GASTOS INSTALACION	1	360,000	360,000
<b>TOTAL</b>			<b>7,200,000</b>

<b>CENTRAL REFRESQUERA NACIONAL, S. A. DE C. V.</b>			
<b>INVERSIONES DE CAPITAL (EQUIPO DE TRANSPORTE)</b>			
<b>(MILES DE NUEVOS PESOS)</b>			
<b>CONCEPTO</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>COSTO UNITARIO</b>	<b>IMPORTE</b>
<b>CAMIONES</b>	<b>115</b>	<b>125,000</b>	<b>14,375,000</b>
<b>CAMIONETAS</b>	<b>32</b>	<b>60,000</b>	<b>1,920,000</b>
<b>MONTACARGAS</b>	<b>14</b>	<b>80,000</b>	<b>1,120,000</b>
<b>AUTDS</b>	<b>1</b>	<b>60,000</b>	<b>60,000</b>
<b>TRACTOCAMIONES</b>	<b>15</b>	<b>200,000</b>	<b>3,000,000</b>
<b>TORTON</b>	<b>8</b>	<b>185,000</b>	<b>1,480,000</b>
<b>REMOLQUES</b>	<b>20</b>	<b>150,000</b>	<b>3,000,000</b>
<b>TOTAL</b>	<b>205</b>		<b>24,955,000</b>

CENTRAL REFRESQUERA NACIONAL, S. A. DE C. V.				
INVERSIONES DE CAPITAL (BOTELLAS Y CAJAS)				
(MILES DE NUEVOS PESOS)				
CONCEPTO	CANTIDAD	TOTAL CAJAS	COSTO UNITARIO	IMPORTE
Botella 12 oz.	580,000	24,167	0.15	87,000
Botella 1/2 litro	350,000	14,583	0.20	70,000
Botella 26 oz.	420,000	35,000	0.30	126,000
Botella n.r.	5,000	833	0.12	600
Botella PRB	300,000	50,000	1.50	450,000
cajas 12 cavidades	6,200		8.70	53,940
cajas 24 cavidades	20,000		8.90	178,000
cajas PRB	17,000		9.50	161,500
<b>TOTAL</b>	<b>1,698,200</b>	<b>124,583</b>		<b>1,127,040</b>

**CENTRAL REFRESQUERA NACIONAL, S. A. DE C. V.  
 INVERSIONES DE CAPITAL (EQ. REFRIGERACION)  
 (MILES DE NUEVOS PESOS)**

CONCEPTO	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	IMPORTE
HIELERA HORIZONTAL	200	0.125	25
REFRIGERADOR ELECTRICO	100	0.750	75
MINI HIELERAS	250	0.100	25
REF. ELECT. HORIZONTAL	100	0.650	65
<b>TOTAL</b>	<b>650</b>		<b>190</b>

ESTA TESIS NO DEBE  
 SALIR DE LA BIBLIOTECA

## CONCLUSIONES

A pesar del convenio celebrado entre la Asociación Nacional de Productores de Aguas Envasadas, A. C. y el Gobierno Federal, el descenso ocupacional en la industria refresquera es cada día más alto, esto es originado por varios factores que imposibilitan el crecimiento del número de personal contratado en las embotelladoras.

Esta situación es muy delicada, ya que de no ser atendida seguirá incrementándose en forma paulatina el personal desempleado en esta rama industrial.

De los principales factores que propician esta situación están:

### 1) LA BAJA EN LAS VENTAS

Es un caso muy acentuado en gran parte de las embotelladoras a nivel nacional, tal pareciera que se agotaron todos los recursos que tiene la Mercadotecnia para ayudar a levantar las ventas en las empresas refresqueras, ó podría ser que a los dueños de las embotelladoras no les interese en lo más mínimo utilizar las herramientas que los especialistas están dispuestos a otorgarles.

No solo las grandes embotelladoras pueden beneficiarse por la publicidad que puedan dar a sus productos, si bien es cierto que éste tipo de empresas tienen mayores recursos monetarios en comparación con las pequeñas, no se elimina la posibilidad de que las pequeñas embotelladoras puedan hacer eficiente su inversión para publicitar sus productos, obteniendo así un incremento en sus ventas y en su participación del mercado.

Es importante que los profesionistas encaminados en el área de Mercadotecnia, se involucren en encontrar nuevas fórmulas ó tácticas con las que puedan ayudar a despertar a una industria refresquera, que necesita confiar abiertamente en ellos. Además deben convencer con hechos a los dueños de las embotelladoras que es necesaria su participación en la empresa.

Cambiar la ideología negativa de la población hacia un producto no es cosa fácil, pero tampoco es imposible de realizar, se requiere saber vender el producto al consumidor potencial, y si no se cuida la imagen de la empresa y/o de las marcas, la publicidad siempre será negativa.

## **2) DIRECCION DEFICIENTE**

Es un caso muy marcado en las embotelladoras medianas, pero sobre todo en las pequeñas. Los dueños de las embotelladoras no quieren compartir con nadie las pocas utilidades que obtienen, por eso no quieren contratar al personal necesario, haciendo deficiente la operación, descuidando aspectos muy importantes que a la larga le repercuten en mayores gastos que si tuvieran el personal suficiente para solucionarlos

Es importante que se realice una división óptima del trabajo, para que éste se efectúe de la mejor manera posible, pero los dueños de las empresas refresqueras consideran que no necesitan ayuda de nadie, ya que ellos conocen muy bien el negocio y no conciben que se les indique sus fallas y errores.

Es cierto lo que reza aquel viejo refran que "Nadie nace sabiendo", pero es importante considerar que hay mucha gente que nace con cualidad innatas, como lo puede ser el de administrar una empresa satisfactoriamente. Durante la formación profesional de la licenciatura de "Administración de Empresas" que se imparte en las aulas lo único que se enseña al estudiante son las diferentes técnicas de administrar un negocio, así como las diversas herramientas que se pueden utilizar en "tal o cual" caso, nunca se dan fórmulas cien por ciento seguras de como solucionar los problemas, como en todos los ambitos es necesario la experiencia que se va adquiriendo con la práctica de la profesión.

Lo que si es innegable, es que todas las personas que tienen una formación universitaria, y han tenido algunos años de práctica profesional, en la mayoría de los casos estan mejor capacitados para ayudar en la administración de las embotelladoras, que si lo hicieran por sí solos los dueños, como actualmente sucede.

## **3) FALTA DE CAPACITACION**

No existe una capacitación formal dentro de las embotelladoras, a pesar de que lo indica la Ley Federal del Trabajo. solo las grandes embotelladoras saben de lo valioso que resulta la capacitación de su personal para obtener los mejores logros de la empresa, algunas de las refresqueras medianas y casi todas las pequeñas se mantienen al margen de la capacitación para sus empleados.

Con la capacitación sucede lo mismo que con el aumento de la plantilla de personal, puesto que significa erogación de dinero, los embotelladores no

quieren correr el riesgo de realizar gastos que aparentemente no les den beneficios.

Prefieren llevar la inducción laboral al puesto como se maneja en forma tradicional, sin mayor explicación de las actividades del puesto que las principales, sin ir más allá para buscar realizar mejor las actividades propias del puesto. Tal pareciera que los dueños solo tuvieran al personal como requisito indispensable y no como un elemento de ayuda para el logro de los máximos beneficios de una empresa.

Es necesario que se despierte el interés de los embotelladores para que utilicen la capacitación formalmente dentro de sus empresas, y la consideren como parte integral de sus planes.

En la actualidad algunos embotelladores desconocen que la capacitación a los trabajadores es obligatoria, y en ocasiones no tienen conocimientos de cómo detectar sus necesidades de capacitación. Es recomendable que se apoyen en las personas especializadas en capacitación, los directores y gerentes de Recursos Humanos son los más indicados para esta cuestión, ya que ellos desarrollan constantemente estudios para detección de necesidades y sobre todo conocen los contactos adecuados para llevar a cabo la capacitación del personal con los resultados esperados y sobre todo tratando de obtener el menor desembolso de dinero posible.

#### **4) SALARIOS**

Este es un problema bastante marcado en las embotelladoras, los bajos sueldos y prestaciones que otorgan los embotelladores a sus trabajadores son muy bajos, este es un punto que puede solucionarse conjuntamente con un incremento real y ascendente de las ventas en la industria refresquera, es comprensible que al existir una baja en las ventas, los incrementos de salarios no sean muy altos e inclusive sean nulos en algunas empresas, a excepción de los que se otorguen por ley.

Con una buena estrategia de ventas, como se comentó anteriormente, es seguro que el embotellador esté en mejor posición para otorgar salarios más dignos a sus trabajadores.

Es aquí donde intervienen de nueva cuenta los profesionistas en el área de Mercadotecnia, quienes conjuntamente con el resto de las áreas, principalmente Recursos Humanos, son los encargados de que un incremento de salarios, en estas circunstancias, se pueda otorgar.

#### **5) JORNADAS DE TRABAJO**

El horario de trabajo en el 60% de los empleados es desgastante, casi en su totalidad corresponden al área de ventas, ya que el horario de labor se prolonga en repetidas ocasiones hasta más allá de 12 horas al día, lo que aunado a un bajo salario da por resultado una inconformidad en los trabajadores.

Aún cuando la jornada de trabajo fuera extrema pero el salario les retribuyera en gran medida su desgaste físico, tal vez el trabajador aceptaría esta jornada de trabajo tan larga. En realidad las empresas refresqueras grandes tienen jornadas muy largas de trabajo pero sus trabajadores aceptan el horario, ya que el ingreso que obtienen es aceptable por ellos, considerándose más alto que el obtenido en las medianas y pequeñas empresas.

Como colofón a este trabajo, concluyo que es importante la participación de los Administradores de Empresas, en sus diferentes áreas como son Finanzas, Recursos Humanos, Producción y Mercadotecnia, para ayudar a resolver todos los problemas y deficiencias que se tengan y se presenten en las empresas embotelladoras, esto conjuntamente con los dueños de las embotelladoras.