

308917
16



UNIVERSIDAD PANAMERICANA

ESCUELA DE INGENIERIA

**CON ESTUDIOS INCORPORADOS A LA
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO**

**PROPUESTA PARA LA INTRODUCCION DE UN NUEVO
PRODUCTO EN UNA EMPRESA EMBOTELLADORA
DE REFRESCOS PEPSI - COLA**

TESIS

**QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
INGENIERO MECANICO ELECTRICISTA**

AREA: INGENIERIA INDUSTRIAL

PRESENTA

FERNANDO LUIS REMES TOSTADO

DIRECTOR DE TESIS: ING. ANTONIO CASTRO D'FRANCHIS

MEXICO, D.F.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

2002



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

Esta tesis está dedicada principalmente a Dios, quien con su infinito amor se mantuvo siempre a mi lado dándome sabiduría y comprensión para mantenerme por el camino de la verdad.

A mis Padres quienes me dieron la seguridad y firmeza necesaria para enfocar mis sentidos hacia el cumplimiento de esta meta.

A Alfonso, quien me enseñó que ser un soñador es una de las facetas más bellas de la vida pero sobre todo me enseñó que las grandes ideas además de tener unas fuertes alas necesitan de un sólido tren de aterrizaje.

A Mariana, mi esposa, con quien aprendí que el poder compartir un minuto de la vida en plenitud vale mas que mil años en soledad.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

PROPUESTA PARA LA INTRODUCCIÓN DE UN NUEVO PRODUCTO EN UNA EMPRESA EMBOTELLADORA DE REFRESCOS PEPSI - COLA

INDICE

INTRODUCCIÓN

Capítulo 1.- Antecedentes

- 1.1 Historia de Pepsi - Cola
- 1.2 Pepsi - Cola Internacional (PCI)
- 1.3 Pepsi - Cola Mexicana (PCM)
- 1.4 Embotelladores

Capítulo 2.- La Empresa (Bebidas del Golfo S.A DE C.V.)

- 2.1 Historia
- 2.2 Estructura Organizacional
- 2.3 Delimitación de Territorios
- 2.4 Situación Actual
- 2.5 Posición de Mercado (vs. competencia)
 - 2.5.1 Ventas Históricas
 - 2.5.2 Participación de Mercado
 - 2.5.3 Indicadores de Productividad (KPI)

Capítulo 3.- Análisis de Mercado

- 3.1 Estudio de Mercado
 - 3.1.1 Participación de mercado contra competencia
 - 3.1.2 Análisis de coberturas de distribución
 - 3.1.3 Ventas Recientes
- 3.2 Pronósticos de ventas
 - 3.2.1 Estacionalidad de la competencia
 - 3.2.2 Pronóstico de Ventas competencia
 - 3.2.3 Pronóstico 1999 para Manzanita Sol

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Capítulo 4.- Plan de Lanzamiento

4.1 Producto

4.1.1 Abastecimiento de producto con filiales

4.1.2 Producción local

4.1.2.1 Proceso de embotellado

4.1.2.2 Línea de Embotellado

4.2 Precio

4.2.1 Mercado tradicional

4.2.2 Mercado moderno

4.2.3 Distribuidores

4.3 Promoción

4.3.1 El consumidor

4.3.2 El detallista

4.3.3 La fuerza de ventas

4.3.4 Introducción de envase

4.3.4.1 Al comercio

4.3.4.2 Al hogar

4.4 Plaza (canales de distribución)

4.4.1 Centros de Distribución

4.4.2 Rutas de Reparto

4.4.3 Sistemas de Venta

4.4.4 Frecuencia de Visita

4.5 Administración del proyecto

4.5.1 Gráficas de Gantt

4.5.2 Ruta Crítica (PERT)

Capítulo 5.- Viabilidad Económica

5.1 Análisis de Inversión

5.2 Márgenes de Contribución

5.3 Recuperación de la inversión

5.4 Utilidad en operación

CONCLUSIONES

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

INTRODUCCIÓN

El proyecto se desarrolla en una empresa embotelladora de refrescos Pepsi - Cola situada en la zona norte del estado de Veracruz, en la cual desde hace ya algún tiempo se tiene la inquietud por incorporar una marca más de refresco en el segmento de manzana, debido básicamente a la incursión de la competencia (Coca - Cola) en este segmento de sabores, es decir , que la razón de iniciar esta investigación es analizar la factibilidad de introducir (lanzar) la marca Manzanita Sol en los diferentes mercados y territorios de la franquicia.

Primeramente analizaremos a la compañía Pepsi Cola Internacional y su historia, la cual como una corporación transnacional se desarrolla de diferente manera en las distintas partes del planeta y particularmente la zona de México (Pepsi Cola Mexicana), que en función de sus ventas está catalogada como el segundo mercado de refresco más grande del mundo solamente después del mercado doméstico norteamericano que incluye Estados Unidos y Canadá.

Así mismo analizaremos los vínculos y diferencias existentes entre Pepsi Cola Mexicana y los embotelladores, los cuales interactúan de manera muy importante ya que uno es franquiciatario y el otro franquiciador y existe una infinidad de nexos financieros, comerciales y legales que dan una gran fortaleza al binomio Pepsi-Embotellador.

Después de haber analizado a Pepsi - Cola en su entorno global incursionaremos específicamente en la empresa " Bebidas del Golfo S.A de C.V. ", la cual como ya se mencionó anteriormente es una franquicia de Pepsi Cola Mexicana y se dedica a producir, embotellar, distribuir y vender bebidas purificadas gaseosas (refrescos). Se analizará su historia, su situación financiera, tamaño organizacional, entorno comercial, territorios y límites, y su posición ante la competencia.

En la parte práctica de esta investigación primeramente se tiene que analizar y estudiar el mercado, para que así como premisa inicial de cualquier propuesta del proyecto se tenga la certeza de que existe la factibilidad de introducir la nueva marca al mercado, ya que solamente se logrará conseguir el éxito si el nuevo producto es aceptado por los consumidores, para esto se tendrán que hacer dos estudios de mercado, el primero que irá dirigido a consumidores y el segundo encaminado a los diferentes canales de venta (clientes) en donde se distribuirá el producto.

Ya que tengamos información del mercado se podrá definir una estrategia de ventas que al mismo tiempo nos permitirá establecer la base para un análisis de factibilidad económica, en donde buscaremos evaluar qué tan rentable pudiera ser el proyecto, en función de variables como inversión y ventas que nos permitan definir la recuperación económica del proyecto a través del tiempo.

Una vez que exista viabilidad financiera podremos definir el plan de lanzamiento e introducción , el cual deberá estar fundamentado en un análisis mercadológico en función de las cuatro ' P ' de mercadotecnia, lo que nos ayudará a definir las necesidades para llevarlo a cabo.

Primeramente analizaremos la variable de **producto**, en donde necesitaremos definir cantidades, planes de producción, abastecimiento con filiales, abastecimiento de materias primas y logística de fleteo con sucursales, después se analizará la variable de **precio**, en donde se definirá una estrategia de precio por canal de cliente y por territorio, como tercer variable analizaremos la **promoción**, punto muy importante y de gran relevancia, ya que de esto depende el posicionamiento de la marca en la mente de los consumidores, se desarrollarán temas como la comunicación y plan de medios, muestreos y degustaciones de producto; un producto bien comunicado en su inicio tiene grandes posibilidades de triunfar, finalmente analizaremos la variable **plaza** (canales de distribución), se definirá una estrategia de empaque por canal y territorio, es decir, qué presentación (tamaño, retornable o no retornable) se va a distribuir dependiendo de la ruta y el territorio, también se definirán los objetivos de distribución (cobertura, penetración e introducción de envase) para cada territorio.

Finalmente se presentará un cronograma con todas las actividades y tareas específicas a desarrollar, con su respectivo responsable y su plan de desarrollo y avance a través del tiempo.

Tanto el nombre de la compañía como algunas de las cifras que se presentan han sido modificados para mantener la confidencialidad de la misma, sin perder así la debida proporción para el óptimo desarrollo de este proyecto de investigación.

CAPÍTULO 1. ANTECEDENTES

1.1 HISTORIA DE PEPSI - COLA

El refresco Pepsi - Cola nace en 1898 en Estados Unidos de América en un pequeño poblado al este del estado de Carolina del Norte, llamado Nueva Berna. Originalmente se llamaba " La Bebida de Brad " debido a que su inventor fue el Sr. Caled Bradham, pero fue hasta el mes de agosto de 1901 que el Sr. Gradham le puso el nombre de Pepsi - Cola, derivado principalmente de los nombres de sus ingredientes mas importantes, Pepsina y Nuez de Cola.

El Sr. Bradham era un farmacéutico que entre otras cosas se dedicaba a preparar infusiones medicinales, originalmente la razón principal de la creación Pepsi - Cola fue como una bebida para ayudar a la digestión después de comer, pero al agregarle gas carbónico (co2) tuvo tanta demanda que se empezó a comercializar como bebida refrescante.

Fue hasta 1902 que el Sr. Gradham patentó la marca Pepsi - Cola como bebida refrescante pudiendo así iniciar sus primeras campañas de mercadotecnia con frases de incitación a consumo como, " exitante, vigorizante, y bueno para la digestión ".

Durante los primeros 40 años del siglo Pepsi - Cola se fue desarrollando como una de las grandes marcas de la época, con incrementos de ventas, y en imagen, tan grandes que la compañía Pepsi - Cola traspasó las fronteras de Estados Unidos estableciéndose en Canadá, México, Argentina y la Unión Soviética. Continuaron las grandes campañas de mercadotecnia incluyendo frases nuevas de incitación al consumo como, " deliciosa y saludable, Toma Pepsi - Cola que seguro quedarás satisfecho ", al mismo tiempo se iniciaron campañas de publicidad con las celebridades del momento, y caricaturas con personajes de las tiras cómicas en los periódicos de más alta circulación de la época.

Una de las estrategias que más éxito tuvo fue en 1934 cuando se decidió cambiar el tamaño de 6.5 onzas, que costaba 5 centavos, e introducir el nuevo tamaño de 12 onzas por el mismo precio y así obligar a la competencia a copiar la estrategia de Pepsi - Cola, lo que generó el debilitamiento de la imagen de marca que tenía en ese momento la competencia.

Durante la segunda guerra mundial Pepsi - Cola se solidarizó con las fuerzas armadas americanas cambiando los colores de su logotipo y botella, que en ese momento eran de color rojo, con los de la bandera de los Estados Unidos, a los colores rojo, blanco y azul, al mismo tiempo habilitó una oficina en la calle del Tiempo (*Time Square*) en la ciudad de Nueva York en donde se recibían y enviaban grabaciones de las familias de los soldados en el frente y se las hacían llegar mediante un servicio postal propio de paquetería. .

Es hasta principios de los años sesenta que Pepsi - Cola inicia la más grande campaña de publicidad de la marca dirigida a los jóvenes, con frases de incitación a consumo referentes a una nueva era con Pepsi e invitando a los jóvenes a ser parte de esa nueva generación, dichas frases fueron evolucionando y manteniéndose en la mente de los consumidores, a tal grado que hoy las frases de incitación a consumo de Pepsi son el banderín con el que navega y se identifica la marca por todo el mundo.

Las frases mas importantes de incitación a consumo (*slogans*) que Pepsi ha utilizado son las siguientes:

<u>Año</u>	<u>Frase</u>
1961	¡ Ahora Pepsi !
1962	Pepsi - Cola, ¡ Piensa Joven !
1963	¡ Regresa vivo ! ! Tu estás en la generación Pepsi !
1969	Tu tienes mucho porqué vivir, Pepsi tiene mucho porqué dar
1973	Únete a la gente Pepsi
1976	Ten un día Pepsi
1975	Toma el reto Pepsi, y deja que tu sabor decida
1982	Pepsi tiene tu sabor para siempre.
1984	Pepsi, la elección de una nueva generación
1995	Nada es igual a Pepsi
1998	Pepsi, la generación próxima (GENERATIONEXT),
1999	Pepsi, ¡ pide más ! (vigente)

Pepsi, es una marca que invita a ser y sentirse joven, durante el último tercio del siglo, Pepsi se ha dirigido al mundo por medio de los jóvenes y apoyándose de campañas con grandes celebridades de moda del mundo del espectáculo y del deporte, como Michael Jackson, Lionel Richie y Michael J. Fox en los ochentas y Cindy Crawford, Michael Jordan y Ricky Martin en los noventas, siempre invitando a ser parte de una nueva y moderna generación.

Durante la historia de Pepsi que en 1998 celebró sus primeros 100 años, existieron tres momentos clave, el primero como ya se mencionó en 1934 cuando se cambia la presentación (tamaño) de 6.5 onzas a una más grande de 12 onzas por el mismo precio al consumidor, el segundo en 1964 cuando introduce por primera vez en la historia del mundo de los refrescos una presentación de dieta, y la denomina Dieta Pepsi (*Diet Pepsi*), que acompañada de una gran campaña publicitaria se dirige al mercado femenino ostentando que solamente contiene una caloría, y finalmente el tercer momento clave para Pepsi fue en 1975, cuando lanza una muy agresiva campaña publicitaria hacia la competencia denominada “ El Reto Pepsi “, que consistía en hacer probar a los consumidores los dos refrescos de cola del mercado sin saber cuál es cuál, y que solamente por su sabor decidiera cuál le gustaba más, el reto Pepsi fue una estrategia de mercadotecnia que convenció a millones de personas que el sabor de Pepsi era superior.

1.2 PEPSI - COLA INTERNACIONAL (PCI)

Hasta ahora hemos descrito la historia de Pepsi - Cola como marca de refresco y su estrategia de mercadotecnia a través del tiempo, es importante visualizar a Pepsi - Cola como una corporación de negocios transnacional que opera con cobertura en todo el mundo y tiene su cuartel general en la ciudad de Nueva York en Estados Unidos de América.

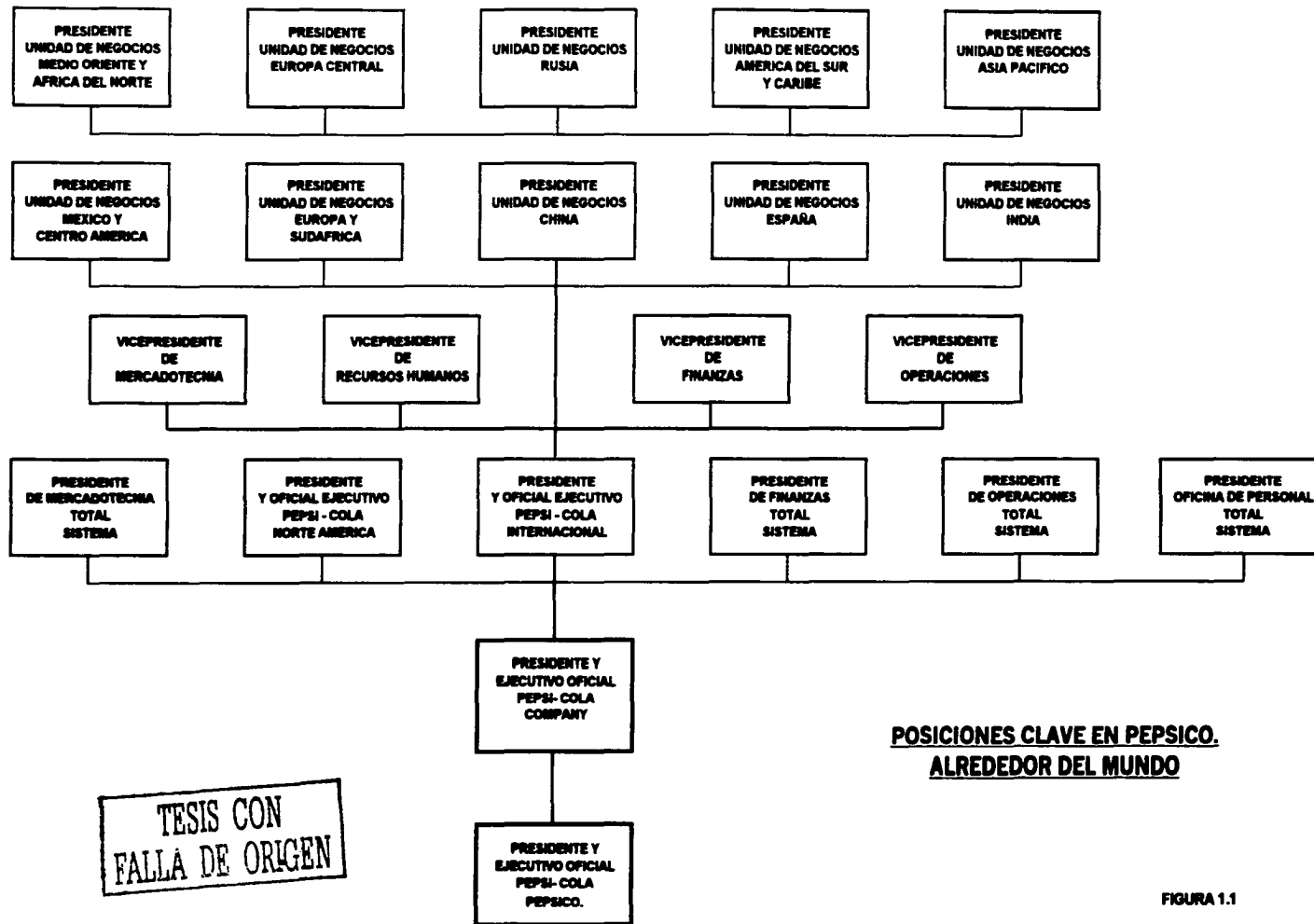
Desde la ciudad de Nueva York se maneja la distribución del todo el mundo, dividido en dos grandes áreas, la zona denominada doméstica que incluye a Estados Unidos y Canadá y la zona internacional que maneja el resto del mundo y que se divide en diez unidades de negocios que son, Europa - África del Sur, Europa central, España, Rusia, India, China, Asia - Pacífico, Medio Oriente - África del Norte y México - Centro América (figura 1.1 y 1.2).

Cada unidad de negocios tiene la misma organización tipo en todo el mundo, son personas que administran y controlan a las diferentes plantas, franquicias y embotelladores que conforman cada una de ellas, cada unidad de negocios está dirigida por un presidente que tiene a su cargo cinco vicepresidentes de soporte y otros vicepresidentes de franquicia, en los que su cantidad puede variar dependiendo del tamaño de la unidad de negocios en cuestión y para los cuales su responsabilidad es el contacto directo al frente de las plantas de cada unidad de negocios (figura 1.3).

Los vicepresidentes de soporte son quienes desde la base de la unidad de negocio darán apoyo técnico y operacional a los vicepresidentes de franquicia ayudando a desarrollar las áreas que más necesiten crecimiento en cada una de las plantas de cada unidad de negocios, los cinco vicepresidentes son: mercadotecnia, desarrollo de clientes, operaciones, finanzas, y recursos humanos y ellos a su vez tienen un equipo de personas dando soporte y desarrollo a las áreas en el frente (figura 1.4).

Los vicepresidentes de franquicia son los responsables por los resultados que cada una de las plantas de cada unidad de negocios esté dando, de tal forma que visitan frecuentemente a las plantas, para analizar estrategias y directrices que se estén llevando a cabo o corregir el curso de cada planta embotelladora, para lo anterior tiene a su cargo a un gerente de franquicia quien está constantemente en contacto con la operación correspondiente y es el encargado de dar seguimiento a las directrices que el vicepresidente de franquicia define (figura 1.5).

El vicepresidente de franquicia es el enlace entre el área de soporte y las áreas al frente, es decir, que cuando alguien del área de soporte esté apoyando a alguna operación en el frente dependerá directamente del vicepresidente de franquicia correspondiente y cuando regrese a su posición en la oficina general de la unidad de negocios correspondiente volverá a estar a cargo del vicepresidente de soporte del área en cuestión (figura 1.6).

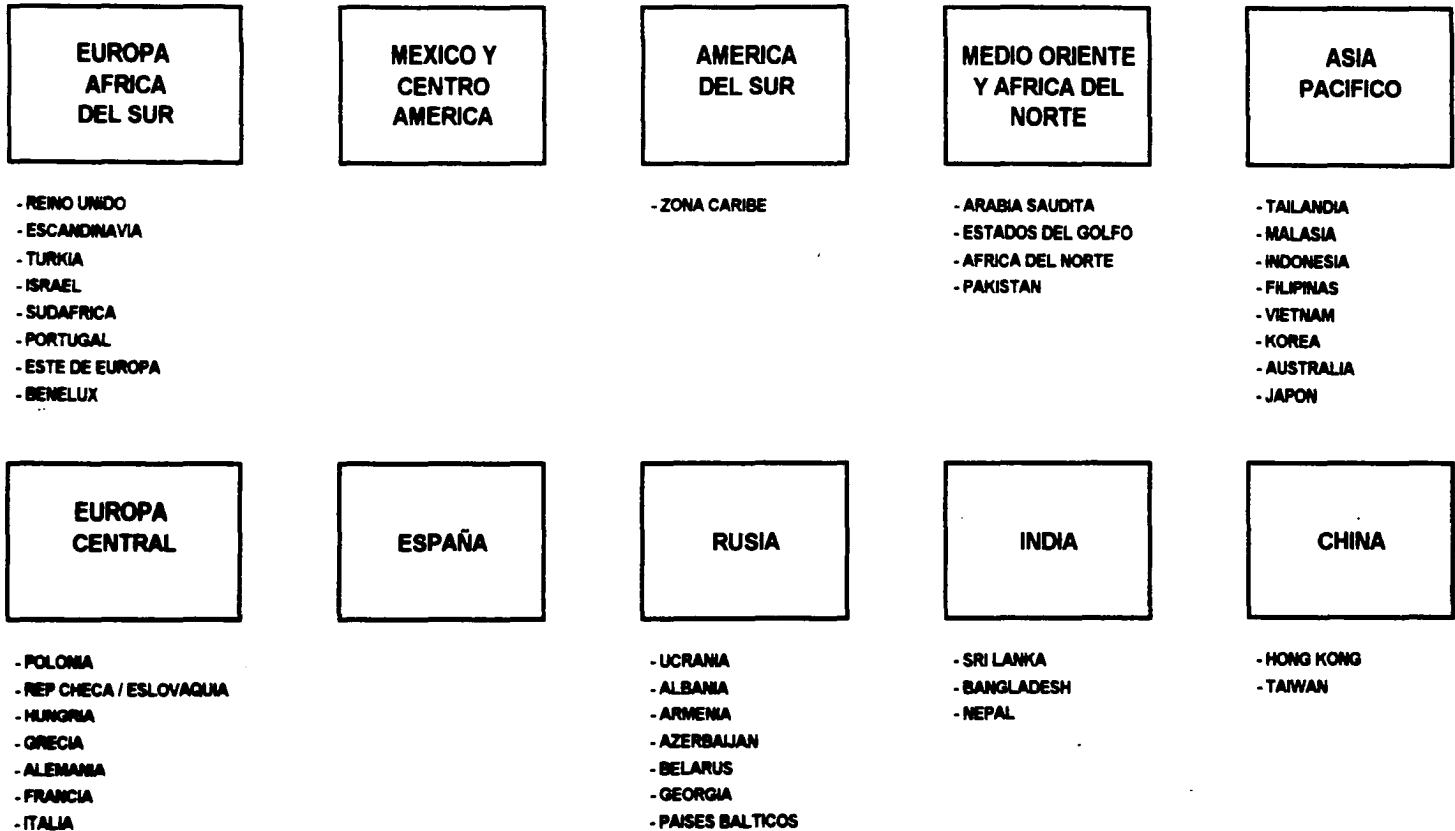


**POSICIONES CLAVE EN PEPSICO.
ALREDEDOR DEL MUNDO**

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

FIGURA 1.1

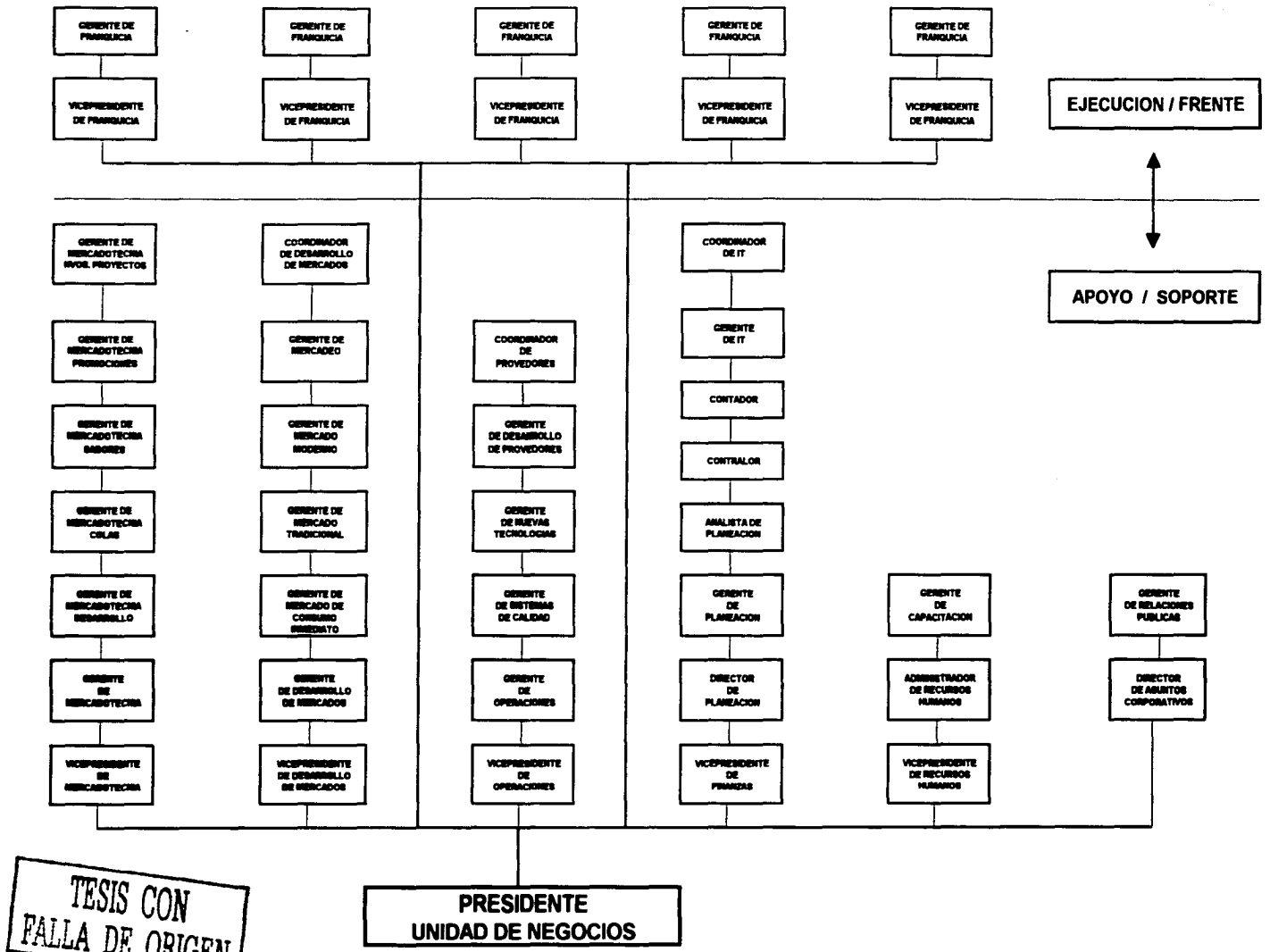
LAS UNIDADES DE NEGOCIOS Y SU GEOGRAFIA



TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

FIGURA 1.2

ORGANIZACION TIPO / UNIDAD DE NEGOCIOS



TESIS CON FALLA DE ORIGEN

LA LINEA FRONTAL ESTARA SOPORTADA DESDE DOS PUNTOS

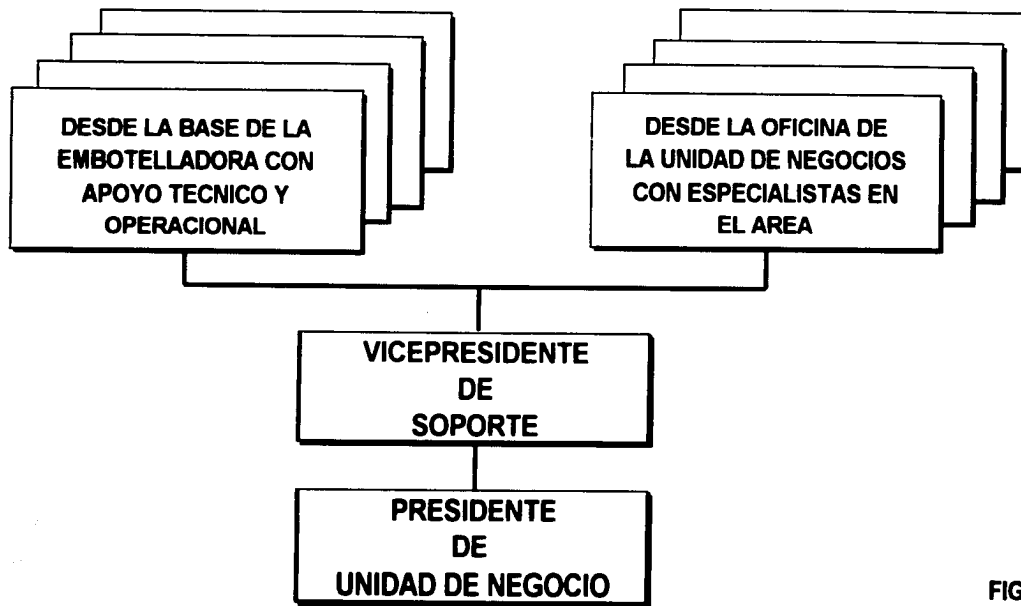


FIGURA 1.4

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

" LA LINEA FRONTAL "

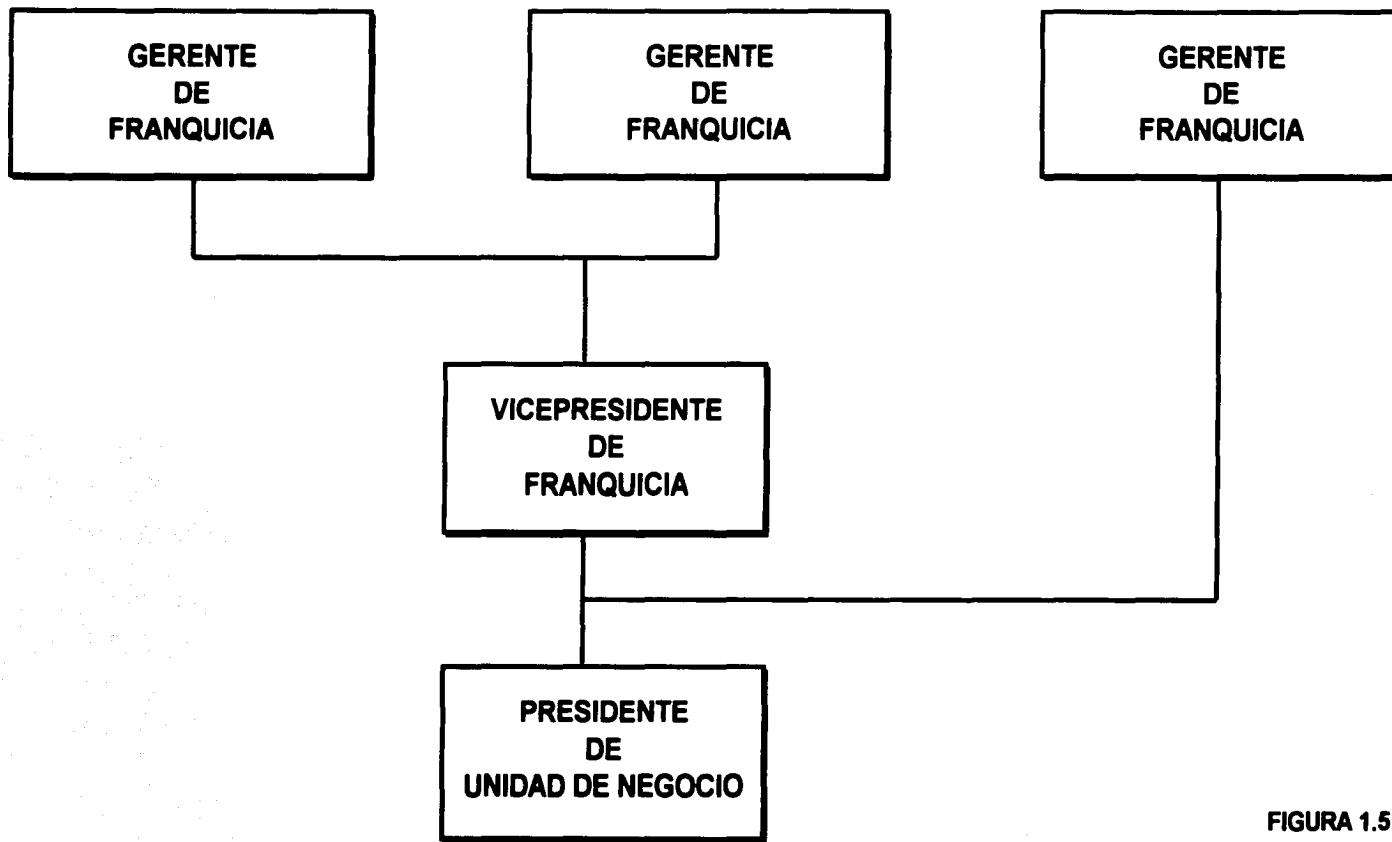
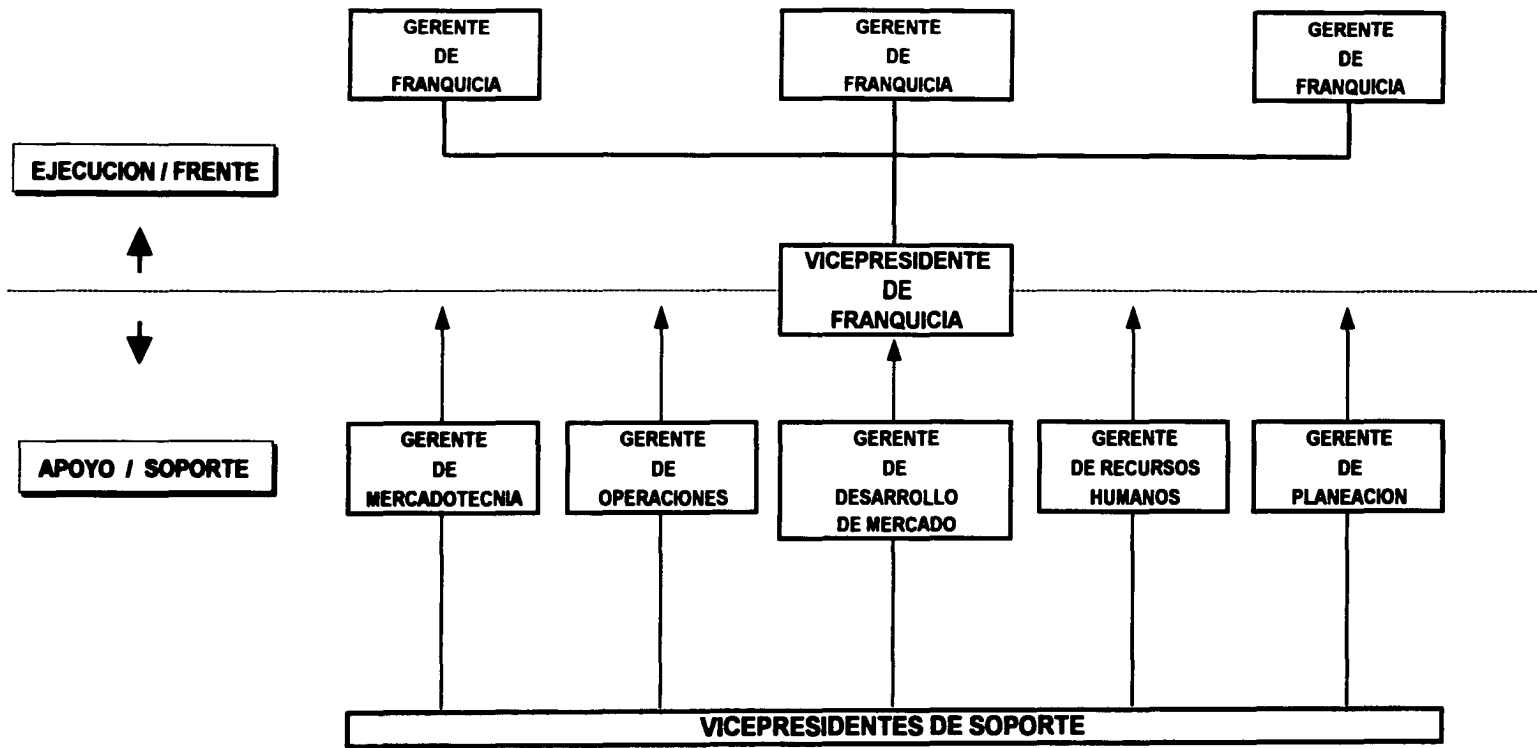


FIGURA 1.5

ORGANIZACION ENFOCADA A LA LINEA FRONTAL



Es muy importante mencionar que existen tres formas principales de administrar las unidades de negocios a lo largo de todo el mundo, y que se dividen de la siguiente manera:

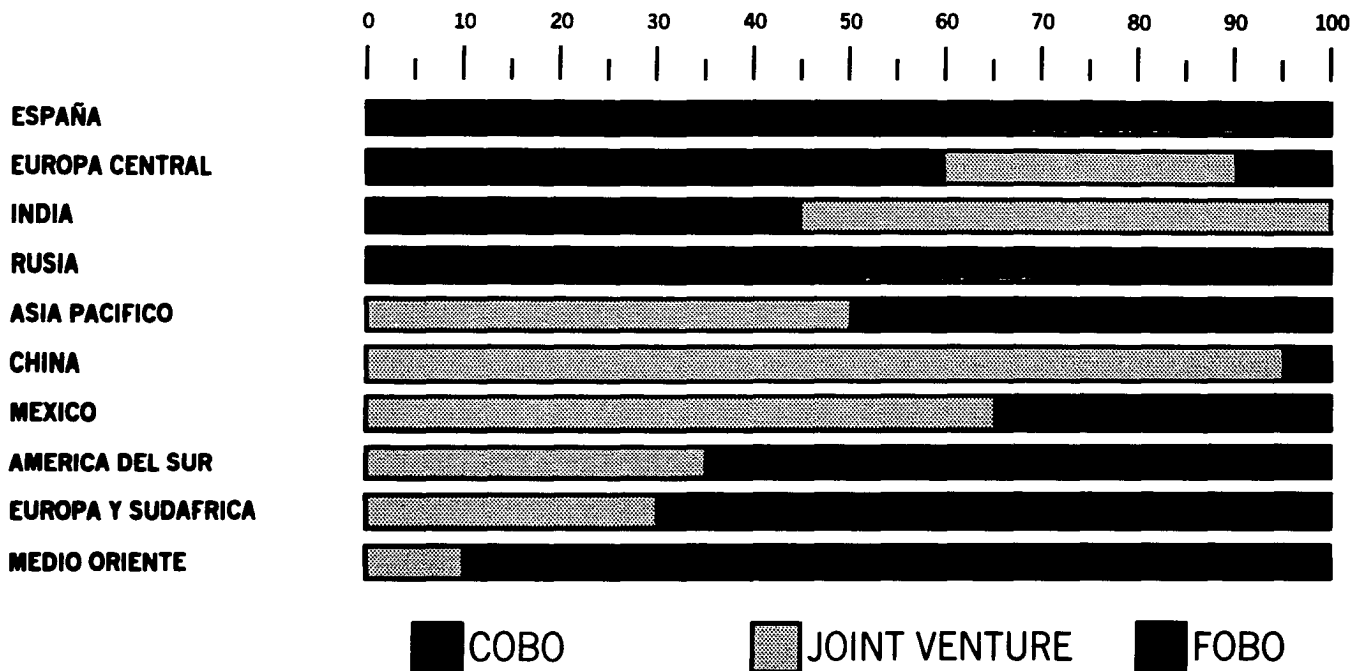
1. La denominada COBO (llamada así por sus siglas en inglés), que se da cuando la compañía Pepsi - Cola es dueña no solamente de las marcas, sino que también de la infraestructura, tales como plantas, líneas de producción, unidades de reparto y en general de todos los activos de cada una de las empresas, además de que administra y opera con el control total a todas las plantas que se encuentran en el territorio del COBO.
2. La denominada FOBO (llamada así por sus siglas en inglés), que se da con muy poca frecuencia y es cuando Pepsi - Cola solamente es dueña de las marcas y del concentrado para fabricar el refresco y franquicia los territorios a un embotellador que es dueño de toda la infraestructura, en este caso es el embotellador quien opera y administra las plantas pagando a Pepsi - Cola por el concentrado de las marcas un porcentaje con respecto al precio de venta.
3. Finalmente la denominada *JOINT VENTURE*, que es una sociedad entre Pepsi - Cola y el embotellador en donde también se franquicia un territorio a un embotellador determinado, pero a diferencia del FOBO aquí Pepsi - Cola es dueña de un porcentaje del total de los activos de cada planta, la administración y operación corren a cargo del embotellador, sin embargo, Pepsi - Cola designa a una persona que es parte de la junta de consejo, teniendo voz y voto como un accionista mas.

La manera de administrar las unidades de negocios alrededor del mundo varía dependiendo de cada zona y cada continente, de tal forma que la distribución de *cobos*, *fobos* y *joint ventures* es variable así como por ejemplo en España el 90 % es *Cobo*, en Medio Oriente el 90 % es *Fobo* o en México el 65 % es *Joint Venture* (figura 1.7).

Finalmente es importante mencionar que Pepsi - Cola como compañía dueña de las marcas en todo el mundo también es la única que produce y elabora el concentrado necesario para la fabricación del refresco y así poder enviarlo a los embotelladores en todos los continentes, las fábricas de concentrado están distribuidas en todo el planeta de la siguiente manera:

- | | |
|------------------|-------------|
| - Uruguay | - Irlanda |
| - Argentina | - Turquía |
| - Canadá | - Paquistán |
| - Venezuela | - India |
| - México | - China |
| - Puerto Rico | - Filipinas |
| - Estados Unidos | - Japón |

DISTRIBUCION MUNDIAL PARA LA ADMINISTRACION DE LAS UNIDADES DE NEGOCIOS (PORCENTAJE)



TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

1.3 PEPSI - COLA MEXICANA (PCM)

A fines de la década de los treinta, cuando Pepsi - Cola se expandía a mercados internacionales, Pepsi se introdujo a Mexicali Baja California en 1938 como el primer mercado mexicano. En aquel tiempo el concentrado se recibía desde Nueva York en pequeños barriles de madera de roble de un galón y en frascos de medio litro que contenían los saborizantes y acidulante.

No fue hasta 1943 cuando Pepsi - Cola Mexicana se estableció legalmente en esta ciudad bajo la razón social de *Pepsi-Cola Mexican Syrup Company* como subsidiaria de *Pepsi-Cola International*, siendo su misión el franquiciamiento de las marcas Pepsi-Cola a inversionistas independientes de todo el país a fin de operar la distribución y venta de refrescos embotellados con las marcas de la empresa.

Entre las primeras plantas embotelladoras de Pepsi-Cola Mexicana se encuentran: Mexicali (1838), Monterrey (1942), México y Guadalajara (1943) y León (1945). Cuatro años más tarde, debido a la creciente demanda del producto se instaló la primera planta de concentrados de *Pepsico* en México para satisfacer las necesidades de concentrado de los embotelladores, cuyo número crecía a un ritmo acelerado.

Actualmente Pepsi-Cola Mexicana cuenta con más de 100 plantas embotelladoras en todo el país, produciendo, embotellando y distribuyendo *Pepsi-Cola*, *Mirinda*, *Kas*, *Pepsi Max*, *Diet Pepsi*, *Seven Up*, *Manzanita Sol* y *Atlantis*, además de algunas marcas locales que se tienen en co-propiedad con algunos embotelladores.

De esta forma Pepsi-Cola Mexicana ocupa el primer lugar en ventas de la División Internacional en todo el mundo, es decir, que después del mercado denominado como doméstico que incluye a Estados Unidos y Canadá, México se encuentra a la cabeza en ventas con respecto al resto del Mundo.

1.4 EMBOTELLADORES

Los embotelladores como ya se definió anteriormente, son una parte muy importante para el desarrollo y crecimiento de Pepsi-Cola en todo el mundo y principalmente en México en donde casi el 70 % del territorio se administra y se opera con embotelladores.

Un embotellador es aquel inversionista independiente al que en algún momento le fue franquiciado un territorio, asignado por Pepsi-Cola Internacional y que invirtió en la infraestructura necesaria para la producir, embotellar y distribuir las diferentes marcas de Pepsi-Cola.

No necesariamente el 100 % de la inversión que un embotellador aplica a las franquicias proviene de él, en muchos casos Pepsi-Cola también invierte una parte en la infraestructura, lo que convierte la operación en una sociedad (*Joint Venture*), en donde tanto el embotellador como Pepsi-Cola son dueños del negocio en partes proporcionales tanto como el tamaño de las inversiones que se hayan realizado.

Cada año los embotelladores tienen que invertir al mercado en publicidad, equipo de mercado (enfriadores, mesas, sillas, exhibidores, etc.), envase, y promociones una cantidad como apoyo a clientes y así desarrollar e incrementar los volúmenes de ventas para hacer crecer el negocio, para esto Pepsi-Cola Mexicana no deja de invertir de igual manera, es decir que por cada peso que un Embotellador destine para apoyo al mercado Pepsi-Cola Mexicana invierte otro peso también, a la suma de estas dos inversiones se le denomina "Presupuesto Cooperativo" y se determina por una fórmula que está directamente en función de las compras de concentrado que el embotellador realiza a la planta productora de concentrados para esa región.

De esta manera es como funciona la sociedad embotellador - Pepsi y como ya se mencionó anteriormente se denomina *Joint Venture* y es el ancla principal de operación como Pepsi- Cola Mexicana administra el país de México.

Para esta investigación trataremos a una empresa situada en la parte media de la costa del Golfo de México denominada Bebidas del Golfo, S.A. de C.V. y precisamente es un embotellador que opera en sociedad tipo *Joint Venture* con Pepsi - Cola Mexicana compitiendo por obtener la supremacía del mercado contra los competidores de la zona.

CAPÍTULO 2. LA EMPRESA (Bebidas del Golfo S.A. DE C.V.)

2.1 HISTORIA

Bebidas del Golfo S.A de C.V. es una empresa que nace a raíz de un refranquiciamiento de parte de Pepsi-Cola Mexicana a favor de un Embotellador que ya tenía otros territorios en el país, produciendo, embotellando y distribuyendo marcas Pepsi - Cola desde hacía ya 15 años.

Es el 22 de febrero de 1994 cuando Bebidas del Golfo se funda legalmente pero no es hasta diciembre del mismo año cuando se termina de construir la planta embotelladora en la ciudad de Poza Rica, Veracruz y se produce la primera botella.

El lanzamiento e introducción de los productos Pepsi-Cola al mercado generó una muy fuerte reacción y aceptación de parte de los consumidores y detallistas hacia las marcas de la compañía ya que la competencia (Coca-Cola) tenía 45 años sola en la zona y los indicadores de servicio estaban muy bajos, así que cuando los consumidores finales tuvieron otra alternativa de con nuevas marcas de refrescos se volcaron a favor de éstos y apoyaron el desarrollo y los resultados que se obtuvieron de este proyecto de introducción.

En los primeros 6 meses los resultados fueron inmejorables ya que se superaron por mucho los objetivos de venta que se habían planeado originalmente, de tal forma que de tener una participación de mercado inferior al 4% se logró alcanzar el 33% de participación de mercado en solamente un semestre, el hecho de que se hayan ganado 29 puntos porcentuales en un periodo tan corto de tiempo fue un acto sin precedentes ya que la media de participación de mercado de Pepsi - Cola en el país estaba por debajo de los 28 puntos y para ganarle un punto a la competencia realmente se necesitaba mucho esfuerzo, así que el primer año (1994) de Bebidas del Golfo fue un éxito total en ventas.

No todo continuó de esa manera ya que la compañía sufrió cambios importantes, tales como que el gerente general fue promovido a una planta filial dentro del mismo grupo, con la llegada de un nuevo gerente general se desencadenaron más movimientos con la estructura organizacional como el cambio del gerente de comercialización, lo que a su vez hizo que la estructura de original del departamento de ventas se modificara radicalmente, entonces inició una terrible rotación de personal desde vendedores y ayudantes de reparto hasta supervisores de ruta y gerentes de sucursal, todo esto a tal grado y junto con una muy buena reagrupación y reacción de la competencia hizo que las ventas de la compañía se vinieran abajo y tener tres años consecutivos (95, 96 y 97) de pérdida de ventas y participación de mercado, sin llegar al punto original de partida pero teniendo una regresión de 12.7 puntos de mercado y llegando así a una muy baja participación de mercado de 20.3%.

Fue hasta octubre de 1997 que llegó un nuevo gerente general quien con una nueva política de motivación y apoyo a los empleados logró detener la rotación de personal y trayendo nuevamente al original Gerente de Comercialización fue que se pudo detener la caída en ventas, para ese momento ya era tarde para salvar 1997, pero el equipo se reagrupó e inició una nueva embestida para 1998.

El año de 1998 se caracterizó por ser un año de triunfos, no sólo se detuvo la caída sino que se empezó a crecer nuevamente al grado que casi se alcanzan las ventas de 1995 y la participación de mercado creció hasta alcanzar cifras por encima del 23% de participación de mercado en los primeros meses del año.

Actualmente la compañía con el mismo equipo de personas sigue creciendo y se pretende expandirla con un centro de distribución más, e incorporando una marca nueva de refresco a las diferentes marcas actuales.

2.2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Bebidas del Golfo es una empresa de mediano tamaño, estructurada por cinco departamentos, dirigidos cada uno por un Gerente de Area y a su vez todos ellos por una gerencia general, el tamaño de la compañía es de 349 empleados entre sindicalizados y de confianza. (ver figura 2.1).

El más importante de los departamentos de la empresa es el de comercialización (ventas) , que es el encargado de distribuir y llevar el producto a los puntos de venta para su posterior desplazamiento con los consumidores finales.

El área comercial la dirige un gerente de comercialización con base en la planta de Poza Rica y cinco sucursales con un gerente de ventas por cada una, además tiene a su cargo un gerente de mercadotecnia y un gerente de desarrollo de mercado, quienes de igual manera que la gerencia comercial tienen inferencia sobre todo el territorio de la compañía (ver figura 2.2 y 2.3).

El segundo departamento en importancia es el administrativo, que es el que se encarga de controlar, distribuir, y proveer el recurso económico, es decir, es el que recibe, administra y asigna el dinero que entra a la compañía proveniente del departamento de ventas, además es responsable por el cumplimiento de los objetivos de utilidad y flujo de caja que la compañía tiene que entregar a los accionistas.

Este departamento se integra por una gerencia administrativa quien tiene a su cargo al contador general, jefe de presupuestos, contador fiscal, contralor operativo y jefe de sistemas. (ver figura 2.4).

Como tercer área importante se encuentra la de manufactura o producción, área que se encarga de producir y embotellar los refrescos, para así poder salir a venderlos, para esta compañía solamente se tiene una línea de producción, por lo tanto, solo se puede producir producto en botella de vidrio retornable, lo que hace que todos los productos no retornables y familiares se compren con plantas filiales pertenecientes al mismo grupo.

Se conforma por una gerencia de manufactura, quien coordina a un supervisor de línea, un jefe de control de calidad y un jefe de mantenimiento (ver figura 2.5).

El área de transportes se encarga de dar mantenimiento preventivo y correctivo a toda la flota de la compañía además de proveer unidades de reparto en las seis sucursales de la compañía.

Es importante mencionar que el área de transportes es un punto vital para el buen desarrollo de la compañía ya que con una flota en buen estado la probabilidad del éxito se

incrementa de manera muy importante, el departamento de transportes se estructura por una gerencia de flota formada por un equipo de mecánicos en la planta base y un equipo de mecánicos distribuidos en las diferentes sucursales (ver figura 2.6).

Finalmente se encuentra la gerencia de relaciones industriales, área encargada de modular el ambiente laboral en la compañía, procurando mantener a todo el personal en un entorno laboral cordial y en una postura motivada, también se encarga de generar la nómina semanal y quincenal, y del reclutamiento y capacitación a personal actual y de nuevo ingreso.

Se conforma por un gerente de relaciones industriales, un jefe de nóminas, y un jefe de capacitación y reclutamiento (ver figura 2.7).

GERENCIA GENERAL

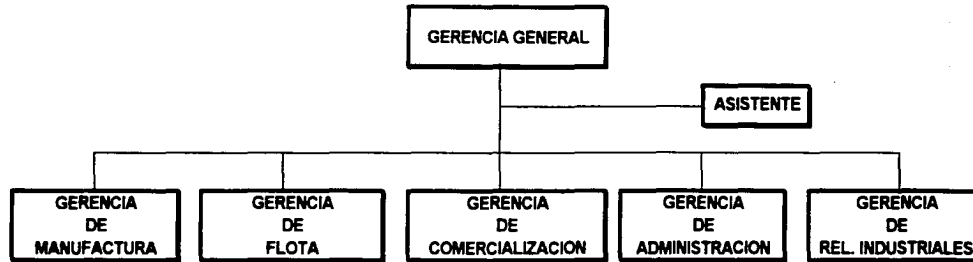


FIGURA 2.1

GERENCIA DE COMERCIALIZACION

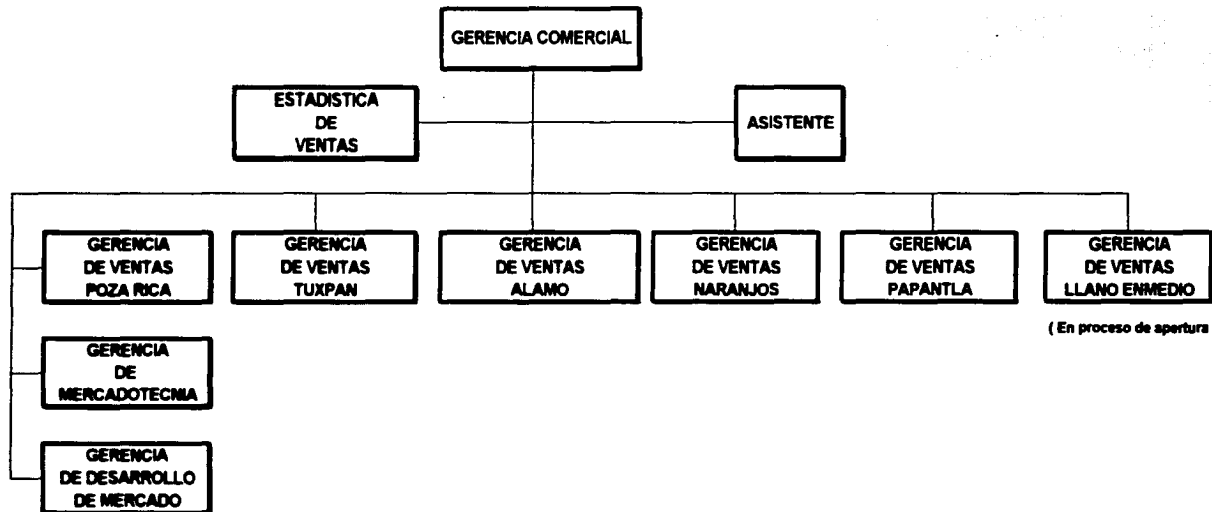
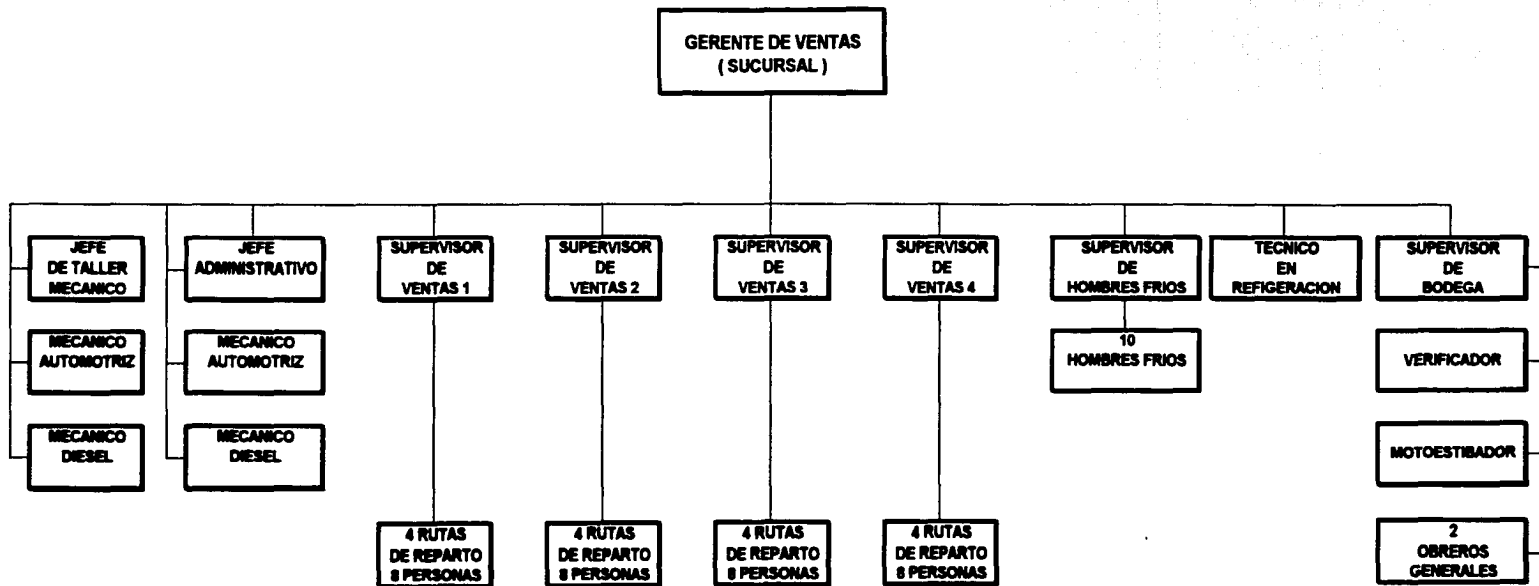


FIGURA 2.2

GERENCIA DE VENTAS (SUCURSAL TIPO)



NOTA: LA CANTIDAD DE SUPERVISORES Y HOMBRES FRIOS PUEDE VARIAR EN FUNCION DEL TAMAÑO DE LA SUCURSAL.

FIGURA 2.3

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

GERENCIA ADMINISTRATIVA

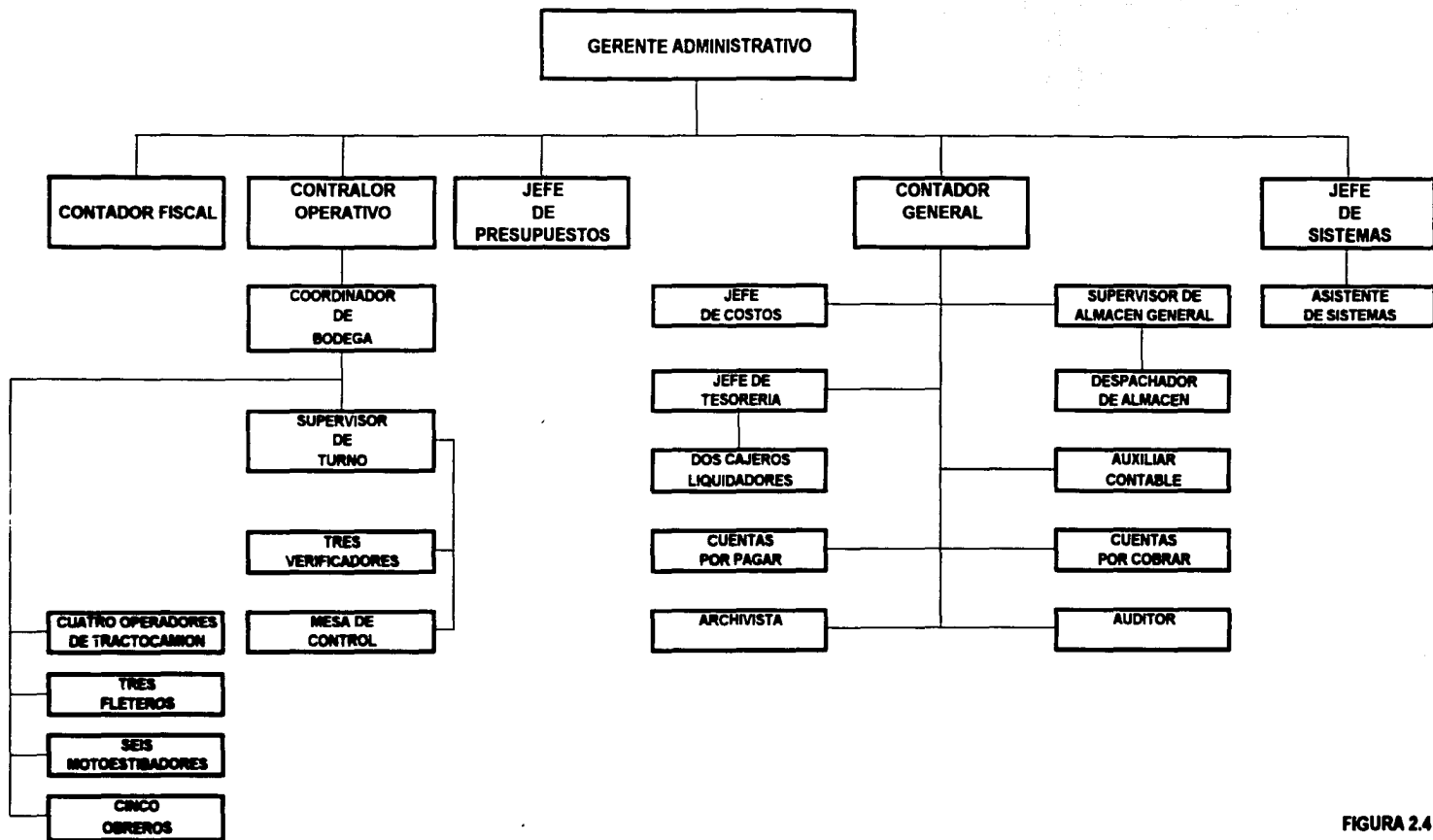
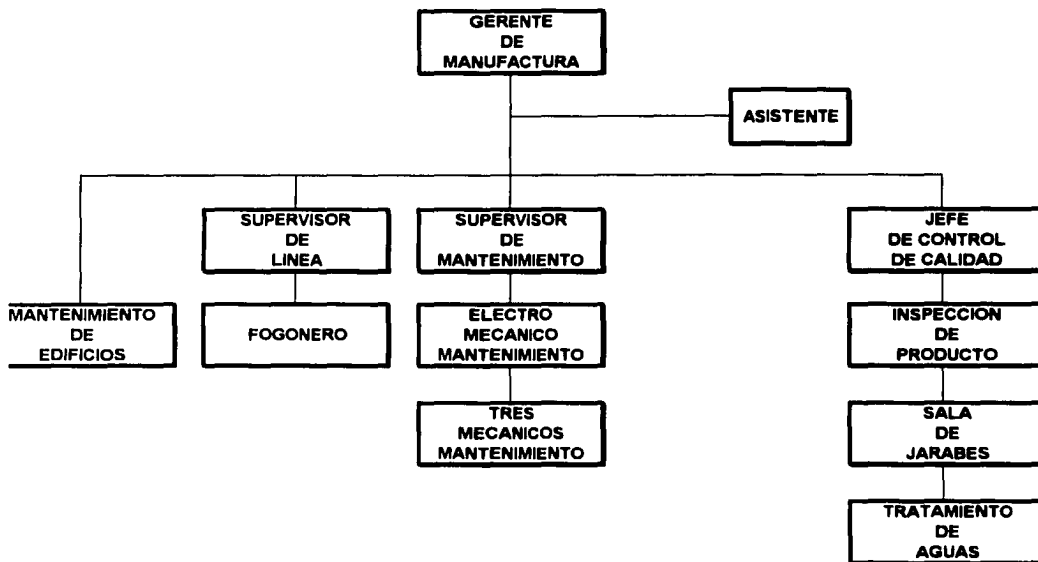


FIGURA 2.4

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

ERENCIA DE MANUFACTURA



ERENCIA DE TRANSPORTES

FIGURA 2.5

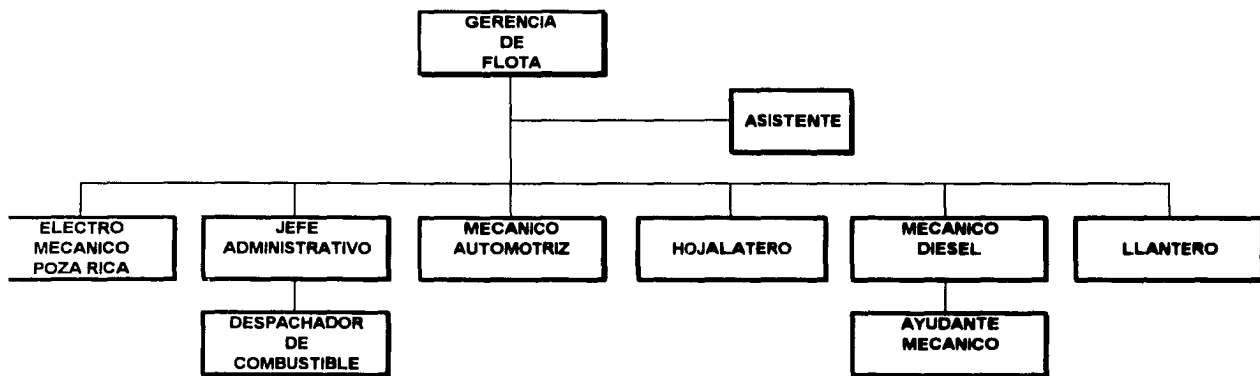


FIGURA 2.6

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

GERENCIA DE RELACIONES INDUSTRIALES

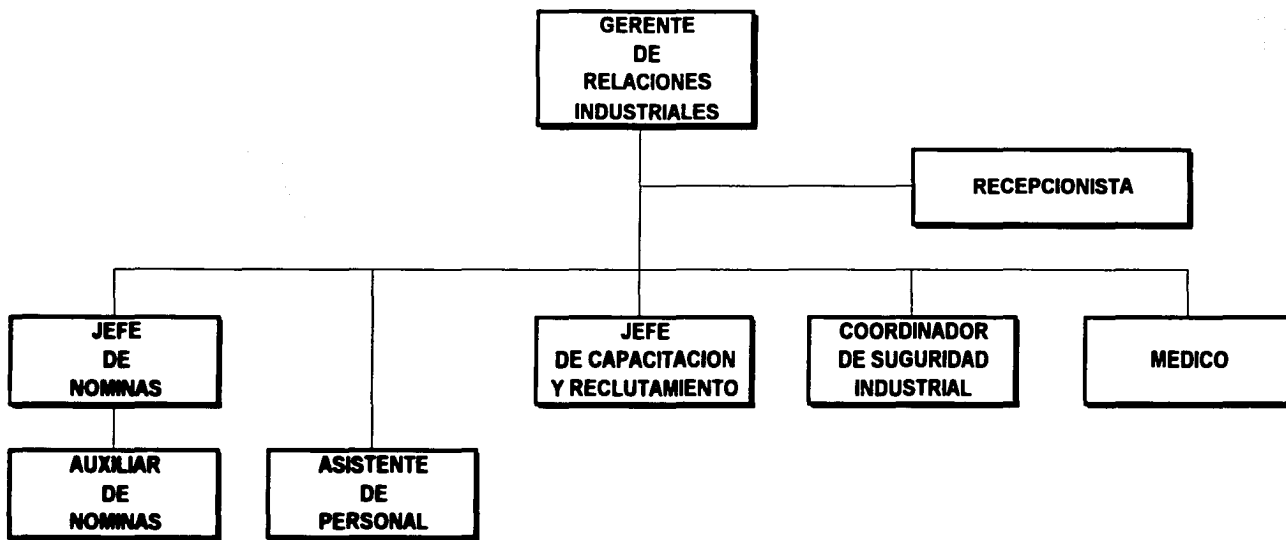


FIGURA 2.7

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

2.3 DELIMITACIÓN DE TERRITORIOS

Bebidas del Golfo S.A. de C.V. es una compañía que se encuentra ubicada en la zona norte del estado de Veracruz, con planta en la ciudad de Poza Rica y cinco sucursales (bodegas / depósitos) ubicadas en las ciudades de Papantla, Tuxpan, Alamo, Naranjos y Llano Enmedio.

Los límites territoriales con otros embotelladores de Pepsi - Cola se encuentran al Sur con la línea divisoria natural que propone el río Tecolutla, al Oeste con la línea natural que propone la división del estado de Veracruz con el estado de Puebla, al Este con el Golfo de México y al Norte con los propios límites del municipio de Naranjos, Veracruz (ver figura 2.8).

Dentro del territorio de la compañía los límites entre sucursales se definen en base a las distancias existentes entre ellas, con criterios fundamentados en función a la lejanía que cada territorio tiene con respecto a la bodega / depósito más cercana, es decir , que lo más importante para esta asignación es el momento en que cada ruta de reparto llega a visitar a su primer cliente por la mañana.

La población del territorio de Bebidas del Golfo es de 1,214,999 habitantes distribuidos en todos los municipios correspondientes, con ciudades altamente urbanas como Poza Rica y Tuxpan y poblaciones más pequeñas y foráneas como Álamo, Naranjos y Papantla.

Es importante mencionar que para determinar el potencial de ventas de refresco de un territorio específico además de tomar en cuenta su población se debe contemplar la cantidad de hogares y puntos de venta existentes.

La cantidad de hogares en la franquicia se estima en 200,000 con una densidad de clientes de 15.3 puntos de venta por hogar, es decir, que en el territorio existen aproximadamente 13,000 puntos de venta que comercializan algún tipo de refresco.

Con todo lo anterior se puede concluir que el consumo de refresco por cada habitante al mes dentro de los territorios de Bebidas del Golfo es de 8.2 litros.

Delimitación territorial / Bebidas del Golfo

ESTADO
DE
HIDALGO

OTRO
EMBOTELLADOR

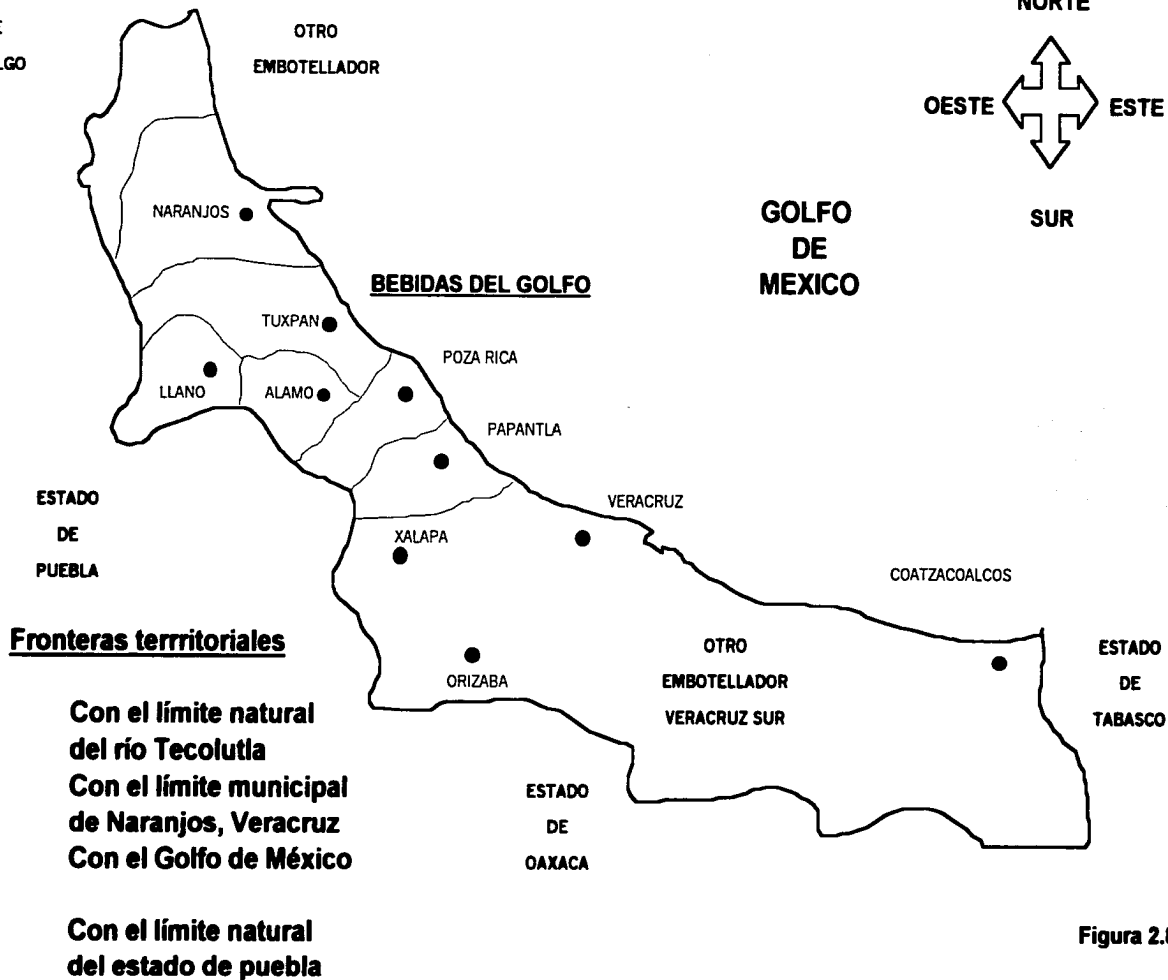
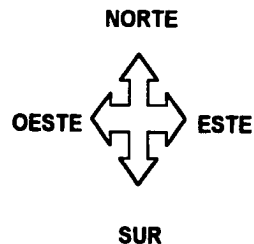


Figura 2.6

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

2.4 SITUACIÓN ACTUAL (Estado Financiero)

Bebidas del Golfo es una compañía que como ya se mencionó anteriormente sufrió decrementos muy significativos en ventas en los años subsecuentes a su lanzamiento por lo tanto las finanzas internas se vieron disminuidas de gran manera, lo que generó que la compañía iniciara con una serie de pérdidas en utilidad al final de los ejercicios de 1995 a 1997.

En estos años con grandes decrementos en los ingresos los gastos fijos fueron demasiado grandes con respecto a las entradas de flujo de efectivo en caja y si a eso se le suma que la capacidad de producción de la línea de embotellado estaba subutilizada debido a las bajas ventas, llevó a la compañía a tener muchos tiempos muertos en línea y por lo tanto se incrementaron los gastos variables, haciendo entonces un gran círculo vicioso en el que la población de la empresa era demasiado grande , la capacidad instalada estaba sobrada y las ventas muy pequeñas.

Para 1998 la situación cambió con una nueva filosofía de trabajo se detuvo la caída y se incrementaron las ventas con respecto al año inmediato anterior en un 7.0 % , por consiguiente, la situación económica empezó a mejorar logrando tener utilidades en algunos meses, pero todavía no alcanzando el punto de equilibrio al final del año.

El primer trimestre de 1999 fue el punto más alto en ventas (de acuerdo con la estacionalidad) que se ha tenido en los últimos 5 años, generando utilidades y flujo de efectivo positivo además de incrementar la participación de mercado contra la competencia.

En la figura siguiente se muestran las tendencias y resultados financieros que se tuvieron en los primeros 4 años desde la fundación de la compañía así como 1998 y el primer trimestre de 1999 en donde claramente se vislumbra un futuro promisorio para Bebidas del Golfo, S.A. de C.V. (ver figura 2.9).

	1994	%	1995	%	1996	%	1997	%	1998	%
VOLUMEN VENTAS BRUTAS										
CAJAS FISICAS	3,111.3	100.0%	2,391.5	100.0%	2,058.4	100.0%	1,981.7	100.0%	2,110.5	100.0%
CAJAS 8 OZ.	6,945.6	100.0%	5,164.5	100.0%	4,286.9	100.0%	4,041.2	100.0%	4,326.7	100.0%
PARTICIPACION DE MERCADO	33.0		21.9		22.9		20.3		21.5	
INGRESOS POR VENTAS VENTAS	121,656.8	100.0%	104,562.6	100.0%	85,655.9	100.0%	83,349.0	100.0%	104,891.9	100.0%
COSTOS Y GASTOS VARIABLES	78,256.0	64.3%	63,369.4	60.6%	56,215.0	65.6%	49,802.0	59.8%	62,305.8	59.4%
COSTOS , GASTOS FIJOS Y SUBSIDIARIAS	52,935.0	43.5%	55,571.9	53.1%	40,709.0	47.5%	44,284.0	53.1%	31,782.2	30.3%
UTILIDAD DE OPERACION	(9,534.2)	(7.8%)	(14,378.7)	(13.8%)	(11,268.1)	(13.2%)	(10,737.0)	(12.8%)	10,803.9	10.3%
% MARGEN DE UTILIDAD	(7.84%)		(13.75%)		(13.16%)		(12.88%)		10.30%	

FIGURA 2.9

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

2.5 POSICIÓN DE MERCADO (vs. competencia)

2.5.1 VENTAS HISTÓRICAS

Para poder cuantificar el tamaño de un mercado en términos de refresco es necesario no solamente medir las ventas en cajas físicas normales, es decir, que debido a que las cantidades de líquido que contienen los diferentes tamaños de las cajas varía de acuerdo con cada presentación surge la necesidad de crear una unidad de medida estándar que unifique los tamaños a uno solo, de tal forma que se creó las denominadas cajas " 8 onzas " las cuales en la realidad no existen, pero son la conversión de todos los diferentes tamaños a uno solo, es decir, que se convierten todas las cajas a una sola medida de caja con 24 botellas de 8 onzas.

Por todo lo anterior las ventas se deben presentar en cajas físicas y en cajas 8 onzas, además de que para efectos de comparaciones con la competencia (participación de mercado) la única manera real es compararse en cajas 8 onzas.

VENTAS HISTORICAS / BEBIDAS DEL GOLFO, S.A. DE C.V.

Cajas Físicas	1994	1995	1996	1997	1998	
Venta Real	3,111.3	2,391.5	2,058.4	1,981.7	2,110.5	
% de Incr. A.A.		-23.1%	-13.9%	-3.7%	6.5%	
Cajas 8 Onzas	1994	1995	1996	1997	1998	
Venta Real	6,945.6	5,164.5	4,286.9	4,041.2	4,326.7	
Incr. Año Anterior		-25.6%	-17.0%	-5.7%	7.1%	

2.5.2 PARTICIPACIÓN DE MERCADO

VENTAS 8 OZ.	1994	1995	1996	1997	1998	
PEPSI	6,945.6	5,164.5	4,286.9	4,041.2	4,326.7	
Competencia	14,101.7	18,417.7	14,433.2	15,866.2	15,797.5	
Mercado Total	21,047.3	23,582.2	18,720.1	19,907.4	20,124.2	
Crec. del Mercado		12.0%	-20.6%	6.3%	1.1%	

PARTICIPACION

PEPSI	33.0%	21.9%	22.9%	20.3%	21.5%	
Competencia	67.0%	78.1%	77.1%	79.7%	78.5%	
TOTAL	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	

2.5.3 INDICADORES DE PRODUCTIVIDAD DE MERCADO (KPI)

Los indicadores de productividad son todas aquellas mediciones con las que se evalúa el desempeño de cada una de las rutas de reparto de la compañía, además que con la agrupación de los indicadores de cada una de las rutas se tiene el desempeño de cada sucursal y de todo el territorio de la compañía.

Los indicadores de productividad más importantes son:

- Cobertura:** Que es el porcentaje de clientes Pepsi con respecto del universo de clientes del territorio, es decir, cuántos son los clientes que comercializan con productos Pepsi con respecto a el gran total de clientes existentes que comercializan con algún tipo de refresco. Para una marca como Pepsi - Cola y sus demás marcas, lo óptimo es tener coberturas por encima del 60 %.
- Frecuencia:** La cantidad de visitas que recibe un cliente Pepsi por semana, en zona urbana no debe ser menor a tres visitas, y en suburbana y foránea el número óptimo de visitas se debe establecer entre dos y tres.
- Efectividad:** Es la relación que hay entre los clientes que se visitan diariamente con respecto a los que efectivamente compran, es decir, qué porcentaje de clientes compraron contra los que visitaron en el día.
- Clientes Nuevos:** El saldo neto entre los clientes nuevos que se capturaron en el periodo correspondiente contra los que se perdieron, la captura o pérdida de clientes se puede dar por apertura o cierre de algún cliente o por una guerra de exclusividades en las que la competencia puede o no buscar el incremento de su cobertura con clientes Pepsi.

A continuación se presenta un cuadro con los indicadores de productividad mercado para Bebidas del Golfo para finales de 1998.

	POZA RICA	TUXPAN	ALAMO	NARANJOS	PAPANTLA	TOTAL
<u>COBERTURA</u>						
UNIVERSO DE CLIENTES	4,159	2,433	2,113	1,521	2,663	12,889
CLIENTES TOTALES	1,636	1,432	1,753	1,117	1,869	7,807
PORCENTAJE DE COBERTURA	39.34%	58.86%	82.96%	73.44%	70.18%	60.57%
<u>FRECUENCIA</u>						
CLIENTES VISITADOS POR DÍA	865	683	476	452	903	3,379
FRECUENCIA SEMANAL	3.17	2.86	1.63	2.43	2.90	2.60
DISTRIBUCIÓN NOMINAL	52.87%	47.70%	27.15%	40.47%	48.31%	43.28%
<u>EFFECTIVIDAD</u>						
DISTRIBUCIÓN EFECTIVA	40.12%	38.36%	35.08%	42.48%	30.68%	36.85%
CLIENTES CON COMPRA POR DÍA	347	262	167	192	277	1,245
CAJAS VENDIDAS POR VISITA	3.94	4.16	5.18	2.71	3.74	3.92
<u>CLIENTES NUEVOS</u>						
GANADOS	141	18	21	12	26	218
PERDIDOS	34	62	7	2	135	240
SALDO ACTUAL	1,636	1,432	1,753	1,117	1,869	7,807
DIFERENCIA	107	-44	14	10	-109	-22

CAPÍTULO 3. ANÁLISIS DE MERCADO

3.1 Estudio de Mercado

3.1.1 Participación de Mercado

Como se comentó inicialmente el objetivo de esta investigación es evaluar la posibilidad de introducir una nueva marca de refresco de manzana en los territorios de la empresa Bebidas del Golfo S.A. de C.V., básicamente debido a que la competencia introdujo su marca de manzana al mercado en el primer trimestre de 1998.

Dentro de los puntos principales a analizar tenemos primeramente a la participación de mercado, la cual dentro del segmento de sabores se ha visto seriamente afectada y disminuida por la actividad de la competencia, debido entre otras cosas a la introducción de *Manzana Lift* que desde marzo de 1998 entró al mercado acaparando una parte muy importante del segmento de sabores de la competencia y por lo tanto también del segmento de sabores propios de la empresa Bebidas del Golfo, S.A de C.V. (ver figuras 3.1 y 3.2).

Es importante aclarar que el efecto del lanzamiento de la marca de manzana de la competencia solamente afectó al segmento de sabores de la empresa ya que en el segmento de refrescos de cola la participación de mercado se incrementó en el periodo comprendido entre diciembre de 1997 y diciembre de 1998 en casi un punto mientras que el segmento de sabores perdió un poco menos de quince puntos de participación de mercado.

La enorme pérdida de mercado en sabores y el haber crecido en el segmento de colas provocó una disminución generalizada en la participación del mercado total (colas y sabores) de diciembre de 1997 a diciembre de 1998 se perdió casi medio punto, lo cual hace evidente la importancia del mercado de colas en el peso ponderado de los dos segmentos en el momento de juntarlos, sin embargo es importante resaltar que aunque el segmento de colas tiene el mayor peso en las ventas de refresco, el segmento de sabores tiene gran importancia como complemento de la amplia variedad de gustos en los consumidores finales.

Finalmente es importante resaltar que para la competencia en su segmento de sabores, más de la mitad del crecimiento que se tuvo de diciembre de 1997 a diciembre de 1998 fue producto de la introducción de la marca de manzana, tal y como se puede ver en la tabla de peso ponderado de cada marca de la competencia durante 1997 y 1998 en la figura 3.3.

PARTICIPACION DE MERCADO MARCAS PEPSI (cajas 8 onzas)

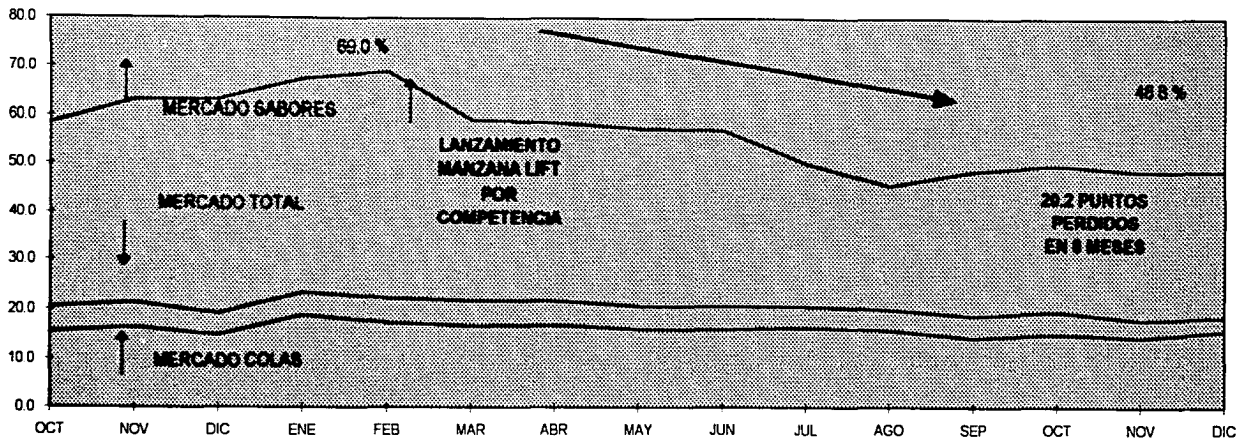
	1997			1998											
	OCT	NOV	DIC	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
PEPSI	15.5	16.5	14.9	18.9	17.3	16.7	16.9	16.0	16.0	16.4	15.8	14.3	15.1	14.4	15.8
DIETA	66.3	90.0	93.4	100.0	98.8	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
MAX	9.4	13.7	11.5	15.9	15.3	12.7	13.1	15.8	10.5	12.5	10.4	10.8	9.3	9.6	5.3
COLAS	15.4	16.5	14.9	18.8	17.3	16.7	16.9	16.1	16.0	16.5	15.8	14.3	15.1	14.4	15.8
MIRINDA	79.4	80.0	78.9	82.9	83.7	84.8	83.4	83.2	84.4	85.3	76.4	72.8	59.9	69.0	72.4
7-UP	34.0	38.2	39.0	43.5	43.4	44.6	42.5	41.3	36.7	37.8	39.4	43.7	50.3	44.4	39.8
KAS	84.8	87.3	85.6	88.4	87.3	89.4	89.6	86.8	81.0	79.6	85.4	85.6	89.4	85.5	87.1
MANZANITA	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
POWER	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
ATLANTIS	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
SABORES	58.5	63.2	63.2	67.6	69.0	59.3	58.6	57.6	57.1	50.1	45.9	48.6	49.9	48.7	48.8
TOTAL	20.4	21.4	19.1	23.5	22.3	21.7	21.7	20.7	20.7	20.6	20.1	18.7	19.6	17.9	18.6

PARTICIPACION DE MERCADO MARCAS COMPETENCIA (cajas 8 onzas)

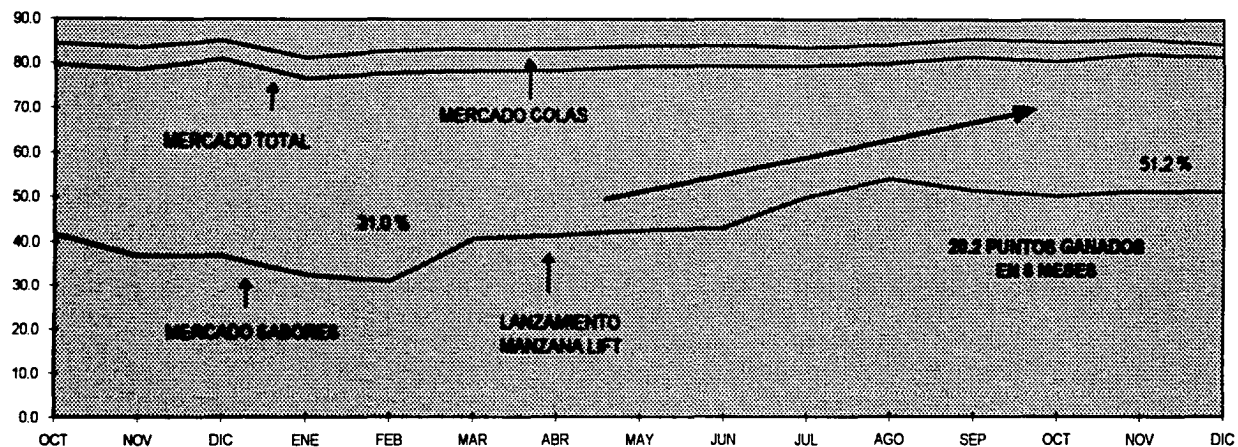
TESIS CON FALLA DE ORIGEN

	1997			1998											
	OCT	NOV	DIC	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
PRODUCTO															
COCA	84.5	83.5	85.1	81.1	82.7	83.3	83.1	84.0	84.0	83.6	84.2	85.7	84.9	85.6	84.2
DIETA	33.7	10.0	6.6	0.0	1.2	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
COLAS	90.6	86.3	88.5	84.1	84.7	87.3	86.9	84.2	89.5	87.5	89.6	89.2	90.7	90.4	94.7
COLAS	84.6	83.5	85.1	81.2	82.7	83.3	83.1	83.9	84.0	83.5	84.2	85.7	84.9	85.6	84.2
FANTA	20.6	20.0	21.1	17.1	16.3	15.2	16.6	16.8	15.6	14.7	23.6	27.2	40.1	31.0	27.6
SPRITE	66.0	61.8	61.0	56.5	56.6	55.4	57.5	58.7	63.3	62.2	60.6	56.3	49.7	55.6	60.2
FRESCA	15.2	12.7	14.4	11.6	12.7	10.6	10.4	13.2	19.0	20.4	14.6	14.4	10.6	14.5	12.9
MANZANA LIFT	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
DELAWER	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
AGUA	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
SABORES	41.5	36.8	36.8	32.4	31.0	40.7	41.4	42.4	42.9	49.9	54.1	51.4	50.1	51.3	51.2
TOTAL	79.6	78.6	80.9	76.5	77.7	78.3	78.3	79.3	79.3	79.4	79.9	81.3	80.4	82.1	81.4

**PARTICIPACION DE MERCADO MARCAS PEPSI
(INFLUENCIADA POR INTRODUCCION DE MANZANA LIFT)**



**PARTICIPACION DE MERCADO COMPETENCIA
(INFLUENCIADA POR INTRODUCCION DE MANZANA LIFT)**



**TESIS CON
FALTA DE ORIGEN**

TABLA DE PESO PONDERADO DE PARTICIPACION DE MERCADO POR MARCA (cajas 8 onzas)

(COMPETENCIA)

PRODUCTO	1997			1998											
	OCT	NOV	DIC	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
COCA	73.2	73.8	76.7	72.8	74.0	72.6	72.7	73.8	73.7	72.4	71.4	74.0	73.1	76.0	76.1
DIETA	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
	1.6	0.9	0.9	0.7	0.8	0.8	0.8	0.7	0.7	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8
COLAS	74.8	74.7	77.6	73.4	74.7	73.4	73.5	74.5	74.4	73.2	72.3	74.8	73.9	76.9	76.9
FANTA	0.9	0.9	0.8	0.8	0.7	0.7	0.7	0.7	0.6	0.6	1.0	1.1	2.2	1.2	0.8
SPRITE	2.3	1.8	1.5	1.4	1.4	1.3	1.4	1.6	1.9	1.7	1.8	1.6	1.2	1.1	1.0
FRESCA	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2	0.1	0.2	0.2	0.3	0.3	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2
MANZANA LIFT	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	2.0	1.9	1.7	1.6	3.1	4.1	3.1	2.5	2.3	2.1
DELAWER	1.4	1.0	0.8	0.8	0.7	0.7	0.6	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.4	0.4	0.4
AGUA	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
SABORES	4.8	3.9	3.3	3.1	3.0	4.8	4.8	4.7	4.9	6.2	7.6	6.5	6.5	5.2	4.4
TOTAL	79.6	78.6	80.9	76.5	77.7	78.3	78.3	79.3	79.3	79.4	79.9	81.3	80.4	82.1	81.4
PESO DE MANZANA EN SABORES	0%	0%	0%	0%	0%	41%	40%	37%	32%	50%	54%	48%	39%	45%	46%

COMO ES EVIDENTE EL SEGMENTO DE MANZANA REPRESENTA CASI EL 50 % DEL SEGMENTO DE SABORES EN EL PESO PONDERADO DE PARTICIPACION DE MERCADO, ES DECIR, QUE DEL TOTAL DE PUNTOS DE MERCADO QUE LA COMPETENCIA TIENE EN SABORES LA MITAD PROVIENEN DEL SEGMENTO DE MANZANA.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

3.1.2 Análisis de Coberturas de Distribución.

La cobertura de distribución, es el porcentaje de clientes que comercializan algún producto o empaque en particular con respecto al total de los clientes susceptibles de comercializar, es decir, cuántos clientes me compran con respecto del total de clientes existentes en algún territorio determinado.

Para poder inclusive pensar en hacer cualquier actividad de mercado en términos de incrementar las ventas, introducir nuevas marcas o tamaños, o abrir nuevos territorios es de vital importancia analizarlo en función de la cobertura de distribución, ya que la cantidad de producto que exista por cliente determina su desplazamiento en ese preciso lugar y a mayor cantidad de clientes se tiene mayor venta de producto.

Existen dos tipos de coberturas de distribución, la cobertura horizontal y la cobertura vertical o penetración, la primera se refiere literalmente a la cantidad de clientes que compran algún tipo de marca o tamaño y la segunda determina cuanto producto compra cada cliente, por ejemplo:

En el territorio de la ruta ' x ' existen 223 clientes universo y solamente 156 son clientes que compran algún tipo de producto de la variedad Pepsi, además, de los 156 clientes solamente 150 compran Pepsi-Cola, 130 compran Mirinda, 100 compran 7 up , 80 compran Kas y 35 compran agua mineral Atlantis.

Por lo tanto la coberturas se definen de la siguiente manera:

MARCA	CLIENTES	Cobertura Horizontal	Cobertura Vertical
Pepsi- Cola	150		96.15 %
Mirinda	130		83.33 %
7 up	100		64.10 %
Kas	80		51.28 %
Atlantis	35		22.44 %
Total Marcas	156	69.96 %	

A continuación se presentan una serie de tablas con las coberturas de distribución de la empresa y de la competencia, en donde se aprecian los clientes que compran producto de manzana a la competencia y que son susceptibles de compra para la marca de manzana que se pretende introducir, así mismo se observa el alcance que puede tener la nueva marca dado que con esto se obtiene el número objetivo de clientes a venderles y distribuirles el producto en cuestión (ver figura 3.4):

TABLA DE COBERTURAS DE DISTRIBUCION / VIGENTE A ULTIMO ESTUDIO DE MERCADO

PEPSI

PRODUCTO	CLIENTES UNIVERSO	CLIENTES PEPSI	COBERTURA
----------	----------------------	-------------------	-----------

PEPSI	12,889	7504	58.2%
DIETA	12,889	750	5.8%
MAX	12,889	1120	8.7%

MIRINDA	12,889	4653	36.1%
7-UP	12,889	4270	33.1%
KAS	12,889	4611	35.8%

MANZANITA SOL	12,889	0	0.0%
POWER	12,889	0	0.0%
ATLANTIS	12,889	2150	16.7%

TOTAL	12,889	7,807	60.6%
--------------	---------------	--------------	--------------

COBERTURA PARA MANZANA LIFT

40.8%

COBERTURA TOTAL DE LA COMPETENCIA

82.6%

COBERTURA TOTAL DE PEPSI - COLA

60.6%

POR LO TANTO

COBERTURA PARA MANZANITA SOL

29.9%

FUENTE: ESTUDIO DE MERCADO / PANEL DE DETALLISTAS / AGENCIA NIELSEN

COMPETENCIA

PRODUCTO	CLIENTES UNIVERSO	CLIENTES COCA	COBERTURA
----------	----------------------	------------------	-----------

COCA	12,889	10,025	77.8%
DIETA	12,889	2,158	16.7%

FANTA	12,889	3,956	30.7%
SPRITE	12,889	5,150	40.0%
FRESCA	12,889	2,185	17.0%

MANZANA LIFT	12,889	5,263	40.8%
DELAWER	12,889	1,290	10.0%
AGUA	12,889	1,980	15.4%

TOTAL	12,889	10,652	82.6%
--------------	---------------	---------------	--------------

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

3.1.3 Ventas Recientes

VENTAS POR MES PEPSI (CAJAS FISICAS)

	1997			1998											
	OCT	NOV	DIC	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
PEPSI	104,262	100,768	109,135	115,451	109,470	107,749	129,212	129,815	129,093	145,369	125,142	92,466	101,445	84,874	113,843
DIETA	238	233	179	148	182	370	742	1,070	1,289	1,225	778	784	854	546	444
MAX	1,376	1,118	1,023	1,019	1,032	989	1,220	1,475	1,043	1,487	1,231	996	885	858	522
COLAS	105,876	102,119	110,337	116,618	110,684	109,108	131,174	132,360	131,425	148,081	127,151	94,246	103,184	86,278	114,809
MIRINDA	32,674	27,962	27,115	29,435	28,771	32,813	33,728	35,033	35,879	39,703	36,645	26,841	33,056	24,417	23,929
7-UP	10,483	8,772	8,469	8,077	7,982	8,600	10,406	11,819	11,737	12,342	13,058	10,436	12,238	8,198	7,414
KAS	10,669	9,177	10,205	8,820	8,746	9,654	13,264	13,377	15,130	14,763	14,402	9,970	13,606	9,290	10,285
MANZANITA SOL	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
POWER															
ATLANTIS	5,338	4,552	4,168	3,205	4,667	5,285	6,982	5,576	6,919	5,863	6,731	5,276	4,640	2,799	3,591
SABORES	59,164	50,463	49,958	49,537	50,166	56,352	64,380	65,806	69,685	72,671	70,836	52,524	63,540	44,703	45,219
TOTAL	165,040	152,582	160,294	166,155	160,850	165,460	195,554	198,166	201,090	220,752	197,987	146,770	166,724	130,981	160,028

VENTAS POR MES COMPETENCIA (CAJAS FISICAS)

	1997			1998											
	OCT	NOV	DIC	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
COCA	483,992	435,352	530,410	424,243	432,119	449,660	534,156	589,215	608,392	650,956	591,973	487,793	510,368	470,264	565,960
DIET	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
COCA LIGHT	14,469	7,963	8,462	6,053	6,362	7,007	8,050	8,096	8,366	9,817	9,804	7,477	7,886	7,288	8,047
COLAS	498,461	443,315	538,872	430,296	438,481	456,667	542,206	597,311	616,758	660,773	601,777	495,270	518,254	477,552	574,007
FANTA	5,730	4,960	5,122	4,226	4,000	4,262	4,696	5,143	4,922	5,256	7,923	6,994	14,030	7,002	6,510
SPRITE	15,998	11,953	11,726	9,200	9,299	9,679	12,465	15,020	17,809	17,765	16,502	12,269	9,953	8,420	9,272
FRESCA	1,676	1,255	1,678	1,124	1,172	1,060	1,498	2,049	3,374	3,698	2,336	1,630	1,415	1,364	1,459
MANZANA LIFT	0	0	0	0	0	13,643	16,266	16,063	15,302	25,855	30,603	20,477	17,617	14,691	15,847
DELAWER	13,973	9,027	8,284	7,481	6,755	6,535	6,604	6,702	6,321	6,896	6,827	5,247	4,795	4,181	4,640
AGUA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
SABORES	37,377	27,196	26,810	22,031	21,226	35,179	41,529	44,977	47,728	59,470	64,191	46,617	47,810	35,658	37,728
TOTAL	535,838	470,510	585,682	452,327	459,707	491,846	583,735	642,288	664,486	720,243	665,968	541,887	566,064	513,210	611,735

GRAN TOTAL MERCADO

MERCADO COLAS	604,337	546,434	649,209	546,914	549,165	565,775	673,380	729,671	749,183	808,854	728,928	589,516	621,438	563,830	688,816
MERCADO SABORES	96,541	77,658	76,768	71,568	71,392	91,531	105,909	110,783	117,393	132,141	135,027	99,141	111,350	80,361	82,947
MERCADO TOTAL	700,878	623,092	725,976	618,482	620,557	657,306	779,289	840,454	865,576	940,995	863,955	688,657	732,788	644,191	771,763

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

3.2 Pronóstico de Ventas

Existen tres variables estadísticas principales que son las que ayudarán a calcular el pronóstico de ventas para Manzanita Sol en este proyecto de introducción:

1. **Participación de Mercado:** Durante todo 1998 la participación de mercado se vio disminuida de manera muy importante a tal grado que en el segmento de sabores se perdieron aproximadamente 19 puntos porcentuales lo que ubicó dicha participación alrededor del orden del 50 %, de tal manera que la plataforma para la elaboración del pronóstico de ventas del nuevo producto tendrá como base el 50 % de participación de mercado con respecto a la tendencia de ventas y la expansión del mercado en el segmento de manzana que la competencia ha tenido desde su introducción al mercado.
2. **Cobertura de distribución:** Esta variable es de gran importancia ya que determina los puntos de venta que la competencia tiene en el segmento de manzana de acuerdo con su cobertura horizontal, de igual manera indica los puntos de venta que tiene la empresa Bebidas del Golfo en el segmento de sabores en general, por lo tanto, es factible calcular una cobertura objetivo de puntos de venta susceptibles de venta para la introducción del nuevo producto.
3. **Ventas Históricas:** Variable con un peso fundamental, ya que analizando las ventas históricas del segmento de manzana de la competencia se podrán definir **tendencias y estacionalidad** reales para así poder calcular por medio de modelos matemáticos de pronósticos el mejor estimado para la proyección de ventas de Manzanita Sol durante su etapa de lanzamiento e introducción.

CONDICIONES INICIALES

Participación de Mercado 48.8 %

Cobertura de distribución 40 %

Puntos de venta estimados 5,155

Ventas Históricas de manzana:

1998

<u>Mar</u>	<u>Abr</u>	<u>May</u>	<u>Jun</u>	<u>Jul</u>	<u>Ago</u>	<u>Sep</u>	<u>Oct</u>	<u>Nov</u>	<u>Dic</u>
18,627	23,548	27,525	33,262	33,980	35,813	26,489	37,125	24,041	23,080

3.2.1 ESTACIONALIDAD DE LA COMPETENCIA

- CALCULO DE ESTACIONALIDAD / TOTAL MARCAS Y PRESENTACIONES (cajas físicas)

	VENTAS REALES												TOTAL
	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	
AÑO 1994	518,604	454,084	605,132	592,169	650,271	590,172	658,111	609,255	552,312	582,012	552,653	631,171	6,995,946
AÑO 1995	450,896	490,765	507,323	532,532	603,671	569,780	588,800	566,431	532,369	489,894	428,800	515,450	6,276,710
AÑO 1996	412,128	408,160	482,294	481,932	590,863	551,865	635,906	555,742	535,663	530,957	438,427	559,235	6,183,172
AÑO 1997	393,192	384,512	537,656	452,056	559,387	553,190	655,302	625,954	523,677	535,838	470,510	565,682	6,256,956
AÑO 1998	452,327	459,707	491,846	583,735	642,288	664,486	720,243	665,968	541,887	566,064	513,210	611,735	6,913,497
EST. 1994	7.41%	6.49%	8.65%	8.46%	9.29%	8.44%	9.41%	8.71%	7.89%	8.32%	7.90%	9.02%	100.00%
EST. 1995	7.18%	7.82%	8.08%	8.48%	9.62%	9.08%	9.38%	9.02%	8.48%	7.80%	6.83%	8.21%	100.00%
EST. 1996	6.67%	6.60%	7.80%	7.79%	9.56%	8.93%	10.28%	8.99%	8.66%	8.59%	7.09%	9.04%	100.00%
EST. 1997	6.28%	6.15%	8.59%	7.22%	8.94%	8.84%	10.47%	10.00%	8.37%	8.56%	7.52%	9.04%	100.00%
EST. 1998	6.54%	6.65%	7.11%	8.44%	9.29%	9.61%	10.42%	9.63%	7.84%	8.19%	7.42%	8.85%	100.00%
ESTAC. FINAL	6.82%	6.74%	8.05%	8.08%	9.34%	8.98%	9.99%	9.27%	8.25%	8.29%	7.35%	8.83%	100.00%

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

3.2.2 PRONÓSTICO DE VENTAS COMPETENCIA / SEGMENTO MANZANA / 1999

- VENTA REAL POR PRESENTACION SEGMENTO MANZANA / 1998 / CAJAS FISICAS (COMPETENCIA)

1998												
PRESENTACION	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	TOTAL	MIX
12 ONZAS	2,319	2,765	2,731	2,601	4,395	5,203	3,481	2,995	2,497	2,694	31,682	17%
0.5 LITRO	3,138	3,741	3,694	3,519	5,947	7,039	4,710	4,052	3,379	3,645	42,864	23%
2.0 LITROS	7,504	8,946	8,835	8,416	14,220	16,832	11,262	9,689	8,080	8,716	102,500	55%
LATA	682	813	803	765	1,293	1,530	1,024	881	735	792	9,318	5%
TOTAL	13,643	16,266	16,063	15,302	25,855	30,603	20,477	17,617	14,691	15,847	186,364	100%

- APLICACIÓN DE MODELO DE PRONOSTICO DE REGRESION LINEAL SIMPLE

A) PARA PRESENTACION DE 12 ONZAS

		(OBSERVACIONES)			
MES	(X) PERIODO	VENTA REAL	CALCULO DE TENDENCIA	FACTOR DE ESTACIONALIDAD	PRONOSTICO VENTAS
	MARZO	1	2,319	2,879	
	ABRIL	2	2,765	2,986	
	MAYO	3	2,731	3,093	
	JUNIO	4	2,601	3,201	
	JULIO	5	4,395	3,308	
1998	AGOSTO	6	5,203	3,416	
	SEPTIEMBRE	7	3,481	3,523	
	OCTUBRE	8	4,052	3,631	
	NOVIEMBRE	9	3,379	3,738	
	DICIEMBRE	10	2,694	3,845	
	ENERO	11	3,953	0.06818	3,234
	FEBRERO	12	4,060	0.06741	3,285
	MARZO	13	4,168	0.08048	4,025
	ABRIL	14	4,275	0.08082	4,146
	MAYO	15	4,383	0.09340	4,912
1999	JUNIO	16	4,490	0.08978	4,838
	JULIO	17	4,597	0.09993	5,513
	AGOSTO	18	4,705	0.09272	5,235
	SEPTIEMBRE	19	4,812	0.08249	4,764
	OCTUBRE	20	4,920	0.08293	4,896
	NOVIEMBRE	21	5,027	0.07353	4,436
	DICIEMBRE	22	5,135	0.08834	5,443

UTILIZANDO SOFTWARE WIN QSB, PARA MODELOS DE PRONOSTICOS DE REGRESION LINEAL SIMPLE

$$Y_o = b_o + b_1 X_n$$

Y_o = PRONOSTICO DE TENDENCIA
X_n = PERIODO CORRESPONDIENTE
b_o = 2,771.14
b₁ = 107.43

NOTA: PARA SOPORTE VER ANEXOS PAGINA SIGUIENTE

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

B) PARA PRESENTACION DE 0.6 LITRO RETORNABLE

	MES	(X) PERIODO	VENTA REAL	CALCULO DE TENDENCIA	FACTOR DE ESTACIONALIDAD	PRONOSTICO VENTAS
1998	MARZO	1	3,138	4,055		
	ABRIL	2	3,741	4,106		
	MAYO	3	3,694	4,158		
	JUNIO	4	3,519	4,209		
	JULIO	5	5,947	4,261		
	AGOSTO	6	7,039	4,312		
	SEPTIEMBRE	7	4,710	4,364		
	OCTUBRE	8	4,052	4,415		
	NOVIEMBRE	9	3,379	4,466		
	DICIEMBRE	10	3,645	4,518		
1999	ENERO	11	4,569	0.06818		3,738
	FEBRERO	12	4,621	0.06741		3,738
	MARZO	13	4,672	0.08048		4,512
	ABRIL	14	4,723	0.08082		4,581
	MAYO	15	4,775	0.09340		5,352
	JUNIO	16	4,826	0.08978		5,200
	JULIO	17	4,878	0.09993		5,849
	AGOSTO	18	4,929	0.09272		5,484
	SEPTIEMBRE	19	4,981	0.08249		4,930
	OCTUBRE	20	5,032	0.08293		5,007
	NOVIEMBRE	21	5,083	0.07353		4,485
	DICIEMBRE	22	5,135	0.08834		5,443

UTILIZANDO SOFTWARE WIN QSB, PARA MODELOS DE PRONOSTICOS DE REGRESION LINEAL SIMPLE

$$Y_o = b_o + b_1 X_n$$

Y_o = PRONOSTICO DE TENDENCIA

X_n = PERIODO CORRESPONDIENTE

b_o = 4,003.60

b_1 = 51.42

NOTA: PARA SOPORTE VER ANEXOS PAGINA SIGUIENTE

C) PARA PRESENTACION DE 2.0 LITROS RETORNABLE

	MES	(X) PERIODO	VENTA REAL	CALCULO DE TENDENCIA	FACTOR DE ESTACIONALIDAD	PRONOSTICO VENTAS
1998	MARZO	1	7,504	9,697		
	ABRIL	2	8,946	9,820		
	MAYO	3	8,835	9,943		
	JUNIO	4	8,416	10,066		
	JULIO	5	14,220	10,189		
	AGOSTO	6	16,832	10,311		
	SEPTIEMBRE	7	11,262	10,434		
	OCTUBRE	8	9,689	10,557		
	NOVIEMBRE	9	8,080	10,680		
	DICIEMBRE	10	8,716	10,803		
1999	ENERO	11	10,926	0.06818		8,938
	FEBRERO	12	11,048	0.06741		8,937
	MARZO	13	11,171	0.08048		10,789
	ABRIL	14	11,294	0.08082		10,954
	MAYO	15	11,417	0.09340		12,796
	JUNIO	16	11,540	0.08978		12,433
	JULIO	17	11,662	0.09993		13,985
	AGOSTO	18	11,785	0.09272		13,112
	SEPTIEMBRE	19	11,908	0.08249		11,788
	OCTUBRE	20	12,031	0.08293		11,972
	NOVIEMBRE	21	12,154	0.07353		10,724
	DICIEMBRE	22	12,277	0.08834		13,014

UTILIZANDO SOFTWARE WIN QSB, PARA MODELOS DE PRONOSTICOS DE REGRESION LINEAL SIMPLE

$$Y_o = b_o + b_1 X_n$$

Y_o = PRONOSTICO DE TENDENCIA

X_n = PERIODO CORRESPONDIENTE

b_o = 9,574.47

b_1 = 122.82

NOTA: PARA SOPORTE VER ANEXOS PAGINA SIGUIENTE

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

D) PARA PRESENTACION DE LATA

	(X) PERIODO	VENTA REAL	CALCULO DE TENDENCIA	FACTOR DE ESTACIONALIDAD	PRONOSTICO VENTAS	
1998	MARZO					
	ABRIL					
	MAYO	1	682	881		
	JUNIO	2	813	893		
	JULIO	3	803	904		
	AGOSTO	4	765	915		
	SEPTIEMBRE	5	1,293	926		
	OCTUBRE	6	1,530	937		
	NOVIEMBRE	7	1,024	949		
	DICIEMBRE	8	881	960		
	ENERO	9	735	971		
	FEBRERO	10	792	982		
	MARZO	11		993	0.06818	813
	ABRIL	12	1,005	0.06741	813	
	MAYO	13	1,016	0.08048	981	
1999	JUNIO	14	1,027	0.08082	996	
	JULIO	15	1,038	0.09340	1,164	
	AGOSTO	16	1,049	0.08978	1,131	
	SEPTIEMBRE	17	1,061	0.09993	1,272	
	OCTUBRE	18	1,072	0.09272	1,192	
	NOVIEMBRE	19	1,083	0.08249	1,072	
	DICIEMBRE	20	1,094	0.08293	1,089	
		21	1,105	0.07353	975	
	DICIEMBRE	22	1,117	0.08834	1,184	

UTILIZANDO SOFTWARE WIN QSB, PARA MODELOS
DE PRONOSTICOS DE REGRESION LINEAL SIMPLE

$$Y_o = b_o + b_1 X_n$$

Y_o = PRONOSTICO DE TENDENCIA

X_n = PERIODO CORRESPONDIENTE

b_o = \$70.20

b₁ = 11.20

NOTA: PARA SOPORTE VER ANEXOS PAGINA SIGUIENTE

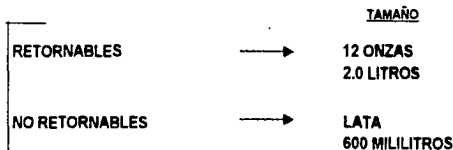
- RESUMEN POR PRESENTACION Y MES / PRONOSTICO MANZANA LIFT / SIN COMPETENCIA

PRESENTACION	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	TOTAL
12 ONZAS	3,234	3,285	4,025	4,146	4,912	4,838	5,513	5,235	4,764	4,896	4,436	5,443	54,725
9.8 LITRO	3,738	3,738	4,512	4,581	5,352	5,200	5,849	5,484	4,930	5,007	4,485	5,443	58,320
2 LITROS	8,938	8,937	10,789	10,954	12,796	12,433	13,985	13,112	11,788	11,972	10,724	13,014	139,442
LATA	813	813	981	996	1,164	1,131	1,272	1,192	1,072	1,089	975	1,184	12,681
TOTAL	16,723	16,772	20,307	20,677	24,223	23,601	26,618	26,023	22,666	22,964	20,621	26,083	266,167

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

3.2.3 PRONÓSTICO 1999 MANZANITA SOL

- PRESENTACIONES A INTRODUCIR



NOTA: SE CONSIDERA LA PRESENTACION DE 600 MILILITROS CON EL MISMO IMPACTO QUE EL 0.5 LITRO RETORNABLE DE LA COMPETENCIA.

- CALCULO DE ESTACIONALIDAD / TOTAL MARCAS Y PRESENTACIONES (PEPSI - COLA)

VENTAS REALES

	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	TOTAL
AÑO 1994	105,063	108,017	234,506	280,882	355,350	347,484	345,734	328,978	247,540	276,750	286,624	248,838	3,123,746
AÑO 1996	157,038	171,614	186,448	181,437	199,235	184,957	217,123	235,620	198,516	172,381	136,725	159,459	2,200,552
AÑO 1996	141,978	149,742	189,239	164,890	193,326	186,168	213,979	163,235	172,670	178,700	134,903	169,967	2,058,592
AÑO 1997	140,405	134,797	180,348	135,350	175,370	181,415	219,974	193,880	162,283	185,040	152,582	180,284	1,981,715
AÑO 1998	188,155	160,850	165,460	195,554	198,168	201,060	220,752	197,987	148,770	166,724	130,881	160,028	2,110,515

EST. 1994	3.38%	3.48%	7.51%	8.35%	11.38%	11.12%	11.07%	10.53%	7.92%	8.86%	8.54%	7.90%	100.00%
EST. 1996	7.14%	7.80%	8.47%	8.25%	9.05%	8.41%	9.87%	10.71%	9.02%	7.83%	8.21%	7.25%	100.00%
EST. 1996	8.90%	7.27%	9.19%	8.00%	9.39%	9.04%	7.93%	8.39%	8.39%	8.88%	8.55%	8.26%	100.00%
EST. 1997	7.09%	6.80%	9.10%	6.83%	8.85%	8.15%	11.10%	9.78%	8.19%	8.33%	7.70%	8.09%	100.00%
EST. 1998	7.87%	7.62%	7.84%	9.27%	9.39%	9.53%	10.48%	9.38%	8.95%	7.90%	6.21%	7.58%	100.00%

ESTAC. FINAL	8.47%	8.58%	8.42%	8.14%	9.81%	9.25%	10.58%	9.87%	8.10%	8.32%	7.04%	7.82%	100.00%
--------------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	--------	-------	-------	-------	-------	-------	---------

- ANALISIS DE CRECIMIENTO DEL MERCADO

COMPETENCIA	VENTAS	%	VENTAS	%	VENTAS	%	VENTAS	%
	95	DE	96	DE	97	DE	98	DE
	CRECIMIENTO		CRECIMIENTO		CRECIMIENTO		CRECIMIENTO	
COLAS	5,988,688	NO APLICA	5,905,847	-1.1%	5,981,493	1.3%	6,409,353	7.2%
SABORES	308,042	NO APLICA	277,325	-10.0%	275,463	-0.7%	504,144	83.0%
TOTAL	6,276,710	NO APLICA	6,183,172	-1.5%	6,256,956	1.2%	6,913,497	10.5%

PEPSI

COLAS	1,579,118	NO APLICA	1,345,211	-14.8%	1,274,832	-5.2%	1,405,117	10.2%
SABORES	621,438	NO APLICA	713,381	14.8%	707,083	-0.9%	705,398	-0.2%
TOTAL	2,200,552	NO APLICA	2,058,592	-6.5%	1,981,715	-3.7%	2,110,515	6.5%

TOTAL MERCADO

COLAS	7,547,784	NO APLICA	7,251,058	-3.9%	7,256,125	0.1%	7,814,489	7.7%
SABORES	929,478	NO APLICA	990,706	8.6%	982,548	-0.8%	1,209,542	23.1%
TOTAL	8,477,262	NO APLICA	8,241,764	-2.8%	8,238,671	0.0%	9,024,011	9.5%

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

CONCLUSIONES

- 1 EL SEGMENTO DE SABORES TOTAL DEL MERCADO SE MANTIENE EN 96 Y 97, PERO CRECE 23.1 % EN EL 98 DEBIDO AL LANZAMIENTO DE MANZANA DE LA COMPETENCIA, LO ANTERIOR SE CONFIRMA AL VER QUE EL MERCADO TOTAL CRECE MUY POR DEBAJO DE LO QUE CRECE EL SEGMENTO DE SABORES.
- 2 EL SEGEMENTO DE SABORES DE LA COMPETENCIA CRECE 83 % EN EL 98 DEBIDO A LA INTRODUCCION DE SU MARCA DE MANZANA , NO OBSTANTE QUE VENIA DECRECIENDO EN 1996 Y 1997.
- 3 EL SEGMENTO DE SABORES DE PEPSI SE MANTIENE EN EL 97 Y 98 NO OBSTANTE QUE TODOS LOS DEMAS SEGMENTOS CRECEN.

RESULTADOS POR LANZAMIENTO 1998 / MANZANA LIFT

- + CRECIMIENTO DEL SEGMENTO SABORES TOTAL MERCADO 98 VS. 97 23.1%
- + CRECIMIENTO TOTAL MERCADO 98 VS. 97 9.5%
- + PRONOSTICO DE CRECIMIENTO SEGUN **NIELSEN PARA TOTAL MERCADO EN 1999. 3.5%

POR LO TANTO

CRECIMIENTO DEL SEGMENTO DE SABORES TOTAL MERCADO EN 1999 POR LANZAMIENTO DE LA NUEVA MARCA MANZANITA SOL: 8.48%

- VARIABLES PARA DETERMINAR EL PRONOSTICO

+ VENTA ANUAL PRONOSTICADA PARA SEGMENTO MANZANA SIN NUEVO LANZAMIENTO	265,167
+ CRECIMIENTO DEL MERCADO SEGMENTO SABORES POR NUEVO LANZAMIENTO	8.48%
+ VENTA ANUAL PRONOSTICADA SEGMENTO MANZANA PARA 1999	287,680
+ PARTICIPACION DE MERCADO PEPSI SEGMENTO SABORES	48.8%
+ PRONOSTICO DE VENTA ANUAL PARA MANZANITA SOL 1999	140,472

- PRONOSTICO FINAL POR MES Y PRESENTACION PARA MANZANITA SOL EN 1999

PRESENTACION	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	TOTAL
12 ONZAS	1,876	1,911	2,442	2,359	2,787	2,881	3,067	2,802	2,347	2,412	2,041	2,266	28,991
600 MILLITROS	1,999	2,036	2,602	2,514	2,970	2,857	3,268	2,988	2,501	2,571	2,175	2,414	30,896
2 LITROS	4,780	4,869	6,222	6,012	7,100	6,832	7,814	7,141	5,980	6,146	5,201	5,773	73,869
LATA	435	443	566	547	646	621	711	649	544	559	473	525	6,718
TOTAL	9,090	9,269	11,831	11,432	13,502	12,992	14,859	13,579	11,371	11,688	9,891	10,978	140,472

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

CAPÍTULO 4. PLAN DE LANZAMIENTO

4.1 Producto

El proyecto para la introducción de Manzanita – Sol al mercado como se mencionó en capítulos anteriores contempla diferentes tipos de presentaciones y tamaños, tales como, 12 onzas retornable, 2 litros retornable, lata 12 onzas y 600 ml. Desechable, los cuales no se producen todos en la planta embotelladora de Bebidas del Golfo S.A. de C.V., así que se tienen que comprar y transportar desde centros de producción filiales con más capacidad instalada de producción pertenecientes al mismo grupo.

Los centros de producción para los diferentes productos se encuentran localizados de la siguiente manera:

- **Planta Altamira:** ubicado en el corredor industrial de Altamira Tamaulipas a 250 kilómetros de la planta de Bebidas del Golfo y abastecedor de la presentación de 2 litros retornable.
- **Planta Izcalli:** ubicado en Cuautitlán Izcalli, Estado de México, en la periferia de la zona Metropolitana del Distrito Federal a 275 kilómetros de la planta de Bebidas del Golfo y abastecedor principal de las presentaciones de lata 12 onzas y 600 mililitros desechable.
- Finalmente la presentación de 12 onzas retornable se produce directamente en la planta de Bebidas del Golfo, para lo cual evidentemente no se necesita transportarlo de ningún lado.

4.1.1 Abastecimiento con Filiales

Planta Altamira y Planta Izcalli

Como ya se mencionó anteriormente tres de cuatro presentaciones de Manzanita –Sol se tienen que elaborar y trasladar desde otros centros de producción, por lo tanto se tienen que considerar los costos incrementales por el transporte del producto y analizar el precio del producto que las filiales venden a la compañía, así mismo, involucrar las necesidades de producto en función a la demanda de los consumidores, el pronóstico de ventas anual y los requerimientos de producto operacional que contempla las necesidades de producto en piso de almacenes y fletos, de esta manera se asegura la no falta de producto en los centros de distribución.

El análisis de necesidades de producto en general se presenta para su abasto desde filiales en base a las necesidades de producto operacional en el siguiente cuadro (ver figura 4.1):

Los costos de transportación y fleteo se consideran para su análisis en el capítulo siguiente cuando se contemple la viabilidad económica en los márgenes de contribución por presentación.

(POR DEMANDA Y OPERACIONAL)

PRONOSTICO DE VENTAS (DEMANDA)

PRESENTACION	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	TOTAL
12 ONZAS	1,876	1,911	2,442	2,359	2,787	2,681	3,067	2,802	2,347	2,412	2,041	2,266	26,991
600 MILILITROS	1,999	2,036	2,602	2,514	2,970	2,857	3,268	2,966	2,501	2,571	2,175	2,414	30,895
2 LITROS	4,780	4,869	6,222	6,012	7,100	6,832	7,814	7,141	5,980	6,146	5,201	5,773	73,869
LATA	435	443	596	547	646	621	711	649	544	559	473	525	6,718
TOTAL	9,090	9,269	11,831	11,432	13,602	12,992	14,859	13,678	11,371	11,688	9,891	10,978	140,472

DIAS HABLES POR MES 25 23 26 25 26 26 27 26 25 26 25 25

PRONOSTICO LINEAL DE VENTAS POR DIA

PRESENTACION	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	TOTAL
12 ONZAS	75	76	98	94	111	107	123	112	94	96	82	91	1,100
600 MILILITROS	80	81	104	101	119	114	131	119	100	103	87	97	1,238
2 LITROS	191	195	249	240	284	273	313	286	239	246	208	231	2,955
LATA	17	18	23	22	26	25	28	26	22	22	19	21	289
TOTAL	364	370	473	457	540	520	594	543	465	468	396	439	5,619

ANALISIS DE NECESIDADES DE PRODUCTO OPERACIONAL

DIAS DE VENTA REQUERIDOS

ALTAMIRA	ICALLI	
	2 LITROS	LATA
		600 MILILITROS

OPERACIONES

FLETEO DE FILIALES
DIAS PISO EN BODEGA
FLETEO A SUCURSALES

1	1	1
3	3	3
1	1	1

TOTAL

5	5	5
---	---	---

DIAS DE VENTA ES UN FACTOR QUE INDICA CUANTO PRODUCTO SE NECESITA PARA GARANTIZAR EL CUMPLIMIENTO DE LA DEMANDA REQUERIDA POR ALGUNA OPERACION EN ESPECIFICO.

- ← SE CONSIDERA UN DIA DE VENTA EN FLETEROS YA QUE ES LO QUE TARDA EL FLETERO EN SU VIAJE PARA IR Y VENIR
- ← SE CONSIDERAN 3 DIAS DE VENTAS EN PISO PARA SOPORTAR ALGUN PICO EN LA DEMANDA POR EVENTUALIDADES
- ← SE CONSIDERA UN DIA DE VENTA EN FLETEO A SUCURSALES YA QUE ES LO QUE SE SE TARDA EN IR Y REGRESAR

PRESENTACION	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	TOTAL
12 ONZAS (LOCAL)													-
600 MILILITROS (ICALLI)	400	407	520	503	594	571	654	597	500	514	435	483	6,179
2 LITROS (ALTAMIRA)	956	974	1,244	1,202	1,420	1,366	1,563	1,428	1,196	1,229	1,040	1,155	14,774
LATA (ICALLI)	87	89	113	109	129	124	142	130	109	112	95	105	1,344
TOTAL	1,443	1,470	1,877	1,815	2,143	2,062	2,380	2,155	1,805	1,856	1,570	1,742	22,296

**TESIS CON
FALTA DE ORIGEN**

FIGURA 4.1

4.1.2 Producción Local

Como se mencionó anteriormente la única presentación que se producirá en la planta de Bebidas del Golfo S.A de C.V es la de 12 onzas retornable por lo tanto se debe abrir un espacio en los planes maestros de producción actuales para que en función a la demanda y a las necesidades de producto operacional se inicie la elaboración de esta presentación.

La producción y embotellado de refresco es un proceso muy especial y sofisticado de tal manera que requiere de modernos sistemas de alta tecnología en informática, laboratorios, líneas de producción mecánicas y automáticas, pero sobre todo requiere de personal con un alto nivel de capacitación.

4.1.2.1 Proceso de Producción y Embotellado

- Obtención y tratamiento de agua
- Elaboración de jarabe simple (agua + azúcar)
- Preparación de concentrados (jarabe terminado)
- Lavado de botellas retornables
- Preparación de producto (elaboración)
- Llenado y coronado de botellas
- Aseguramiento de calidad
- Empaque
- Almacenamiento de producto terminado

El proceso anterior representa el proceso de embotellado desde la obtención del agua cruda de pozos y su tratamiento hasta el almacenamiento de producto terminado pasando por todos los procesos de elaboración de concentrados y llenados de las botellas.

A continuación se presentan los diagramas de flujo con algunos de los procesos más importantes en el proceso general de embotellado de refresco (ver figuras 4.1.2.1, 4.1.2.2, 4.1.2.3 y 4.1.2.4):

DIAGRAMA DE FLUJO TRATAMIENTO DE AGUA

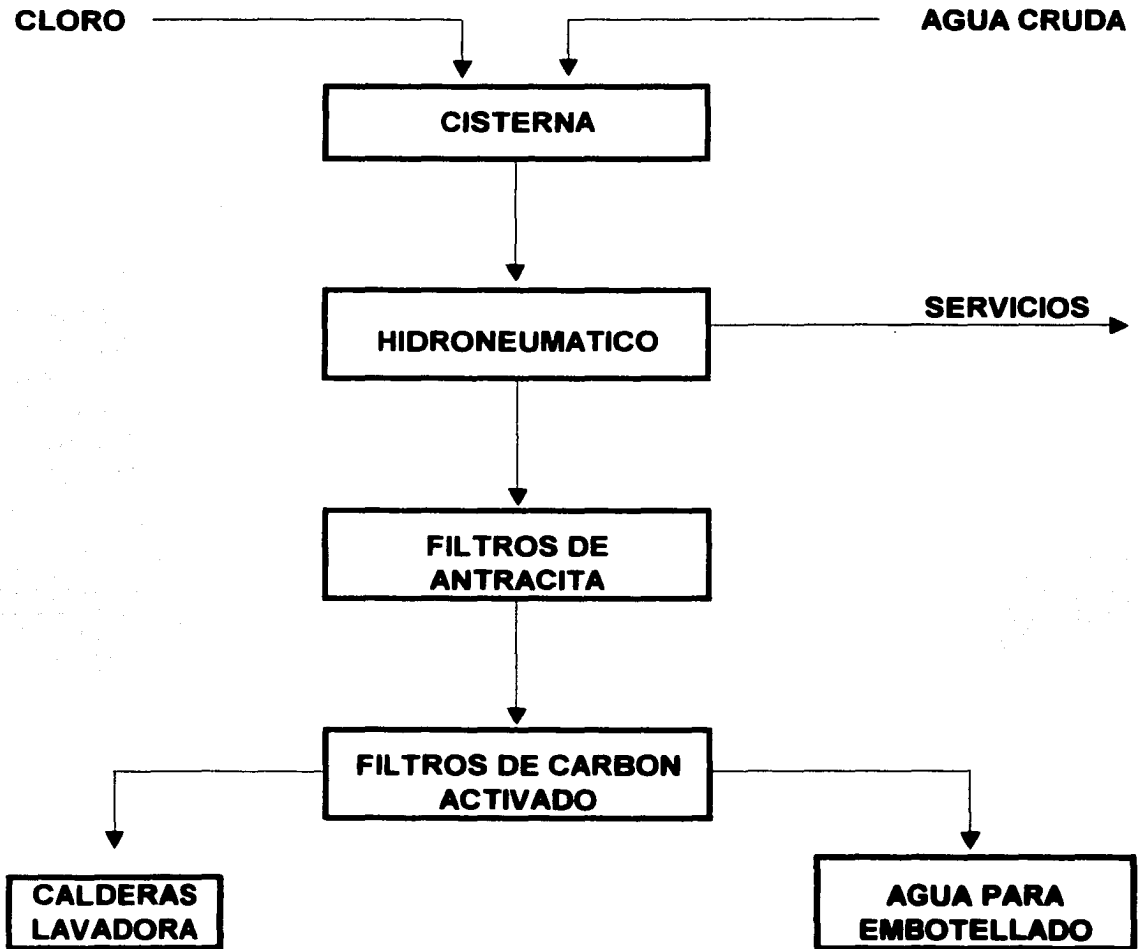


DIAGRAMA DE FLUJO PREPARACION DE JARABES

AZUCAR

AGUA PURIFICADA

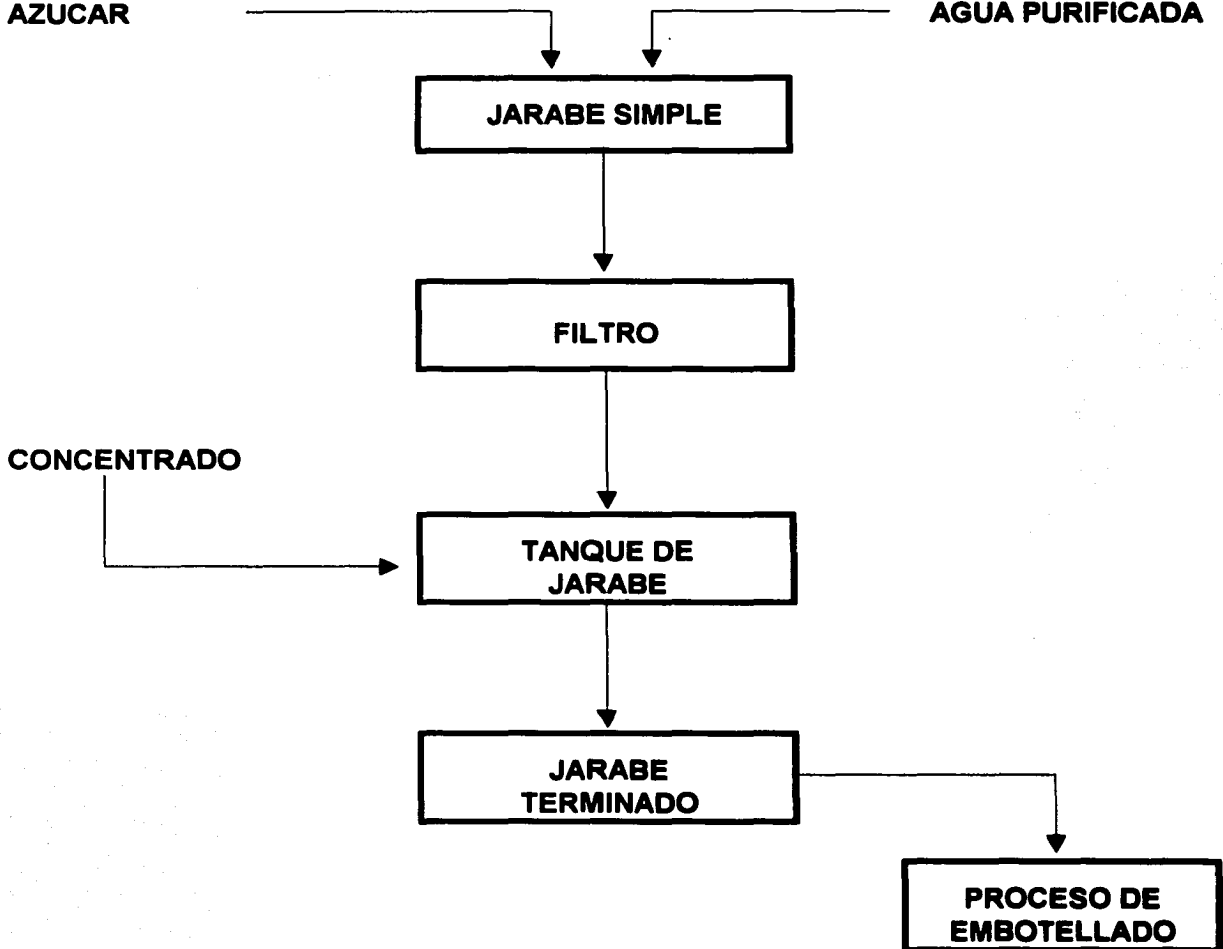
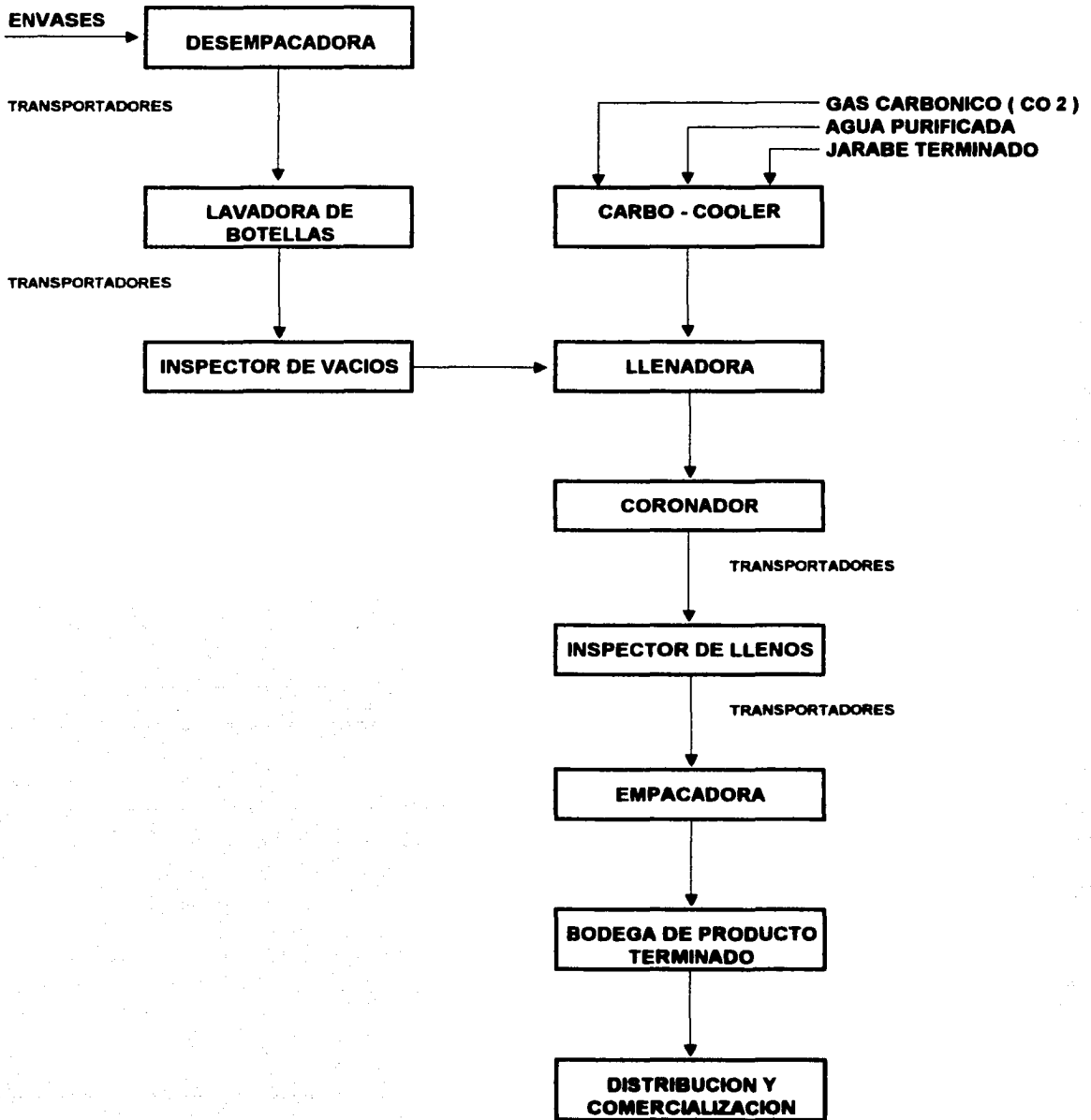
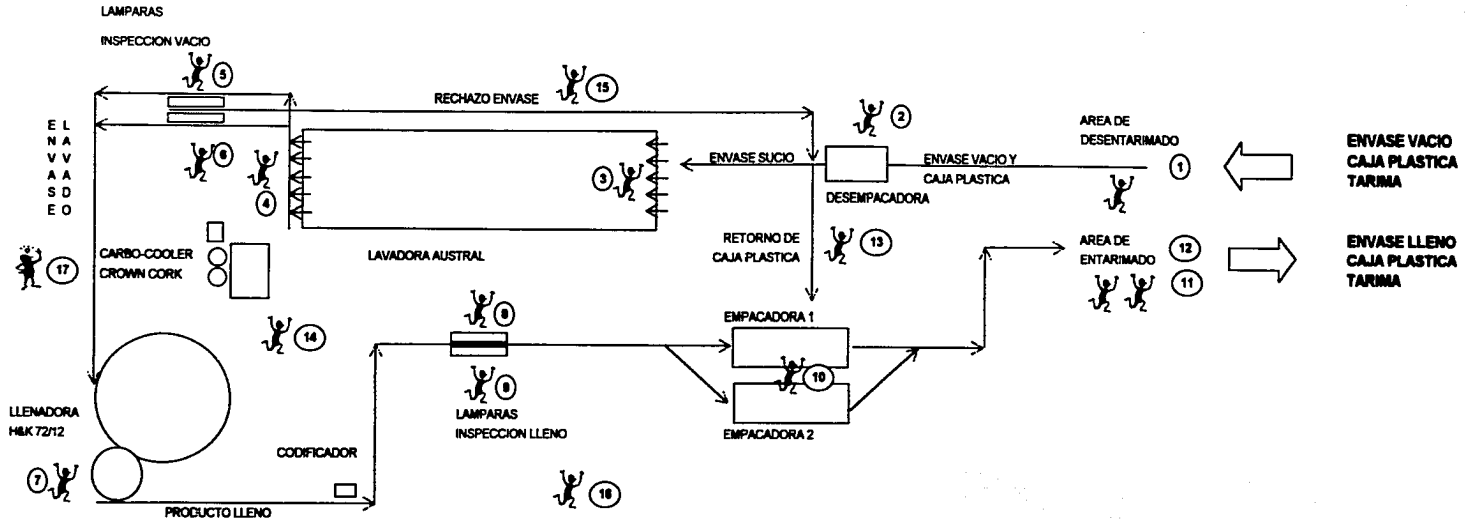


FIGURA 4.1.2.2

DIAGRAMA DE FLUJO EMBOTELLADO DE REFresco



LINEA VIDRIO RETORNABLE



TRIPULACION DE LINEA 1 GR

DIRECTOS (16)

- 1 ALIMENTADOR
- 2 REVISADOR DE ENVASE
- 3 AUX. MESA DE CARGA
- 4 OPERADOR DE LAVADORA
- 5 Y 6 INSPECTOR DE VACIO
- 7 OPERADOR DE LLENADORA
- 8 Y 9 INSPECTOR DE LLENO
- 10 OPERADOR DE EMPACADORA
- 11 Y 12 ENTARIMADOR
- 13 REVISADOR DE CAJA
- 14 LIMPIEZA GENERAL
- 15 RECHAZO
- 16 CUBRE VACACIONES

INDIRECTOS (1)

- 17 SUPERVISOR DE PRODUCCION

PERSONAL	PRODUCCION		
	DIRECTA	FLUJA	TOTAL
CONFIANZA		1	1
SINDICALIZAD	16		16
TOTAL	16	1	17

FIGURA 4.1.2.4

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

Precio

El precio es una de las variables más importantes ya que de una adecuada estrategia de precios depende gran parte la aceptación del nuevo producto por parte de los consumidores, de igual manera el precio determina el nivel de contribución que la compañía tendrá a partir de sus ingresos por ventas, es decir, que el adecuado balance es el precio al que los consumidores demanden satisfactoriamente el producto y la compañía mantenga las utilidades. Estas deberán ser el camino a seguir para la determinación de éste.

Otra variable importante a considerar para la determinación del precio es la competencia, ya que como se mencionó anteriormente también tiene su marca de manzana y cualquier desventaja en precio afecta la decisión de compra por parte de los consumidores.

Finalmente es importante considerar que el precio del producto no se puede definir de igual manera para diferentes tipos de mercado existentes (canales) ya que el mercado tradicional (misceláneas y abarrotes) requiere de ciertas especificaciones de precio y presentaciones que el mercado moderno (autoservicios, tiendas de conveniencia) y los distribuidores y/o mayoristas.

Por todo lo anterior se considera elaborar una matriz que defina la estrategia de presentaciones por canal de distribución y precio.

		12 ONZAS	600 Mililitros	2 Litros	LATA
Mercado Tradicional	Misceláneas / Abarrotes	X	X	X	X
	Loncherías	X			
	Mini Supers		X	X	X
Mercado Moderno	Hiper Mercados		X	X	X
	Autoservicios		X	X	X
	Tiendas de conveniencia		X	X	X
	Cadenas de cines				X
	Comida Rápida				X
	Cadenas de Restaurantes	X			X
Distribuidores	Terceros con equipo de distribución en territorios inaccesibles para la compañía	X		X	

4.2.1 Mercado tradicional

El mercado tradicional se refiere a todos aquellos clientes, misceláneas, abarrotes, papelerías y clientes de comida que se atienden con rutas de reparto típicas con tres visitas por semana en donde de manera simple un vendedor los visita para venderles el producto y solamente toma unos pocos minutos la realización de esta operación.

Se considera que este canal debe proveer a los consumidores de todas las presentaciones disponibles ya que en él se concentran todo tipo de potenciales consumidores para toda ocasión de compra, como se ve en la siguiente tabla:

12 ONZAS	→	De consumo individual inmediato en el lugar de compra / bajo precio por mililitro
600 MILILITROS	→	De consumo individual para llevar / bajo precio por mililitro
2 LITROS	→	De consumo familiar para llevar al hogar / bajo precio por mililitro
LATA	→	De consumo individual para llevar / alto precio por mililitro

Análisis para determinación de precio

VARIABLES

COMPETENCIA	12 ONZAS (355 mililitros)		600 MILILITROS		2 LITROS		LATA(355 mililitros)	
	detaillista / caja	consumidor por botella	detaillista / caja	consumidor por botella	detaillista / caja	consumidor por botella	detaillista / caja	consumidor por botella
precio competencia	52.50	2.50	84.00	4.00	70.00	10.00	63.00	3.00
precio margen al detallista	14.29%	14.29%	14.29%	14.29%	14.29%	14.29%	14.29%	14.29%
costo por ml. al cons.		\$ 0.0070		\$ 0.0067		\$ 0.0050		\$ 0.0085

Margen de contribución

Se considera que el margen de contribución óptimo de acuerdo con las políticas de la compañía no debe ser menor al 35% sobre el precio de venta de cada presentación, por lo tanto el precio que se proponga para las presentaciones deberá estar en función de este margen.

Propuesta para Precios

A) Por Introducción (eventual con duración de un mes)

12 ONZAS (355 mililitros)		600 MILILITROS		2 LITROS		LATA (355 mililitros)	
det / caja	cons / bot	det / caja	cons / bot	det / caja	cons / bot	det / caja	cons / bot
42.00	2.00	73.50	3.60	63.00	9.00	52.50	2.80
14.29%	14.29%	14.29%	14.29%	14.29%	14.29%	14.29%	14.29%
	\$ 0.0056		\$ 0.0058		\$ 0.0045		\$ 0.0070

Precio
Margen al detallista
Costo / mililitro al
consumidor

B) Definitivo

12 ONZAS (355 mililitros)		600 MILILITROS		2 LITROS		LATA (355 mililitros)	
det / caja	cons / bot	det / caja	cons / bot	det / caja	cons / bot	det / caja	cons / bot
52.50	2.80	84.00	4.00	70.00	10.00	63.00	3.00
14.29%	14.29%	14.29%	14.29%	14.29%	14.29%	14.29%	14.29%
	\$ 0.0070		\$ 0.0067		\$ 0.0050		\$ 0.0065

Precio
Margen al detallista
Costo / mililitro al
consumidor

Análisis de contribuciones por caja

	Escenario A				Escenario B			
	12 ONZAS	600 MILILITROS	2 LITROS	LATA	12 ONZAS	600 MILILITROS	2 LITROS	LATA
Precio de venta	42.00	73.50	63.00	52.50	52.50	84.00	70.00	63.00
Descuentos	0	0	0	0	0	0	0	0
Costo de fabricación	18.48	39.69	33.39	27.825	18.48	39.69	33.39	27.825
% costo fabricación	44%	54%	53%	53%	35%	47%	48%	44%
Gastos variables	2.84	5.145	4.41	3.675	3.675	5.88	4.9	4.41
Contribución marginal	20.58	28.87	25.20	21.00	30.35	38.43	31.71	30.77
Margen de contribución	49%	39%	40%	40%	58%	48%	45%	49%

NOTAS

El margen de contribución solamente contempla costos de fabricación y gastos variables de distribución, no contempla todos los costos y gastos fijos de la compañía.

El análisis completo de de contribuciones , márgenes y utilidades se explicará en el capítulo 5 de viabilidad financiera.

4.2.2 Mercado Moderno

El mercado moderno representa la evolución y tendencia que el mercado tradicional ha presentado en los últimos diez años, ya que cada vez que se apertura una tienda de mercado moderno desaparece un alto número de tiendas de abarrotes y misceláneas del mercado tradicional.

Este canal marca la directriz hacia donde se va a posicionar la mayor parte de la venta de refresco en el país en unos años, aunque actualmente solamente representa el 15 % de la venta total de refrescos, anteriormente representaba mucho menos.

Los clientes que más representan este canal son los siguientes:

HIPER MERCADOS	⇒	MEGA COMERCIAL CARREFOUR WALL - MART SAMS PRICE CLUB	AUTOSERVICIOS	⇒	GIGANTE AURRERA COMERCIAL SUMESA SORIANA
TIENDAS DE CONVENIENCIA	⇒	SEVEN ELEVEN OXO SUPER SIETE EN GASOLINERAS ETC	CADENAS DE CINES	⇒	CINEMEX CINEPOLIS GENERAL CINEMA CINEMARK ETC
COMIDA RAPIDA	⇒	MCDONALD BURGER KING KENTUKY PIZZA HUT ETC	RESTAURANTES	⇒	VIPS SANBORNS CALIFORNIA TOKS WINGS

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

Propuesta para Precios

Se considera que para este canal se tomen los mismos precios que para el mercado tradicional, con la diferencia que debido a que todos los clientes de este canal son de muy alto volumen de compra y es necesario proveerlos de un descuento sobre el precio de lista para que puedan promover en muchos de los casos promociones, ofertas y con los hiper mercados poder ofrecer precios al mayoreo.

Análisis de contribuciones por caja

	Escenario A				Escenario B			
	12 Onzas	600 Mililitros	2 Litros	Lata	12 Onzas	600 Mililitros	2 Litros	Lata
Precio de venta	42.00	73.50	63.00	52.50	52.50	84.00	70.00	63.00
Descuentos (10 %)	4.2	7.35	6.3	5.25	5.25	8.4	7	6.3
Costo de fabricación	18.48	39.69	33.39	27.825	18.48	39.69	33.39	27.825
% costo fabricación	44%	54%	53%	53%	35%	47%	48%	44%
Gastos variables	2.94	5.145	4.41	3.675	3.675	5.88	4.9	4.41
Contribución marginal	16.38	21.32	18.90	15.75	25.10	30.03	24.71	24.47
Margen de contribución	39%	29%	30%	30%	48%	36%	35%	39%

NOTAS

Claramente se puede ver que en el escenario A los productos desechables proporcionan un margen de contribución inferior a los que están definidos por las políticas de la compañía, sin embargo este escenario es provisional por etapa de lanzamiento con duración de un mes y la compañía puede absorber estos déficits de contribución con las contribuciones de los demás productos que no están en etapa de introducción.

El análisis detallado de las contribuciones se considera para su demostración en el capítulo 5 de viabilidad financiera.

4.2.3 Distribuidores

Existen áreas o territorios en donde no se puede tener una distribución directa por parte de la compañía, debido principalmente a que son zonas muy alejadas de los centros de distribución o cerradas con limitados accesos y no se poseen los medios suficientes para realizar dichas operaciones, es en esta situación en donde se crea la necesidad de tener distribuidores que como avocados en las zonas respectivas y con recursos propios tienen la alternativa de realizar esta labor en busca de utilidades para su haber.

Propuesta para Precios

Para definir el precio de venta de los productos en distribuidores, es necesario contemplar tres puntos:

- 1 Deben respetar el precio de oficial de la compañía hacia el cliente detallista
- 2 Deben cargar el producto libre a bordo en los almacenes de la compañía.
- 3 Recibir un 20 % de descuento sobre el precio de lista al detallista para sufragar los gastos de fleteo y reparto.

Análisis de contribuciones por caja

	Escenario A				Escenario B			
	12 Onzas	600 Mililitros	2 Litros	Lata	12 Onzas	600 Mililitros	2 Litros	Lata
Precio de venta	42.00	73.50	63.00	52.50	52.50	84.00	70.00	63.00
Descuentos (20 %)	8.40	14.70	12.60	10.50	10.50	16.80	14.00	12.60
Costo de fabricación	18.48	39.69	33.39	27.825	18.48	39.69	33.39	27.825
% costo fabricación	44%	54%	53%	53%	35%	47%	48%	44%
Gastos variables	0	0	0	0	0	0	0	0
Contribución marginal	15.12	19.11	17.01	14.18	23.52	27.51	22.81	22.58
Margen de contribución	36%	26%	27%	27%	45%	33%	32%	36%

NOTAS

Debido a que el producto se vende libre a bordo en el almacén de la compañía no se considera ningún tipo de gasto de reparto.

No obstante que no se cumple la política de contribución del 35 % en dos presentaciones del escenario B, se considera como permitida porque se trata de un mercado de distribuidores en donde distribuir directamente con rutas de reparto representa un mayor gasto de distribución, debido a las condiciones geográficas de los territorios.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

4.3 Promoción

El éxito de este proyecto depende de la adecuada promoción a las tres variables principales que influyen directamente en el proceso de desarrollo de la nueva marca, involucrando de manera global al consumidor, al detallista y a la fuerza de ventas.

4.3.1 El consumidor

El consumidor es la variable principal que se debe de desarrollar ya que de no existir demanda por parte de él hacia nuestros productos no podemos lograr absolutamente nada.

Las cuatro mediciones más importantes que de acuerdo con la estrategia de mercadotecnia que se deben tomar en cuenta son: recordación de marca, prueba / consumo, percepción del producto (mejor sabor) e identificación de la marca (para alguien como yo), para desarrollar estas variables se deben realizar campañas promocionales específicas y dirigidas que apoyen el crecimiento de cada una de éstas, como se ve en el siguiente cuadro:

<u>Variables</u>	<u>Acción Específica</u>
Recordación de Marca	{ Plan de medios (T.V. radio y prensa) Anuncios Espectaculares Publicidad punto de venta (posters)
Prueba / Consumo	{ Promociones tácticas de volumen Promociones Nacionales
Percepción de Producto	{ Muestreos (degustaciones al paladar)
Identificación de Marca	{ Eventos Patrocinios (niños, jóvenes y adultos) Artículos Promocionales

Plan de medios

Como en todos los productos de nueva introducción la intensidad con que se comunica en los medios en la etapa de lanzamiento es muy alta y conforme pasa el tiempo se da solamente mantenimiento.

A continuación se presenta el programa de inserciones e impactos de la campaña de medios de comunicación que para efectos de lanzamiento se utilizará para Manzanita Sol.

RADIO

Medio de comunicación que dependiendo el objetivo al que se quiere dirigir la campaña funciona con un alto nivel de aceptación, ya que la versatilidad para colocar los spots en todo tipo de horarios y a un costo bajo permite dirigir las campañas a todo tipo de audiencia.

AUDIENCIA

TIPO DE PROGRAMA

HORARIO

Niños	Programas infantiles (interactivos)	6:00 a 9:00 hrs
Jóvenes	Programas en vivo (interactivos)	6:00 a 7:00 hrs y 18:00 a 19:00 hrs
Amas de casa	Músicales	9:00 a 13:00 hrs
Adultos Hombres	Noticieros	7:00 a 8:00 hrs y 14:00 a 15:00

El segmento de manzana es un sabor que principalmente consumen los niños y una pequeña parte de jóvenes, además quien compra el refresco en el hogar es el ama de casa y posee la decisión final de compra, por lo tanto para la campaña se lanzamiento de Manzanita Sol se deberán dirigir los esfuerzos de radio a niños y amas de casa principalmente.

	Etapas		
	lanzamiento	post - lanzamiento	mantenimiento
Duración de etapa	1 mes	1 meses	2 mes
Días al mes	20	12	8
Spots por día	15	8	8

Estación	Ene	Feb	Mar	Abr	Total	Costo por Spot (\$)	Costo Total (\$)
A	300	96	64	64	524	40.00	20,960.00
B	300	96	64	64	524	35.00	18,340.00
C	300	96	64	64	524	50.00	26,200.00
D	300	96	64	64	524	30.00	15,720.00
F	300	96	64	64	524	35.00	18,340.00
Total	1500	480	320	320	2620		99,560.00

PRENSA

Medio de comunicación eficaz para comunicar la nueva existencia del producto y principalmente para posicionar la estrategia de precios, hay que dirigirlo con mucho cuidado ya que insertar un impacto en prensa en el día inadecuado no produce resultados positivos, alto costo por página de inserción.

AUDIENCIA

TIPO DE SECCION

Día

Niños	Tiras cómicas	Domingos
Jóvenes	Sociedad / Deportes	Viernes
Amas de casa	Sociedad / Promociones Autoservicios	Miércoles y Jueves
Adultos Hombres	Noticias / Deportes	Lunes a Sábado

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

Como se mencionó anteriormente el segmento de manzana lo consumen principalmente los niños y las amas de casa son las que toman la decisión de comprarlo, por lo tanto la estrategia es, insertar el día de lanzamiento, los dos siguientes miércoles o jueves y el primer domingo, los miércoles y jueves que va a sección de promociones de autoservicios es importante comunicar precio además de marca.

	Etapas		
	lanzamiento	post - lanzamiento	mantenimiento
Duración de etapa	1 mes	1 mes	2 meses
Días al mes	9	4	4
Páginas por día	0.75	0.5	0.25

Periódico	Ene	Feb	Mar	Abr	Total	Costo por Página (\$)	Costo Total (\$)
A	6.75	4.5	1	1	13.25	2,500.00	33,125.00
B	6.75	4.5	1	1	13.25	2,000.00	26,500.00
Total	13.5	9	2	2	26.5		59,625.00

TELEVISION

La televisión nacional es el medio mas importante, ya que su audiencia en horarios matutinos y vespertinos para amas de casa y vespertinos para niños y jóvenes, alcanza a comunicar de manera muy efectiva cualquier tipo de promoción y lanzamiento, sin embargo, los costos de este medio son extremadamente altos y no los administra directamente el embotellador, es decir, que debido a los altos costos de este medio lo que se hace es reunir a todos los embotelladores de Pepsi del país y a PepsiCo de México y comprar la publicidad de manera conjunta en planes pagados por adelantado y con presupuestos nacionales que se cargan a los embotelladores, por lo tanto no se tiene la manera de administrar este medio de manera local en la planta.

ANUNCIOS ESPECTACULARES

Se pretenden colocar tres anuncios espectaculares ubicados estratégicamente en avenidas principales con alto tráfico de gente y vehículos, de preferencia afuera de zonas escolares y antes de llegar a grandes plazas de autoservicios.

Lugar	Costo de la Lona (\$)	Arrendamiento 4 Meses (\$)	Costo Total (\$)
A	9,500	10,000	19,500
B	9,500	10,000	19,500
C	9,500	10,000	19,500
Total			58,500

PUBLICIDAD PUNTO DE VENTA (POP)

Se refiere a todos aquellos materiales que se colocan en el punto de venta buscando que comuniquen al consumidor algún mensaje que influya en el momento que toma la decisión de compra para verse favorecido con ella.

Existe publicidad punto de venta exterior e interior de la cual los materiales más comunes son los siguientes:

POP Interior	Posters	POP Exterior	Láminas tipo Panel
	Colgantes		Banderolas
	Calcomanías		Toldos
	Estirenos		Anuncios Luminosos
	Plástico estático		Pintura de Fachadas
Lámparas luminosas	ETC		

Para efectos de este lanzamiento se contemplan los siguientes materiales de publicidad punto de venta de acuerdo con los objetivos de cobertura, existencias de la competencia y necesidades de la marca:

POP	Clientes Pepsi	Clientes objetivo Manzanita Sol	Cobertura de Publicidad por punto de venta (competencia)	Cobertura de Publicidad por punto de venta (Obj. Manzanita)	Cantidad Necesaria	Costo unitario (\$)	Costo Total (\$)
Posters	7807	3857	52%	57%	2206	4.00	8,824.82
Colgantes	7807	3857	36%	40%	1527	5.00	7,636.86
Banderolas	7807	3857	15%	17%	636	15.00	9,546.08
Fachadas	7807	3857	1%	1.1%	42	650.00	27,577.55

53,585.30

VOTAS

El objetivo de coberturas para Manzanita Sol contempla un 10 % mejor que la de la marca de manzana de la competencia.

La cobertura de materiales punto de venta de competencia proviene de una base superior de clientes que la de Manzanita Sol y se obtiene de un estudio de mercado tipo panel de detallistas realizado por una agencia.

PROMOCIONES

A) Promociones Tácticas de Volumen

Se refiere a todas aquellas actividades promocionales que van dirigidas a los consumidores buscando incrementar el volumen de ventas mediante la generación de destape de refresco, es decir, promociones que mediante mecánicas de juntar tapas se obtiene algún tipo de regalo o premio o promociones de azar en donde por la parte interior de las tapas existe algún número determinado de premios para su redención.

Para este lanzamiento se considera que después de la etapa de lanzamiento (un mes) se apoye a los empaques clave con una promoción de líquido gratis durante 6 semanas con la siguiente mecánica y costos.

Objetivo Apoyar los empaques clave de este lanzamiento (2 litros y 12 onzas) después de la etapa de lanzamiento para no permitir que las ventas disminuyan

Empaques participantes 2 Litros retornable
12 Onzas retornable

Duración 6 semanas (del lunes 1 de febrero al sábado 13 de marzo)
36 días hábiles

Mecánica Todas las tapas de 2 litros tienen un líquido gratis de 12 onzas

Ventas / costos

Vente estimada en el periodo (2 litros)	7979
Tapas enviadas al mercado en el periodo	63832
Redención estimada	50%
Tapas redimidas en el periodo	31916
Cajas de 12 onzas por regalar	1330
Costo por caja (de fabricación)	18
Costo por producto regalado	\$ 23,937

Ventas incrementales y utilidad

Tendencia natural de ventas 2 litros	7979
Venta incremental de 2 litros (10 %)	798
Venta incremental de 12 onzas	1330
Margen de contribución de 12 onzas	20
Margen de contribución de 2 litros	23
Utilidad adicional	\$ 44,948

Medios

<u>Concepto</u>	<u>Cantidad</u>	<u>Costo unitario</u>	<u>Total</u>
Radio	150	\$	40 \$ 6,000
Prensa	1.5	\$	2,500 \$ 3,750
Posters	2700	\$	4 \$ 10,800
Total medios			\$ 20,550

Sumario de costos

Costo por producto regalado	\$ 23,937
Medios	\$ 20,550
Total	\$ 44,487

Recuperación de inversión (AUTO LIQUIDABLE) 101%

B) Promociones nacionales

Las promociones nacionales son aquellas que Pepsico de México desarrolla unilateralmente y propone a los embotelladores de todo el país principalmente para desarrollar la imagen de las marcas propias de Pepsico.

Este tipo de promociones van acompañadas de una fuerte carga de medios publicitarios a nivel nacional principalmente televisión y anuncios espectaculares y los temas son de gran magnitud como mundiales de futbol, películas de alto éxito en taquilla (Batman, Titanic, Los Picapiedra, etc.) o caricaturas de alta aceptación por el público infantil (Pokemon).

Para este lanzamiento no se considera ningún tipo de promoción nacional que apoye en su introducción la marca y / o las presentaciones de Manzanita Sol, debido a que el lanzamiento se realiza de manera regional y no nacional.



MUESTREOS

Este concepto es de vital importancia ya que consiste en degustar el producto de nueva introducción a todos los consumidores posibles y así dar a conocer las ventajas y atributos que representa la nueva marca.

Se ejecuta en dos etapas, la primera que es de manera intensiva en puntos de alto tráfico de consumidores potenciales como cruceros, mercados, parques, cines, y que consiste en colocar un mostrador con una sombrilla y dos promotoras demostradoras que ofrecerán producto frío a las personas que pasen cerca del punto, se consideran 10 puntos distribuidos por el territorio de manera intensiva durante la etapa de lanzamiento (un mes), y la segunda parte que es en las etapas de post - lanzamiento y mantenimiento (1 y 2 mes respectivamente) en donde solamente se realiza en autoservicios y plazas comerciales en fines de semana.

A continuación se presenta el cuadro de costos que representa este proceso:

Producto	ETAPAS		Total costo proyecto
	Lanzamiento	Post - lanzamiento y Mantenimiento	
Días de Muestreo	30	24	
Puntos a muestrear por día	10	5	
Impactos por punto de muestreo	900	900	
Cantidad por impacto (onzas)	6	6	
Cajas de 2 litros por punto de muestreo	10	10	
Cajas a muestrear por día	100	50	
Total cajas a muestrear	2995	1198	
Costo por caja (fabricación)	20	20	
Costo de producto por muestrear	\$ 59,902	\$ 23,961	\$ 83,863
Gastos operativos			
Promotoras por punto	2	2	
Honorarios por día por promotora	40	40	
Total costo promotoras	24000	9600	\$ 33,600
Uniformes por promotora	2	2	
Costo por uniforme	100	100	
Total costo uniformes	2000	1000	\$ 3,000
Barras de hielo por día por punto	0.25	0.25	
Costo de barra de hielo	40	40	
Total barras de hielo necesarias	3000	1200	\$ 4,200
Vasos desechables por día por punto	900	900	
Total vasos necesario	270000	108000	
Costo por vaso	0.01	0.01	
Total costo vasos	2700	1080	\$ 3,780
Hieleras necesarias	10	5	
Costo por hielera	450	450	
Total costo hieleras	4500	2250	\$ 6,750
Permisos necesarios Ayuntamiento	10	0	
Costo por día por permiso	5	5	
Total costos permisos	1500	0	\$ 1,500
Unidades de reparto por día	2	1	
Costo por día por unidad	500	500	
Total costo unidades de reparto	30000	12000	\$ 42,000
Personas necesaria por unidad por día	2	2	
Honorarios por persona	40	40	
Costo por honorarios reparto	4800	1920	\$ 6,720
Total gastos operativos	\$ 72,500	\$ 29,050	\$ 101,550
Gran total costo del proyecto	\$ 132,402	\$ 53,011	\$ 185,413

EVENTOS PATROCINIOS

Se refiere a todos aquellos eventos en los que la compañía participa como patrocinador y así fortalece la lealtad, preferencia e imagen de la marca haciendo que cada vez más consumidores se identifiquen con ella.

El tipo de eventos a patrocinar o a efectuar varía dependiendo el segmento de mercado y la edad de éste ya que puede ir desde un pequeño club infantil de Pepsi - Amigos por la radio hasta conciertos de rock para los jóvenes y sinfónicas para los adultos.

Para este caso como ya se ha mencionado anteriormente el segmento de manzana se consume principalmente por niños por lo tanto los eventos a desarrollar estarán dirigidos a este mercado de tal manera que se impacte la mente de ellos para así inclinar la preferencia de consumo hacia la marca de la compañía.

Se pretende desarrollar un departamento de eventos especiales para atender fiestas infantiles para lo cual se necesita de lo siguiente:

<u>Concepto</u>	<u>Cantidad</u>	<u>Costo Unitario</u>	<u>Costo Total</u>
Latas inflables	2	7500	15000
Brincolin	1	25000	25000
Carpas	3	5000	15000
Mesas	50	350	17500
Sillas	500	35	17500
Hieleras	15	350	5250
Mantas promocionales	10	150	1500
Vasos Desechables	10000	0.01	100
Total			\$ 96,850

NOTAS

Todos los artículos anteriores se consideran con logos de Manzanita Sol

ARTICULOS PROMOCIONALES

Se refiere a todos aquellos artículos que se van a obsequiar a los consumidores en la realización de los eventos patrocinios que se lleven a cabo como desfiles, carnavales, conciertos, fiestas infantiles, ferias, etc.

Este tipo de artículos se consideran de tipo pequeño pero que tengan un alto valor significativo para los consumidores, a continuación se muestra la lista con los artículos promocionales destinados para el lanzamiento.

<u>Concepto</u>	<u>Cantidad</u>	<u>Costo Unitario</u>	<u>Costo Total</u>
Playeras	500	20.00	10000
Gorras	500	10.00	5000
Plumas	2000	2.00	4000
Cuadernos	500	3.00	1500
Llaveros	500	3.00	1500
Relojes de Pared	500	25.00	12500
Destapadores	1000	4.00	4000
Calculadoras	500	15.00	7500
Reglas	2500	1.50	3750
Lápices	2000	1.00	2000
Sacapuntas	2000	2.00	4000
Vasos	10000	1.00	10000
Total			\$ 66,750

NOTAS

Todos los artículos anteriores se consideran con logos de Manzanita Sol

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

4.3.2 El detallista

El detallista es la segunda variable importante que se debe considerar ya que es él quien en determinado momento puede o no bloquear el desplazamiento de los productos, no permitiendo su adecuada exhibición, manteniéndolo fuera del enfriador, o simplemente no comprando producto de la compañía por comprar el de la competencia.

Un punto clave para que el detallista ayude al desplazamiento de los productos es el margen de utilidad que tenga por botella vendida en donde algunas veces puede ir desde el 13 % hasta el 15 % dependiendo de la presentación en cuestión.

En algunos mercados o territorios del país se ha desarrollado una muy fuerte guerra de exclusivas la cual hace mucho daño a las compañías refresqueras ya que en algunos casos una tienda de abarrotes puede llegar a pedir hasta veinte mil pesos por vender los productos de una de las compañías y tomando en cuenta que este canal es el más numeroso puede llegar a ser muy costoso para ambas compañías refresqueras.

Existen varios tipos de detallistas los cuales se clasifican de la siguiente manera:

• Misceláneas y abarotes	70 %
• Mini supers	5 %
• Vinaterías	2 %
• Papelerías	2 %
• Farmacias	3 %
• Loncherías y fondas	10 %
• Puestos de comida	3 %
• Depósitos de venta por caja	2 %
• Otros	3 %

Fuente: Estudio de mercado / Panel de detallista / Agencia Nielsen

Como se puede ver el mayor número de clientes lo tiene el canal de misceláneas y abarotes, por lo tanto la mayor parte de los recursos son definidos para satisfacer las necesidades de este canal.

4.3.3 La fuerza de ventas

La fuerza de ventas es la tercer variable que se tiene que analizar ya que de ésta depende el empuje que se aplique día con día para conseguir los objetivos de ventas, de igual manera tener una fuerza de ventas motivada y capacitada garantiza la obtención de los resultados.

Desde el punto de vista de promociones la manera más importante de promover el óptimo desarrollo de las ventas son los concursos de vendedores y ayudantes, en donde se pretenda incentivar a la gente para alcanzar los objetivos.

Para este lanzamiento se consideran tres planes promocionales de incentivos a la fuerza de ventas divididos en tres etapas a) etapa de lanzamiento (1 mes), b) etapa de post - lanzamiento (1 mes) y etapa de mantenimiento (2 meses), que se describen de la siguiente manera:

A) Etapa de lanzamiento

Objetivo	Lograr cumplir con los objetivos de ventas durante el primer mes de introducción del producto.								
Duración	Del sábado 2 de enero de 1999 al sábado 30 de enero (25 días hábiles).								
Mecánica	Por cada caja vendida de Manzanita Sol durante el periodo de vigencia del concurso que el vendedor y el ayudante de ruta realicen, recibirán dos pesos y un peso respectivamente, pagados vía nómina semana por semana.								
Costo	<table border="0" style="margin-left: 20px;"> <tr> <td>Cajas a vender en el periodo:</td> <td style="text-align: right;">9,090</td> </tr> <tr> <td>Premio por caja vendida</td> <td style="text-align: right;">\$ 3.00</td> </tr> <tr> <td>Total costo del concurso</td> <td style="text-align: right;">\$ 27,270</td> </tr> <tr> <td>Costo por caja</td> <td style="text-align: right;">\$ 3.00</td> </tr> </table>	Cajas a vender en el periodo:	9,090	Premio por caja vendida	\$ 3.00	Total costo del concurso	\$ 27,270	Costo por caja	\$ 3.00
Cajas a vender en el periodo:	9,090								
Premio por caja vendida	\$ 3.00								
Total costo del concurso	\$ 27,270								
Costo por caja	\$ 3.00								

B) Etapa de post - lanzamiento

Objetivo	Lograr cumplir con los objetivos de ventas durante el mes de febrero de introducción del producto.								
Duración	Del lunes 1 de febrero de 1999 al sábado 27 de febrero (24 días hábiles).								
Mecánica	Por cada caja vendida de Manzanita Sol durante el periodo de vigencia del concurso que el vendedor y el ayudante de ruta realicen recibirán un peso por caja cada uno , pagados vía nómina semana por semana.								
Costo	<table border="0" style="margin-left: 20px;"> <tr> <td>Cajas a vender en el periodo:</td> <td style="text-align: right;">9,258</td> </tr> <tr> <td>Premio por caja vendida</td> <td style="text-align: right;">\$ 2.00</td> </tr> <tr> <td>Total costo del concurso</td> <td style="text-align: right;">\$ 18,516</td> </tr> <tr> <td>Costo por caja</td> <td style="text-align: right;">\$ 2.00</td> </tr> </table>	Cajas a vender en el periodo:	9,258	Premio por caja vendida	\$ 2.00	Total costo del concurso	\$ 18,516	Costo por caja	\$ 2.00
Cajas a vender en el periodo:	9,258								
Premio por caja vendida	\$ 2.00								
Total costo del concurso	\$ 18,516								
Costo por caja	\$ 2.00								

C) Etapa de mantenimiento

Objetivo	Lograr cumplir con los objetivos de ventas durante los meses de marzo y abril.										
Duración	Del lunes 1º. de marzo al viernes 30 de abril de 1999 (53 días hábiles / 9 semanas).										
Mecánica	Se considera una cuota semanal por cada una de las rutas de reparto, la cual deberán cumplir para hacerse acreedores de un boleto que deberán guardar y que al final del concurso lo meterán a una tómbola donde se realizará una rifa y podrán ganar premios determinados, el vendedor y ayudante que más boletos acumule (máximo nueve por persona) tendrá más posibilidades de ganar premios.										
Costo	<table> <tr> <td>Cajas a vender en el periodo:</td> <td>23,263</td> </tr> <tr> <td>Rutas participantes</td> <td>70</td> </tr> <tr> <td>Costo de premios (según listado)</td> <td>\$ 20,000</td> </tr> <tr> <td>Costo del evento de premiación</td> <td>\$ 3,500</td> </tr> <tr> <td>Costo por caja</td> <td>\$ 1.00</td> </tr> </table>	Cajas a vender en el periodo:	23,263	Rutas participantes	70	Costo de premios (según listado)	\$ 20,000	Costo del evento de premiación	\$ 3,500	Costo por caja	\$ 1.00
Cajas a vender en el periodo:	23,263										
Rutas participantes	70										
Costo de premios (según listado)	\$ 20,000										
Costo del evento de premiación	\$ 3,500										
Costo por caja	\$ 1.00										

Lista de regalos para evento de premiación

Concepto	Cantidad	Costo	Costo Total
Grabadoras	5	1000	5000
Chamarras	20	250	5000
Licuadoras	20	100	2000
Planchas	20	100	2000
Despensas	30	150	4500
Paquetes Pepsi	30	50	1500
Total	125		20000

4.3.4 Introducción de Envase

La introducción de envase es una de las actividades más importantes que se tiene que llevar cabo para la comercialización de productos retornables, ya que de un adecuado inventario de envase en el detallista y en el hogar de los consumidores depende la posibilidad de lograr que se realice la venta.

Evidentemente solamente se contempla la introducción de envase en las presentaciones retornables ya que las desechables o no retornables por su misma naturaleza de una sola utilización no requieren de un envase que realice el ciclo hogar - detallista - camión - embotelladora.

Existen dos tipos de introducción de envase que se realizan de diferente manera, la primera que es al comercio (detallista), y que consiste en la cantidad necesaria que un cliente necesita tener en su tienda para realizar la compra al camión y abastecer a sus consumidores y la segunda, que consiste en el adecuado inventario que un consumidor tiene en su casa para poder ir a realizar la compra en los detallistas.

4.3.4.1 Introducción de envase al comercio.

La introducción de envase al comercio como ya se mencionó anteriormente consiste en dotar de un inventario adecuado a los detallistas que comercialicen con algún tipo de presentación retornable, es decir, que dependiendo de la venta estimada o real de cada presentación que tenga un cliente se definirá la cantidad de envase a introducirle.

Para este lanzamiento las presentaciones que necesitan introducir envase al detallista son: 2 litros y 12 onzas, ambas retornables, para lo cual se tiene que realizar un plan integral de introducción que garantice tener inventarios suficientes sin tener envase ocioso en los clientes.

A continuación se enumeran las premisas esenciales para la creación de un criterio de introducción de envase al detallista:

- La fórmula de envase óptimo por cliente y por presentación se define como sigue:

$$\text{Envase óptimo} = ((\text{Venta semanal}) \times (2)) / \text{Frecuencia de visita}$$

Venta semanal: La cantidad de producto que un detallista desplaza en su mes pico con sus clientes, iniciando en lunes y terminando en sábado.

Frecuencia de visita: Las veces que un detallista es visitado por el camión repartidor en una semana, la cantidad adecuada de visitas en una semana para un detallista es tres, aunque puede variar dependiendo del giro y ubicación geográfica.

Nota: El número dos en la fórmula de envase óptimo significa que necesita tener una dotación de envase vacío y otra de envase lleno.

- En el caso que el resultado de la fórmula de envase óptimo sea menor a media caja de envase de la presentación en cuestión, se procederá a efectuar la introducción de exactamente media caja del envase correspondiente.

Lo anterior se debe a que en algunas ocasiones existen presentaciones de muy bajo volumen de ventas y con la fórmula de envase óptimo no se introduce un inventario de envase suficiente para cumplir con algún pico inesperado en la demanda.

A continuación se presenta un cuadro con el programa de introducción de envase para el lanzamiento de Manzanita Sol con especificaciones por presentación:

Cuadro de introducción de envase para 12 onzas y 2 litros retornables en lanzamiento de Manzanita Sol

- Venta estimada para 12 onzas y 2 litros retornable:

<u>Presentación</u>	<u>Ene</u>	<u>Feb</u>	<u>Mar</u>	<u>Abr</u>	<u>May</u>	<u>Jun</u>	<u>Jul</u>	<u>Ago</u>	<u>Sep</u>	<u>Oct</u>	<u>Nov</u>	<u>Dic</u>	<u>Total</u>
12 onzas	1,876	1,911	2,442	2,359	2,787	2,681	3,067	2,802	2,347	2,412	2,041	2,266	28,991
2 litros	4,780	4,869	6,222	6,012	7,100	6,832	7,814	7,141	5,980	6,146	5,201	5,773	73,869
TOTAL	6,656	6,779	8,663	8,371	9,887	9,514	10,880	9,943	8,327	8,558	7,243	8,039	102,859

	<u>Venta semanal mes pico</u>	<u>Frecuencia de visita / semana</u>	<u>Envase óptimo</u>	<u>Clientes objetivo Manzanita Sol</u>	<u>Cajas a introducir (0.5 cajas / cliente)</u>
12 onzas	767	3	511	7,807	3904
2 litros	1953	3	1302	7,807	3904
TOTAL	2720		1813		7807

NOTAS

Debido a que el resultado de la fórmula de envase óptimo fue menor a media caja en ambas presentaciones se concluye proceder a presupuestar e introducir exactamente media caja de cada presentación.

	<u>Cajas de envase para introducción</u>	<u>Cajas plásticas para introducción</u>	<u>Costo por caja de envase</u>	<u>Costo por caja de plástico</u>	<u>Costo total envase</u>	<u>Costo total plástico</u>
12 onzas (24 botellas)	3904	3904	77	14	\$ 299,789	\$ 55,664
2 litros (8 botellas)	3904	3904	25	32	\$ 97,588	\$ 124,131
TOTAL	7807				\$ 397,376	\$ 179,795

Gran total introducción de envase y plástico	\$ 577,172
---	-------------------

4.3.4.2 Introducción de envase al hogar

Como ya se mencionó anteriormente la introducción de envase al hogar consiste en dotar a potenciales consumidores en sus hogares de envase para que puedan realizar el ciclo de compra en los detallistas, acarreado un envase vacío desde sus casas, canjeándolo en el detallista por uno lleno y regresando a sus hogares para consumir el producto.

Es importante mencionar que no todas las presentaciones de envases se introducen al hogar, solamente se introducen los de tipo familiares como el dos litros y no los de consumo individual como el 12 onzas, lo anterior se debe a que el costo por onza o mililitro de los familiares es mucho más bajo que los individuales y en el hogar principalmente se consumen productos económicos, por lo tanto se concluye que solamente se introducirá envase de 2 litros retornable.

La mecánica de introducción se define con los siguientes pasos:

- Identificación de hogares en el territorio
- Definición de cobertura objetivo de hogares a introducir
- Definición de cantidad de botellas a introducir por hogar
- Definición de artículo gancho
- Definición de precio por oferta o paquete
- Contratación de promotores de introducción puerta por puerta
- Capacitación de promotores
- Elaboración de informes diarios de rendimientos y avances

Definición de premisas básicas para establecer criterio de introducción:

Hogares	200,000
Hogares Objetivo (29.9 %)	59,800
Botellas por Hogar	1
Cajas a introducir	7,475

Definición de artículo gancho y paquete de introducción:

Paquete Una Pepsi de 2 litros retornable y un juego de 5 porta viandas plásticas (tupper ware) en una red de maya.

Precio de Venta Líquido, envase y juego de porta viandas por \$ 10.00

Costos	Botella	\$ 2.80	Artículo Gancho	\$ 4.00
	Líquido	\$ 3.00	Red	\$ 0.20
	Total costo			\$ 10.00

Costo neto por paquete introducido **\$ 0.00**

A continuación se presenta un cuadro con las cantidades y costos totales de la campaña de introducción de envase al hogar:

CUADRO DE INTRODUCCION DE ENVASE AL HOGAR

1. NUMERO DE OFERTAS

Hogares universo	200,000
Cobertura objetivo	29.9%
Efectividad	100%
Número de ofertas	59,800
Número de cajas	7,475
Cjs. Introducidas / promotora	6

2. TIEMPO DE INTRODUCCION

Número de promotoras / equipo	6
Número de equipos	4
Número de supervisores	4
Número de coordinadores	1
Vehículo	4
Días requeridos	52

3. COSTOS / HONORARIOS POR DIA

Promotoras	40
Supervisor	70
Coordinador	100
Vehículo	500

4. COSTOS FIJOS AGENCIA

Promotoras	49,833
Supervisor	14,535
Coordinador	5,191
Vehículo	103,819
Total agencia	173,378

5. OFERTA (COSTOS VARIABLES)

Líquido (1 botella a costo de fabricación)	3.00
Envase (1 botella)	2.80
Artículo gancho	4.00
Red	0.20
Recuperación por venta	10.00
Costo de la oferta	0.00

6. COSTOS TOTALES DE INTRODUCCION

Total costos fijos	173,378
Total costos variables	0.00
Total costo de introducción	173,378
Costo por oferta	2.90
Costo por caja	23.19

4.4 Plaza (canales de distribución)

Los canales de distribución de la compañía son una de las más importantes herramientas con las que cuenta, ya que el abasto de producto debe llegar hasta los más lejanos lugares del territorio y bajo ninguna circunstancia se debe suspender el servicio de reparto de producto.

Para lograr lo anterior se necesita dividir estratégicamente el territorio en sucursales o también llamados centros de distribución (cedis), los cuales a su vez también están subdivididos en rutas.

Existen varios sistemas de distribución para hacer llegar el producto a los clientes y consumidores, dos de los más importantes son los denominados Autoventa y Preventa, para los cuales posteriormente se presentan la descripción de cada uno de ellos.

Otro de los factores importantes por definir es la frecuencia de servicio semanal con la que se visita a los clientes, para definir esta frecuencia se tienen que analizar dos puntos importantes: el primero que se refiere al giro de cada cliente y el segundo que evalúa su ubicación geográfica y su venta para definir cuántas visitas se le pueden realizar en una misma semana.

Como ya se mencionó anteriormente existen lugares extremadamente alejados o inaccesibles para visitar en los camiones de reparto desde los cedis y es en ese momento donde se necesita de los distribuidores, que son personas vecindadas en esos lugares específicos y que tienen recursos y capacidad para comprar producto en los centros de distribución y transportarlo a sus bodegas para después distribuirlo cliente por cliente.

4.4.1 Centros de Distribución (sucursales)

El territorio de Bebidas del Golfo está compuesto por cuatro centros de distribución y una planta productora ubicada en la ciudad de Poza Rica, ubicados estratégicamente para llegar hasta los lugares mas alejados del territorio.

A continuación se presenta un cuadro con la estructura de mercado de cada una de las sucursales (cedis):

<u>Cedis</u>	<u>Rutas</u>	<u>Cientes</u> <u>Universo</u>	<u>Cientes</u> <u>Pepsi</u>	<u>%</u> <u>Cobertura</u>
Poza Rica	21	4159	1636	39%
Tuxpan	15	2433	1432	59%
Alamo	10	2113	1753	83%
Naranjos	8	1521	1117	73%
Papantla	16	2663	1869	70%
Total	70	12889	7807	61%

4.4.2 Rutas de Reparto

Una ruta de distribución se refiere al territorio e inventario de clientes, que se asigna a un vendedor para que junto con su ayudante y un camión de reparto realicen su labor de distribución y venta.

Los elementos básicos para la estructuración de una ruta son los siguientes:

- Clientes universo 180
- Clientes activos Pepsi 110
- Frecuencia semanal de visita 3

El número óptimo de clientes universo que una ruta de reparto debe tener es de 180 para que con una cobertura Pepsi de 60 % tenga aproximadamente 110 clientes y los pueda visitar tres veces por semana, es decir tener dos recorridos uno de 55 clientes con visita lunes, miércoles y viernes y otro con igual número de clientes para atenderlos martes, jueves y sábados.

Los indicadores básicos de desempeño para analizar a una ruta son los siguientes:

Efectividad de visita: Se refiere a los clientes que realmente se visitaron para ofrecer producto en un día contra los que se debieron haber visitado, se mide en porcentaje de clientes visitados contra programados y el objetivo es cumplir con el 100 %.

Efectividad de compra: Son los clientes a quienes se les pudo realizar una venta efectiva contra los que se visitaron, se mide en porcentaje de clientes que compran contra visitas realizadas y el indicador de productividad no debe ser inferior a 70 %.

Venta promedio por cliente: Existen dos indicadores para este punto, el primero es la compra promedio que un cliente realiza a la ruta cada vez que lo visita y el segundo es la compra mensual que un cliente le realiza a la ruta dividido entre los días hábiles del mes.

De este indicador se clasifican los clientes de acuerdo con su compra y la importancia relativa que representan en una ruta como se puede ver en la siguiente tabla:

Clasificación de clientes de acuerdo a su venta e importancia relativa para cada ruta.

Tipo de clientes

A	→	Los que representan el 50 % de las ventas de una ruta
		Los que representan el 30 % de las ventas de una ruta
		Los que representan el 20 % de las ventas de una ruta
AA	→	Los que representan el 50 % de las ventas de los clientes tipo A
		Los que representan el 30 % de las ventas de los clientes tipo A
		Los que representan el 20 % de las ventas de los clientes tipo A
AB	→	Los que representan el 50 % de las ventas de los clientes tipo B
		Los que representan el 30 % de las ventas de los clientes tipo B
		Los que representan el 20 % de las ventas de los clientes tipo B
BB	→	Los que representan el 50 % de las ventas de los clientes tipo C
		Los que representan el 30 % de las ventas de los clientes tipo C
		Los que representan el 20 % de las ventas de los clientes tipo C

4.4.3 Sistemas de venta

Los sistemas de venta se refieren a los diferentes tipos de distribución y comercialización de producto, tomando en cuenta variables importantes como: ubicación geográfica de la ruta, tipo de clientes, recursos disponibles de distribución, etc.

Existen varios sistemas de venta de los cuales algunos de los más importantes son los siguientes:

- Autoventa
- Preventa
- SI-Venta (sistema integral de venta)
- Televenta
- Etc.

Los dos sistemas de venta más importantes son autoventa y preventa y se describen de la siguiente manera:

Autoventa

Es la manera tradicional de vender, consiste en un camión de reparto al cual se le cargan determinado número de cajas de producto y sale a realizar su itinerario del día.

Ventajas : Se provee al cliente el producto en el momento que se le visita y en las presentaciones que pide.

Desventaja: Se tiene mucho producto paseado y los costos de visitar a clientes que compran y que no compran son muy altos para un camión grande de reparto.

Se recomienda para zonas foráneas y suburbanas, en mercados de reciente apertura en donde la guerra contra la competencia es fuerte.

Personal: En todos los casos de autoventa se emplea personal sindicalizado y como se necesita que conduzcan un camión grande con sistema de velocidades dual no se consigue personal con mayor nivel escolar a secundaria.

Preventa

Consiste en que un día anterior a repartir el producto sale un preventista a bordo de una motocicleta a realizar su itinerario y tomar los pedidos de los clientes que serán entregados al día siguiente por un camión de reparto.

Ventajas: El producto que se carga a los camiones es exactamente el que se va a entregar / vender en el día y no se tiene inventario de producto paseado, el camión solamente visita clientes que van a comprar.

Desventajas: Si el cliente quiere más producto cuando le están entregando su pedido del día anterior no se le puede vender mas que su pedido original.

Se recomienda para zonas totalmente urbanas en donde el preventista se puede desplazar perfectamente en motocicleta y para mercados maduros en donde la lucha contra la competencia no tenga altos niveles.

Personal: Quienes realizan la venta es personal no sindicalizado (preventistas) y como conducir una motocicleta es relativamente fácil el nivel de escolaridad es superior a bachillerato y en algunos casos con nivel universitario.

La compañía maneja en todos los casos el sistema de autoventa, aunque se pretende pasar a preventa con las rutas urbanas de Poza Rica y Tuxpan a corto plazo.

4.4.4 Frecuencia de Visita

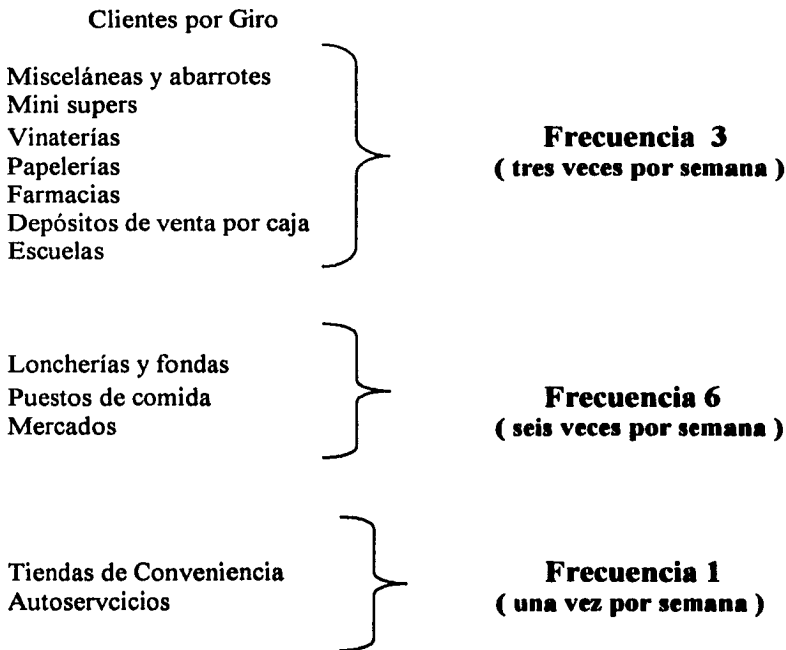
La frecuencia de visita o también llamada frecuencia de servicio como ya se mencionó anteriormente es la cantidad de veces con las que se visita a los clientes en una misma semana.

Existen varios factores importantes que se deben tomar en cuenta para poder definir la frecuencia de visita óptima para cada cliente:

- Giro del cliente
- Ubicación geográfica
- Volumen de ventas

Definición de frecuencia de visita por giro del cliente:

Cuando se refiere al giro de un cliente quiere decir que si el cliente es miscelánea, abarrotes o lugar de comida o autoservicio, para cada uno de estos tipos existe una frecuencia de servicio preestablecida:



Definición de frecuencia de visita por ubicación geográfica

Se refiere a definir la frecuencia en función a la ubicación física del cliente, es decir, si se encuentra en una zona urbana o suburbana o foránea, a continuación se presenta una tabla con la recomendación de frecuencia por su ubicación:

Giro	Urbano	Suburbano	Foráneo
Misceláneas y abarrotes Mini supers Vinaterías Papelerías Farmacias Depósitos de venta por caja Escuelas	Frec 3	Frec 3	Frec 2
Loncherías y fondas Puestos de comida Mercados	Frec 6	Frec 4	Frec 3

Definición de frecuencia de visita por volumen de ventas:

Existen clientes que por su volumen de venta y su importancia para la ruta se tiene que visitar más veces en una misma semana, el ejemplo específico de estos clientes son los de alto volumen, que por su gran desplazamiento de cajas necesitan más veces al personal de ventas de la compañía para garantizar que nunca van a quedarse sin producto y para que realicen actividades de mercadeo en el punto de venta.

A continuación se presenta una tabla con la clasificación de clientes por su volumen de venta y la frecuencia de visita recomendada:

Venta semanal	Clasificación	Frecuencia
De 1 a 6 cajas	Baja	Frecuencia 1
Entre 6 y 15 cajas	Media	Frecuencia 3
Entre 15 y 30 caja	Alta	Frecuencia 3
Mayor a 30	Muy alta	Frecuencia 6

5 Administración del Proyecto

ESTADO DE ACTIVIDADES CLAVE PARA LA REALIZACIÓN DEL PROYECTO

<u>NTREGABLES</u>	<u>Actividades a realizar</u>	<u>Duración (días)</u>	<u>Responsable</u>
1	Producto disponible		
1	Compra y envío de envase y plástico	30	Jefe de compras
2	Producción en planta	2	Gerente de producción
3	Producción con filiales	2	Gerente administrativo
4	Fleteo de filiales	1	Jefe de bodega
5	Cargar a rutas de reparto	1	Jefe de bodega
B	Medios de comunicación		
6	Desarrollar spots radio	3	Jefe de promoción y publicidad
7	Desarrollar artes para prensa	5	Jefe de promoción y publicidad
8	Desarrollar artes publicidad punto de venta	5	Jefe de promoción y publicidad
9	Desarrollar artes para espectaculares	5	Jefe de promoción y publicidad
10	Colocación de spots en radio	1	Jefe de promoción y publicidad
11	Colocación de planas en prensa	1	Jefe de promoción y publicidad
12	Compra y envío de pósters de publicidad punto de venta	15	Jefe de promoción y publicidad
13	Contratación y colocación de anuncios espectaculares	15	Jefe de promoción y publicidad
C	Capacitación fuerza de ventas		
14	Motivación general	1	Jefe de capacitación
15	Ventajas del nuevo producto	1	Jefe de capacitación
16	Cómo vender el nuevo producto	1	Jefe de capacitación
D	Plan de muestreos		
17	Contratación de personal eventual	5	Gerente de recursos humanos
18	Compra y envío de equipo de mercado	15	Jefe de compras
19	Asignación de recursos	1	Gerente de ventas
20	Permisos con Ayuntamiento	1	Jefe de promoción y publicidad
E	Evento lanzamiento	2.40 hrs	
21	Plática motivacional fuerza de ventas	30 min	Gerente de ventas
22	Presentación de plan de incentivos	15 min	Gerente de ventas
23	Presentación de evento musical	30 min	Gerente de recursos humanos
24	Entrega de playeras y gorras	15 min	Jefe de promoción y publicidad
25	Desayuno en salida de rutas	30 min	Gerente de recursos humanos
26	Juegos pirotécnicos	10 min	Gerente de recursos humanos
27	Salida de rutas	30 min	Todos
28	Colocación de pósters de publicidad punto de venta	2	Vendedores de reparto

A continuación se presenta el diagrama de Gantt y la ruta crítica para la administración del proyecto con sus actividades más importantes:

GRAFICA DE GANTT PARA ELABORAMIENTO DE MANEJO DEL

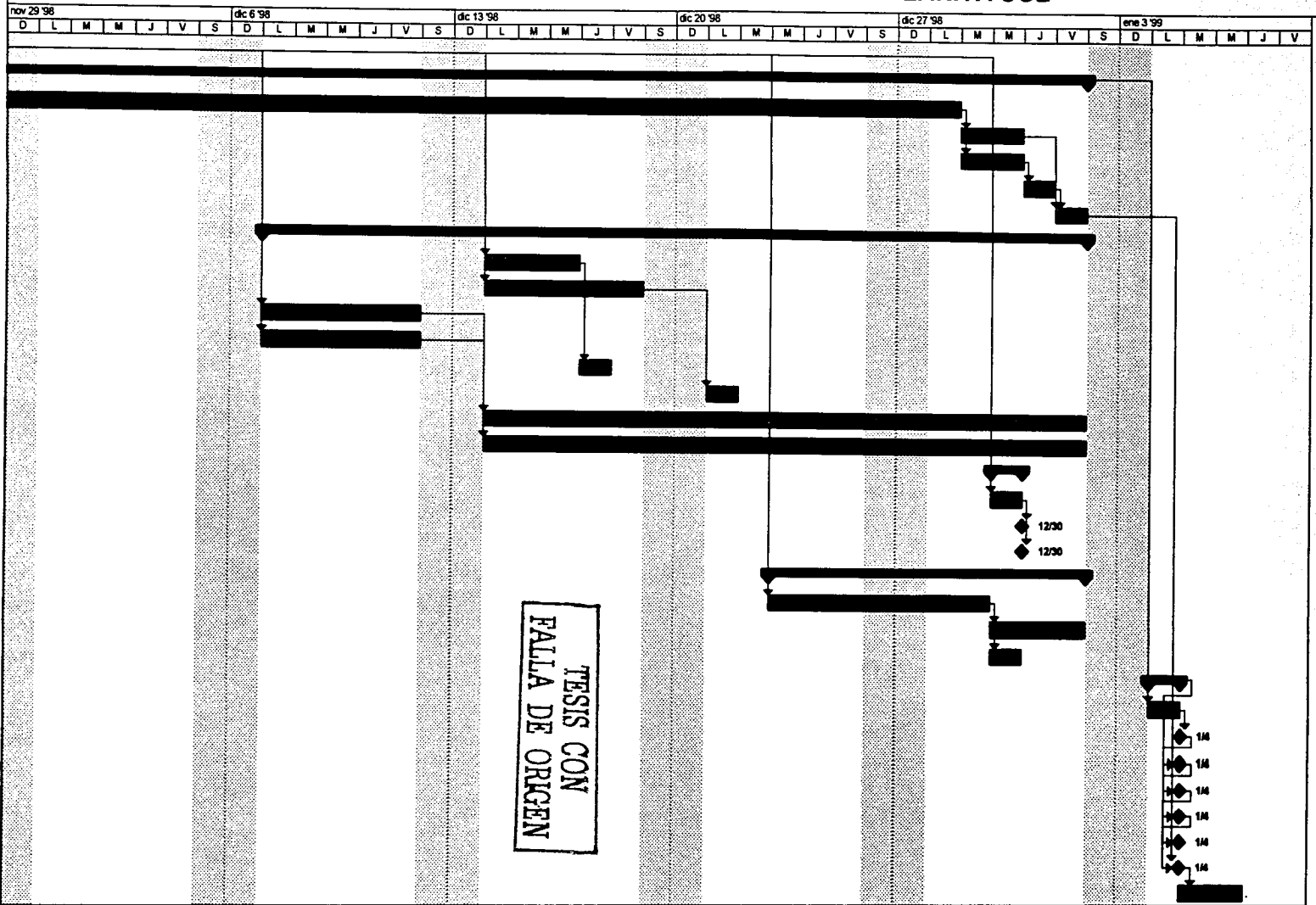
Id	Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin	Predecesoras	nov 15 '98							nov 22 '98											
						M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S
1	AUTORIZACION DEL PROYECTO	5 días	ma 11/10/98	lu 11/16/98																				
2	PRODUCTO DISPONIBLE	34 días	ma 11/17/98	vi 1/1/99	1																			
3	Compra y envío de envase y plástico	30 días	ma 11/17/98	lu 12/28/98	1																			
4	Producción en planta	2 días	ma 12/29/98	mi 12/30/98	3																			
5	Producción con filiales	2 días	ma 12/29/98	mi 12/30/98	3																			
6	Pleto desde filiales	1 día	ju 12/31/98	ju 12/31/98	5																			
7	Carga de rutas de reparto	1 día	vi 1/1/99	vi 1/1/99	6,4																			
8	MEIOS DE COMUNICACIÓN	20 días	lu 12/7/98	vi 1/1/99																				
9	Desarrollar spots de radio	3 días	lu 12/14/98	mi 12/16/98	1																			
10	Desarrollar artes para prensa	5 días	lu 12/14/98	vi 12/18/98	1																			
11	Desarrollo de artes para publicidad punto de venta	5 días	lu 12/7/98	vi 12/11/98	1																			
12	Desarrollar artes para anuncios espectaculares	5 días	lu 12/7/98	vi 12/11/98	1																			
13	Colocación de spots en radio	1 día	ju 12/17/98	ju 12/17/98	9																			
14	Colocación de planas en prensa	1 día	lu 12/21/98	lu 12/21/98	10																			
15	Compra y envío de Posters de publ. Punto de venta	15 días	lu 12/14/98	vi 1/1/99	11																			
16	Contratación y colocación de anuncios espectaculares	15 días	lu 12/14/98	vi 1/1/99	12																			
17	CAPACITACION A FUERZA DE VENTAS	1 día	mi 12/30/98	mi 12/30/98																				
18	Motivación General	1 día	mi 12/30/98	mi 12/30/98	1																			
19	Ventajas del nuevo Producto	0 días	mi 12/30/98	mi 12/30/98	18																			
20	Como vender el nuevo producto	0 días	mi 12/30/98	mi 12/30/98	18																			
21	PLAN DE MUESTREOS	8 días	mi 12/23/98	vi 1/1/99																				
22	Reclutamiento de promotores y ayudantes	5 días	mi 12/23/98	ma 12/29/98	1																			
23	Capacitación de promotores y ayudantes	3 días	mi 12/30/98	vi 1/1/99	22																			
24	Permisos H. Heyuntamiento	1 día	mi 12/30/98	mi 12/30/98	22																			
25	EVENTO LANZAMIENTO	1 día	lu 1/4/99	lu 1/4/99																				
26	Pública motivacional e fuerza de ventas	1 día	lu 1/4/99	lu 1/4/99	2																			
27	Presentación de plan de incentivos	0 días	lu 1/4/99	lu 1/4/99	26																			
28	Presentación de evento musical	0 días	lu 1/4/99	lu 1/4/99	27																			
29	Entrega de playeras y gorras	0 días	lu 1/4/99	lu 1/4/99	28																			
30	Desayuno previo a salida de rutas	0 días	lu 1/4/99	lu 1/4/99	29																			
31	Juegos pirotécnicos	0 días	lu 1/4/99	lu 1/4/99	30																			
32	SALIDAD DE RUTAS	0 días	lu 1/4/99	lu 1/4/99	25,7																			
33	Colocación de posters publ. Punto de venta	2 días	ma 1/5/99	mi 1/5/99	32																			

Proyecto: PROYECT CAP4
Fecha: 1/3/1991

Tarea  Hito  División resumida  Tareas externas 
 División  Resumen  Hito resumido  Resumen del proyecto 
 Progreso  Tarea resumida  Progreso resumido 

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

GRAFICA DE GANTT PARA LANZAMIENTO DE MANZANITA SOL



TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Proyecto: PROYECT CAP4
Fecha: 11/31/98

Tarea		Hito		División resumida		Tareas externas	
División		Resumen		Hito resumido		Resumen del proyecto	
Progreso		Tarea resumida		Progreso resumido			

CAPITULO 5.- VIABILIDAD ECONOMICA

5.1 Análisis de Inversión

Para poder llevar a cabo cualquier análisis financiero en busca de la evaluación de la rentabilidad de algún proyecto es de vital importancia primeramente contemplar de qué tamaño va a ser la inversión del mismo.

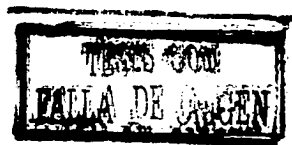
Por lo anterior y para efecto del lanzamiento de Manzanita Sol a continuación se presenta un cuadro completo de inversiones necesarias:

<u>CONCEPTO</u>	<u>COSTO (\$)</u>
<u>MEDIOS</u>	
RADIO	99,560
PRENSA	59,625
TELEVISION	-
ESPECTACULARES	58,500
PUBLICIDAD PUNTO DE VENTA	53,585
<u>PROMOCIONES</u>	
PROMOCIONES LOCALES	44,487
<u>INTRODUCCION DE ENVASE</u>	
AL COMERCIO	577,172
AL HOGAR	173,378
<u>OTROS</u>	
MUESTREOS (DEGUSTACIONES)	185,413
EVENTOS PATROCINIOS	96,850
ARTICULOS PROMOCIONALES	65,750
GRAN TOTAL	1,414,320

**ESTA TESIS NO SALE
DE LA BIBLIOTECA**

5.2 Márgenes de Contribución

PEPSI - GOLFO
EMPRESA: BEBIDAS DEL GOLFO S.A. DE C.V.
CONTRIBUCION MARGINAL ANUAL
AÑO: 1999
PESOS MEXICANOS



PARA LANZAMIENTO DE MANZANITA SOL

VOLUMEN DE VENTAS

	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL	%
12 ONZAS	1,876	1,911	2,442	2,359	2,787	2,681	3,067	2,802	2,347	2,412	2,041	2,266	28,991	
888 MILILITROS	1,999	2,036	2,602	2,514	2,970	2,857	3,268	2,986	2,501	2,571	2,175	2,414	30,895	
2 LITROS	4,780	4,869	6,222	6,012	7,100	6,832	7,814	7,141	5,960	6,146	5,201	5,773	73,969	
LATA	435	443	566	547	646	621	711	649	544	559	473	525	6,718	
TOTAL	9,090	9,259	11,831	11,432	13,502	12,992	14,859	13,579	11,371	11,688	9,891	10,978	146,472	

INGRESOS

INGRESOS BRUTOS	549,683	640,046	817,934	790,332	933,434	898,199	1,027,229	938,737	786,134	808,003	663,812	758,947	8,632,491	100%
DESCUENTOS	33,329	38,808	49,593	47,920	56,596	62,283	56,918	47,665	48,991	41,461	46,017	46,017	584,042	6.1%
INGRESOS NETOS	516,354	601,238	768,341	742,412	876,837	843,739	964,945	881,819	738,469	759,012	647,351	712,930	8,048,449	93.9%

COSTO DE VENTAS

MATERIAS PRIMAS:

CONCENTRADO	49,616	57,772	73,628	71,337	84,254	81,073	92,720	84,732	70,956	72,932	61,722	68,504	869,450	9.0%
AZUCAR	50,004	58,225	74,407	71,896	84,914	81,709	93,447	85,397	71,514	73,504	62,206	69,041	876,264	9.1%
CORONA	3,019	3,516	4,493	4,341	5,127	4,934	5,643	5,157	4,318	4,430	3,796	4,169	52,913	0.5%
GAS CARBONICO	1,487	1,731	2,212	2,138	2,525	2,430	2,779	2,539	2,126	2,186	1,850	2,053	26,053	0.3%
PREFORMA	23,767	27,674	35,366	34,172	40,359	38,836	44,415	40,589	33,981	34,936	29,566	32,815	418,486	4.3%
ETIQUETA	2,631	3,063	3,914	3,782	4,467	4,298	4,916	4,493	3,782	3,867	3,273	3,632	46,098	0.5%
TAPAROSCA	1,578	1,838	2,349	2,269	2,680	2,579	2,950	2,696	2,257	2,320	1,964	2,179	27,659	0.3%
ENDULZANTE ARTIFICIAL	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0.0%
OTRAS MATERIAS PRIMAS	869	1,012	1,293	1,250	1,476	1,420	1,624	1,484	1,243	1,278	1,081	1,200	15,232	0.2%
TOTAL MATERIAS PRIMAS	132,872	154,831	197,863	191,186	225,803	217,280	248,483	227,886	188,171	195,461	165,418	183,594	2,336,137	24.2%

MANO DE OBRA

MANO DE OBRA	1,098	1,278	1,634	1,579	1,865	1,794	2,052	1,875	1,570	1,614	1,366	1,516	19,241	0.2%
TIEMPO EXTRA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0.0%
PRESTACIONES	457	533	681	658	777	748	855	781	654	672	569	632	8,017	0.1%
TOTAL MANO DE OBRA	1,555	1,811	2,315	2,236	2,641	2,542	2,907	2,656	2,225	2,286	1,935	2,148	27,258	0.3%

CARGOS INDIRECTOS:

AGUA	961	1,119	1,430	1,381	1,631	1,570	1,795	1,641	1,374	1,412	1,195	1,326	16,836	0.2%
AGUA RESIDUAL	91	107	136	132	155	150	171	156	131	134	114	128	1,603	0.0%
ENERGIA ELECTRICA	2,539	2,957	3,778	3,651	4,312	4,149	4,745	4,336	3,631	3,732	3,159	3,506	44,495	0.5%
COMBUSTIBLE	823	959	1,225	1,184	1,398	1,346	1,539	1,406	1,178	1,210	1,024	1,137	14,831	0.1%
COMPUESTO DE LAVADO	206	240	306	296	350	336	385	352	294	303	256	284	3,600	0.0%
ROTURA DE PRODUCCION	457	533	681	658	777	748	855	781	654	672	569	632	8,017	0.1%
OTROS CARGOS	595	693	885	855	1,010	972	1,111	1,016	851	874	740	821	10,422	0.1%
TOTAL CARGOS INDIRECTOS	5,673	6,686	8,641	8,157	9,633	9,270	10,691	9,688	8,113	8,339	7,057	7,833	98,411	1.0%
COSTO DE PRODUCCION	146,298	163,248	208,619	201,579	238,078	229,091	262,001	236,431	200,808	206,088	174,411	183,674	2,486,626	26.8%

COSTO DE VENTAS CON FILIALES

COSTO DE VENTAS CON FILIALES	86,284	100,468	128,381	124,059	146,522	140,991	161,245	147,354	123,400	126,833	107,338	119,132	1,512,016	15.7%
CONCENTRADO	25,711	29,838	38,259	36,968	43,661	42,013	48,048	43,909	36,771	37,794	31,885	35,500	450,558	4.7%
FLETE	1,853	2,157	2,757	2,684	3,146	3,028	3,463	3,164	2,650	2,724	2,305	2,558	32,489	0.3%

TOTAL COSTO DE VENTAS

TOTAL COSTO DE VENTAS	264,948	288,611	378,028	368,298	431,407	418,123	474,757	433,888	363,329	373,437	316,958	360,764	4,481,876	48.2%
------------------------------	----------------	----------------	----------------	----------------	----------------	----------------	----------------	----------------	----------------	----------------	----------------	----------------	------------------	--------------

GASTOS VARIABLES DE VENTAS

COMISIONES	19,261	22,427	28,880	27,893	32,707	31,472	35,994	32,883	27,546	28,312	23,960	26,583	337,518	3.5%
PRESTACIONES	6,885	8,017	10,245	9,900	11,682	11,251	12,867	11,759	9,847	10,121	8,565	9,507	120,637	1.3%
ROTURA DE VENTAS Y BODEGA	3,883	4,288	5,480	5,295	6,254	6,018	6,882	6,290	5,267	5,414	4,582	5,085	64,537	0.7%
COMBUSTIBLE	9,447	11,000	14,058	13,583	16,043	15,437	17,655	16,134	13,511	13,817	11,753	13,044	165,552	1.7%

TOTAL GASTOS VARIABLES

TOTAL GASTOS VARIABLES	39,376	46,733	60,443	58,471	68,696	64,178	73,398	67,078	56,171	57,734	48,088	54,228	688,284	7%
-------------------------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------	----------------	-----------

CONTRIBUCION MARGINAL

CONTRIBUCION MARGINAL	222,620	258,884	331,871	329,871	378,734	364,438	416,791	388,888	318,888	327,841	277,452	307,837	3,988,314	41%
------------------------------	----------------	----------------	----------------	----------------	----------------	----------------	----------------	----------------	----------------	----------------	----------------	----------------	------------------	------------

5.3 Recuperación de la Inversión

Después de conocer la magnitud de la inversión de este lanzamiento y de haber calculado la contribución marginal de los empaques en cuestión se puede evaluar el tiempo con el que se recupera la inversión inicial.

Para esta evaluación solamente se considera la contribución marginal de los empaques del lanzamiento, es decir, que solamente se consideran los costos y gastos directos de fabricación y los gastos variables de venta, la razón de no incluir ningún gasto fijo y administrativo se debe a que estos gastos existen y existirán con o sin la realización del lanzamiento.

A continuación se presenta un cuadro con el análisis de la recuperación de la inversión, a partir de su lanzamiento:

INVERSIONES	ETAPAS					
	LANZAMIENTO	POST LANZAMIENTO		NORMAL		TOTAL
		ENE	FEB	MAR	ABR	
	MEDIOS	140,960	96,990	16,660	16,660	0
PROMOCIONES		29,806	14,681		0	44,487
INTRODUCCION DE ENVASE	663,861	86,689			0	750,550
OTROS	132,402	180,270	17,670	17,670	0	348,013
TOTAL INVERSION POR MES	937,223	393,756	49,011	34,330	0	1,414,320
MARGEN DE CONTRIBUCION	223,030	269,694	331,871	320,671	378,734	1,514,000
DIFERENCIA ACUMULADA	(714,193)	(848,256)	(666,386)	(279,064)	89,680	

TABLA DE RECUPERACION DE LA INVERSION

CONTRIBUCION MARGINAL ANUAL	TOTAL INVERSION	TASA ANUAL RECUPERACION	TIEMPO DE RECUPERACION	
			(Meses)	(Dias)
3,908,314	1,414,320	36%	4.3	132

5.4 Utilidad en Operación

PEPSI - GOLFO

EMPRESA: BEBIDAS DEL GOLFO S.A. DE C.V.

ESTADO DE RESULTADOS AL MES DE DICIEMBRE DE 1999

PLAN LANZAMIENTO DE MANZANITA SOL

PESOS MEXICANOS

VOLUMEN DE VENTAS

12 ONZAS	1,878	1,811	2,442	2,356	2,787	2,881	3,087	2,802	2,347	2,412	2,041	2,298	21,891
600 MILILITROS	1,996	2,038	2,802	2,514	2,970	2,857	3,288	2,986	2,501	2,571	2,175	2,414	38,895
2 LITROS	4,780	4,886	6,222	6,012	7,100	6,832	7,814	7,141	5,880	6,148	5,201	5,773	73,888
LATA	435	443	568	547	648	621	711	649	544	558	473	525	6,718
TOTAL	8,989	8,238	11,821	11,432	13,982	12,982	14,858	13,578	11,371	11,888	9,891	18,078	148,472

INGRESOS

INGRESOS BRUTOS	540,883	840,048	817,834	790,332	933,434	988,190	1,027,229	938,737	786,134	808,003	983,812	758,947	8,832,481	100%
DESCUENTOS	33,329	38,808	49,503	47,820	56,588	54,480	62,283	56,918	47,885	48,881	41,461	48,017	584,842	6.1%
INGRESOS NETOS	516,354	801,238	768,341	742,612	876,837	933,739	964,945	881,819	738,488	759,122	942,351	710,930	8,247,639	83.9%

COSTO DE VENTAS

MATERIAS PRIMAS:														
CONCENTRADO	48,818	57,772	73,828	71,337	84,254	81,073	92,720	84,732	70,958	72,832	81,722	88,504	889,450	9.0%
AZUCAR	50,004	58,225	74,407	71,868	84,914	81,708	93,447	85,387	71,514	73,504	82,208	88,041	878,284	9.1%
CORONA	3,018	3,518	4,483	4,341	5,127	4,934	5,843	5,157	4,318	4,438	3,758	4,188	52,813	0.5%
GAS CARBONICO	1,487	1,731	2,212	2,138	2,525	2,430	2,779	2,538	2,128	2,188	1,850	2,053	26,055	0.3%
PREFORMA	23,787	27,874	35,388	34,172	40,358	38,838	44,415	40,588	33,981	34,838	28,588	32,815	418,488	4.3%
ETIQUETA	2,831	3,083	3,814	3,782	4,487	4,288	4,918	4,483	3,782	3,887	3,273	3,832	48,088	0.5%
TAPARROSCA	1,578	1,838	2,348	2,288	2,888	2,578	2,958	2,888	2,257	2,328	1,884	2,178	27,858	0.3%
ENDULZANTE ARTIFICIAL	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0%
OTRAS MATERIAS PRIMAS	888	1,012	1,283	1,250	1,478	1,428	1,624	1,484	1,243	1,278	1,081	1,208	15,232	0.2%
TOTAL MATERIAS PRIMAS	132,872	164,871	197,883	191,188	223,889	217,288	248,489	227,888	188,171	188,481	188,418	183,588	2,338,187	24.2%

MANO DE OBRA	1,088	1,278	1,634	1,578	1,885	1,794	2,052	1,875	1,570	1,814	1,388	1,518	18,241	0.2%
TIEMPO EXTRA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0%
PRESTACIONES	457	533	681	658	777	748	855	781	654	672	588	632	8,017	0.1%
TOTAL MANO DE OBRA	1,545	1,811	2,315	2,236	2,662	2,542	2,907	2,656	2,224	2,486	1,976	2,150	27,258	0.3%

CARGOS INDIRECTOS:

AGUA	881	1,118	1,430	1,381	1,631	1,570	1,785	1,841	1,374	1,412	1,195	1,328	16,838	0.2%
AGUA RESIDUAL	81	107	138	132	155	150	171	158	131	134	114	128	1,803	0.0%
ENERGIA ELECTRICA	2,536	2,887	3,778	3,681	4,312	4,148	4,745	4,338	3,831	3,732	3,158	3,588	44,488	0.5%
COMBUSTIBLE	823	958	1,225	1,184	1,388	1,348	1,538	1,408	1,178	1,210	1,024	1,137	14,431	0.1%
COMPUESTO DE LAVADO	208	240	308	298	350	338	385	352	284	303	258	284	3,808	0.0%
ROTURA DE PRODUCCION	457	533	681	658	777	748	855	781	654	672	588	632	8,017	0.1%
OTROS CARGOS	585	683	885	855	1,010	972	1,111	1,018	851	874	742	821	10,422	0.1%
TOTAL CARGOS INDIRECTOS	6,873	8,088	10,491	10,187	12,038	11,678	13,081	12,088	9,113	9,338	7,887	7,833	98,911	1.0%
COSTO DE PRODUCCION	146,288	183,288	208,818	201,578	238,078	228,081	262,001	238,431	200,908	208,088	174,411	183,574	2,438,638	25.9%

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

5.4 Utilidad en Operación

PEPSI - GOLFO

EMPRESA: BEBIDAS DEL GOLFO S.A. DE C.V.

ESTADO DE RESULTADOS AL MES DE DICIEMBRE DE 1999

PLAN LANZAMIENTO DE MANZANITA SOL

PEOS MEXICANOS

CONTINUACION

COSTO DE VENTAS CON FLUIALES	86,284	100,488	128,361	124,056	146,522	140,981	161,245	147,354	123,430	126,633	107,338	118,132	1,512,018	15.7%
CONCENTRADO	25,711	29,838	38,239	38,989	43,661	42,013	48,048	43,808	36,771	37,784	31,985	35,500	450,558	4.7%
FILETE	1,853	2,157	2,757	2,884	3,148	3,028	3,463	3,184	2,850	2,724	2,305	2,558	32,496	0.3%
TOTAL COSTO DE VENTAS	294,048	296,811	378,028	365,289	431,407	419,123	474,757	433,898	385,328	373,437	318,038	350,784	4,451,870	46.2%
GASTOS VARIABLES DE VENTAS														
COMISIONES	18,281	22,427	28,960	27,993	32,707	31,472	35,984	32,983	27,546	28,312	23,960	26,563	337,518	3.5%
PRESTACIONES	8,985	8,017	10,245	9,900	11,952	11,251	12,867	11,759	9,847	10,121	9,589	9,507	120,857	1.3%
ROTURA DE VENTAS Y BODEGA	3,983	4,296	5,480	5,265	6,254	6,018	6,882	6,280	5,287	5,414	4,582	5,085	64,537	0.7%
COMBUSTIBLE	9,447	11,000	14,058	13,583	16,043	15,437	17,855	16,134	13,511	13,887	11,753	13,044	165,952	1.7%
TOTAL GASTOS VARIABLES	38,278	45,733	58,443	56,471	68,688	64,178	73,388	67,075	56,171	57,734	48,880	54,229	688,284	7%
CONTRIBUCION MARGINAL	223,030	259,694	331,871	320,671	378,734	364,436	416,791	380,886	318,988	327,841	277,452	307,937	3,808,314	41%
OTROS INGRESOS														
	274	320	408	395	488	449	513	488	383	403	341	378	4,810	0.05%
PRODUCCION	5,719	6,858	8,510	8,222	9,711	9,345	10,867	9,788	8,178	8,408	7,114	7,886	100,213	1.0%
VENTAS Y DISTRIBUCION	48,701	56,707	72,487	70,021	82,700	78,578	81,010	83,170	66,850	71,587	60,584	67,241	853,415	8.9%
ADMINISTRACION	13,078	14,983	17,872	17,388	20,510	19,736	22,571	20,628	17,273	17,754	15,025	16,878	211,850	2.2%
TOTAL GASTOS FIJOS	66,223	77,198	96,540	95,219	112,458	108,210	123,755	113,084	94,708	97,344	82,362	91,434	1,180,488	12.0%
UTILIDAD ANTES DE GASTOS DE MERCADO	196,807	182,985	233,331	225,457	268,278	256,228	283,036	267,782	234,298	230,488	188,070	218,504	2,747,845	28.5%
GASTOS DE MERCADO														
RECUPERACION DE GASTOS DE MERCADO	28,529	33,214	42,445	41,013	48,438	46,811	53,308	48,714	40,785	41,830	35,485	38,384	488,883	5.2%
TOTAL NETO GASTOS DE MERCADO	17,484	20,323	28,871	25,085	29,038	28,920	32,817	28,007	24,881	25,698	21,712	24,088	308,881	3.2%
AMORTIZACION ENVASE Y PLASTICO														
	10,188	11,828	15,113	14,883	17,267	16,988	18,980	17,345	14,525	14,828	12,638	14,023	177,878	1.8%
DEPRECIACION HISTORICA	4,884	5,407	6,810	6,877	7,885	7,588	8,678	7,930	6,841	6,828	5,777	6,411	81,373	0.8%
DEPRECIACION ACTUALIZADA	18,338	22,507	28,782	27,732	32,824	31,585	36,122	33,010	27,844	28,413	24,048	26,888	338,721	3.5%
TOTAL DEPRECIACIONES	23,873	27,814	36,872	34,488	40,708	38,172	44,900	40,849	34,286	35,238	29,823	33,088	420,084	4.4%
PRODUCCION SUBSIDIARIAS	2,853	3,080	3,948	3,815	4,508	4,338	4,858	4,532	3,785	3,888	3,301	3,884	48,488	0.5%
VENTAS Y DISTRIBUCION SUBSIDIARIAS	42,383	48,588	63,378	61,240	72,329	68,588	78,588	72,738	60,815	62,888	52,888	58,888	748,388	7.7%
ADMINISTRACION SUBSIDIARIAS	13,811	15,888	20,253	19,588	23,112	22,240	25,435	23,244	19,485	20,087	16,832	18,782	238,507	2.5%
TOTAL GASTOS FIJOS SUBSIDIARIAS	68,857	68,553	87,588	84,624	99,847	98,174	108,888	106,519	84,178	86,818	73,218	81,284	1,031,384	10.7%
UTILIDAD EN OPERACION	98,624	94,918	141,888	140,959	168,430	167,258	183,219	176,765	153,810	151,643	114,252	133,216	1,716,461	18.5%

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

CONCLUSIONES

Para hacer un balance general de qué es lo que otorga esta investigación se considera el análisis de los elementos de mayor importancia que representa el lanzamiento de Manzanita Sol para la compañía, subdivididos en las dos partes de mayor peso específico, que son la parte que involucra los crecimientos de mercado y ventas, y la parte financiera que involucra la inversión de recursos, todos los costos y gastos variables de fabricación y los ingresos por ventas incrementales que afectan de manera directa la utilidad en operación de la compañía.

MERCADO

La introducción de la marca de manzana de la competencia (Manzana Lift) a partir del primer trimestre de 1998, representó una dramática pérdida de participación de mercado en el segmento de sabores de la compañía Bebidas del Golfo, en donde en solamente en ocho meses se perdieron un poco mas de veinte puntos porcentuales de mercado en el segmento de sabores, hecho sin precedente que no se debe dejar pasar ya que los consumidores al no tener otra alternativa de consumo en el segmento de manzanas crean lealtad hacia una sola marca, lo que se traduce en una casi imposible tarea para la compañía en el momento que se decida por introducir la marca de manzana propia (Manzanita Sol).

La realización del lanzamiento de Manzanita Sol habrá de recuperar la participación de mercado para la compañía, además de fortalecer el segmento de sabores de la misma y proveyendo a los consumidores de una nueva opción de refresco de manzana que satisfaga las necesidades de los mismos.

Así mismo las ventas de la compañía se verán incrementadas de manera directa ya que las cajas vendidas de Manzanita Sol son totalmente marginales con respecto a la tendencia de ventas que se tiene hasta el momento previo al lanzamiento, lo que generará mayor ingreso por ventas y por lo tanto incrementa la utilidad en operación de la compañía.

Finalmente la imagen de la compañía se verá fortalecida al poder ofrecer una marca más de refresco a los consumidores en las diferentes presentaciones con las que se pretende realizar el lanzamiento, y se capturará un nicho de mercado nuevo que es muy aceptado en el segmento infantil del consumo de refresco.

VIABILIDAD FINANCIERA

Poder realizar el lanzamiento de Manzanita Sol requiere de una inversión por casi la cantidad de un millón y medio de pesos mismos que deberán ser aportados por los accionistas en combinación con Pepsico de México, esperando que su recuperación esté dentro de los rangos financieros establecidos para el retorno de la inversión.

Los ingresos adicionales por la introducción de la nueva marca se estiman por encima de los nueve millones de pesos anuales, mismos que estarán esparcidos mensualmente de acuerdo con la estacionalidad del año, siendo menores los ingresos en los primeros meses y mejorando conforme pase el verano.

La contribución marginal que los ingresos adicionales generen se estima por encima del 40 % lo que está dentro de los parámetros preestablecidos por las políticas corporativas del grupo, de igual manera la utilidad en operación se estima que se establezca por encima del 10 % lo que también cumple con los estatutos corporativos.

Finalmente el retorno de la inversión de acuerdo con las inversiones programadas y la contribución marginal esperada se espera se cumpla a los 4.3 meses (132 días) a partir del lanzamiento, con un a tasa interna de retorno del 36 %.

CONCLUSION FINAL

De acuerdo con los parámetros anteriores se concluye que el proyecto de lanzamiento de Manzanita Sol habrá de recuperar la participación de mercado del segmento de sabores perdida en 1998, traerá poco más de ciento cuarenta mil cajas adicionales de venta en 1999, el retorno de la inversión será en cuatro meses y la utilidad en operación adicional al final del año será de casi un millón de pesos.

Se concluye hacer efectivo el proyecto bajo los términos presentados en la investigación.

BIBLIOGRAFÍA

- Roger, Enrico y Kornbluthc, Jesse.
La Guerra de las Colas.
Sexta edición.
Grupo editorial Norma.
Bogotá, Colombia, 1988.
- Begam, Peter.
La Historia de Pepsi – Cola.
Tercera edición.
Editorial propia de Pepsico.
Nueva York, Estados Unidos de América, 1995.
- Pepsico, Inc.
Library of Congress Catalog Card Number 89-92760.
Editorial David Gilman and Associates.
Singapur, 1990.
- Ouchi, William.
Teoría Z.
Segunda edición (primera en español).
Addison – Wesley Iberoamericana, S.A.
Wilmington, Delaware, E.U.A., 1986.
- Ries, Al.
Enfoque.
McGraw – Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V.
México D.F., 1996.
- Ries, Al.
La Revolución del Marketing.
Segunda edición.
McGraw – Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V.
México D.F., 1994.
- Pepsico de México.
Décimo Seminario de inducción a la Industria Embotelladora.
Expositor: Lic. José Ramón Rodríguez Fernández.
Aguascalientes, México, 1995.
- Varela, Rodrigo.
Evaluación económica de alternativas operacionales.
Grupo editorial Norma,
Bogotá, Colombia, 1982.