



01167
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE
MÉXICO

PROGRAMA DE POSGRADO EN INGENIERÍA
FACULTAD DE INGENIERÍA

SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA
SECRETARÍA DE ECONOMÍA

*"MODELOS DE MEJORA PRODUCTIVA PARA LA
INDUSTRIA DEL REFRESCO EN MÉXICO"*

TESIS

QUE PARA OBTENER EL GRADO DE:

MAESTRO EN INGENIERÍA
(PLANEACIÓN)

PRESENTA:

MARIO ALFONSO GUTIÉRREZ ROJINA

DIRECTOR DE TESIS: DR. SERGIO FUENTES MAYA

MÉXICO, D.F.

NOVIEMBRE 2004



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).

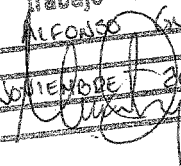
El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición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

**ESTA TESIS NO SALE
DE LA BIBLIOTECA**

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

NOMBRE: MARIO ALFONSO GUTIERREZ
ROSINA

FECHA: 22 NOVIEMBRE 2004

FIRMA: 

DE LA BIBLIOTECA
CENTRO DE INVESTIGACIONES
Y ESTADÍSTICAS

Quiero agradecer profundamente la dedicación y apoyo que recibí, para mejorar como profesionalista y sobre todo como ser humano, a un gran maestro que para mí es el representante de Sócrates de nuestros tiempos en ingeniería, al Dr. Sergio Fuentes Maya, quien no solamente es un ejemplo del éxito a seguir, sino además es un excelente maestro que se desvive por sus alumnos.

También agradezco la colaboración de M.I. Rubén Tellez Sanchez, Dr. Ricardo Aceves García, M.I. Patricia Aguilar Juarez, M.I. Alfonso Ortega Castro y Laura Alejandra López García quienes me apoyaron para culminar el presente trabajo.

*A mis dos hijos Elva María y Jorge Alfonso
Ustedes han cambiado el sentido de mi vida y
me impulsan para ser mejor.*

INDICE

Introducción	1
1. Marco de Referencia del Sector Industrial	4
1.1. Análisis del Mercado	4
1.2. Análisis de Costos e Inversiones	8
1.3. Ubicación de sus Centros de Distribución	14
1.4. Análisis Financiero	15
2. Análisis de la Problemática	17
2.1. Planteamiento General del Problema	17
2.2. Generación de Valor para los Accionistas	19
2.3. Posicionamiento de Marca	20
2.4. Ejecución de Ventas	21
3. Propuesta de Mejora	29
3.1. Generación de Valor para los Accionistas	29
3.2. Posicionamiento de Marca	34
3.3. Ejecución de Ventas	38
4. Análisis Financiero de las Propuestas	51
4.1 Problemas de Rápida Implementación	51
4.2 Propuestas que Implican Cambios en la Estrategia Directiva	52
4.3 Análisis de Propuestas de Mediano Plazo	53
4.4 Análisis de Propuestas de Largo Plazo	55
4.5 Resumen de Propuestas	55
Apéndice 1	59
Conclusiones	65
Bibliografía	67

INTRODUCCION

Desde hace mucho tiempo, la industria de refrescos en México representa un gran negocio para las empresas productoras, comercializadoras y detallistas. El pueblo de México es un fuerte consumidor de refrescos, y ha alternado el primer o segundo lugar en consumo per cápita de refrescos en el mundo en los últimos 15 años. Actualmente ocupa el segundo lugar en consumo total, detrás de Estados Unidos. La producción de refrescos en México representa el 8.4% de la producción mundial, lo que demuestra su importancia.

La industria tiene gran influencia en la economía del país. Representa alrededor del 2% del Producto Interno Bruto Nacional. Es parte fundamental de la dieta del mexicano e incluso forma parte de la canasta básica del país por lo que su precio impacta el índice nacional de precios al consumidor (INPC). Tradicionalmente el precio del refresco en México estaba por debajo del precio en otros países de América. Ahora, con la liberalización de los precios aumentaron las utilidades de las empresas, pero se afectó el ritmo de crecimiento que habían experimentado, sobretodo después de la crisis económica de 1994.

El refresco fue por años, uno de los pocos productos a los que no afectaban las crisis económicas. Sin embargo, en 1994, la situación cambió radicalmente; en 1995 hubo una fuerte caída en las ventas, y desde 1996, el crecimiento ha sido significativamente menor. Además, Coca Cola y Pepsi Cola¹, principales productores de refrescos de cola en el mundo, sufrieron una saturación del mercado en este sabor. Al cubrir la demanda de los posibles consumidores, buscan nuevas alternativas de negocio incursionando en el mercado de refrescos de otros sabores que antes no apoyaban. Lanzaron productos como: Fanta y Mirinda en sabor naranja; Sprite y 7Up en lima limón; Lift y Manzanita Sol en manzana; Fresca y Kas en toronja y Delaware Punch y Power Punch en uva. Siendo el mercado en que pueden seguir creciendo a ritmos acelerados, dedican recursos, gente y tecnología, para desarrollar las marcas, mejorar sus sistemas de distribución y ventas, y mejorar la utilidad de estos productos.

Al ser México el segundo país en consumo de refrescos, intensificaron sus estrategias en el país. Así se ha desatado una fuerte guerra entre los grandes productores de refrescos del mundo, principalmente Coca, Pepsi y más recientemente Cadbury Schweppes. Indudablemente, estas acciones aunadas a la crisis económica que ha sufrido el país, han puesto en una situación muy difícil a los productores nacionales. Empresas nacionales con marcas como Mundet, AGA, Jarritos, Barrilitos, Chaparritas, Señorial, Trébol, Boing, etc. han visto una competencia muy agresiva en un mercado que tradicionalmente era estable.

Con estos cambios, la industria evolucionó radicalmente en los últimos seis años más de lo que lo había hecho en 40 años. Cambiaron los sistemas de ventas y distribución, por sistemas más efectivos, económicos, eficientes y que generan la información por cliente, que permite una mejor toma de decisiones. También ha cambiado la presentación y tamaños de los productos que se venden. Anteriormente el mercado vendía sólo productos retornables en envases de vidrio y ahora los desechables han tomado fuerza. Hay además

¹ A partir de este momento las mencionaremos en el estudio sólo por Coca y Pepsi que es como se les conoce comercialmente.

productos retornables en plástico (PRB) y desechables en vidrio, plástico (PET) y lata. Los tamaños han crecido en su contenido, tanto en individuales que crecen de 12 oz a 16 ó 20 oz, como los familiares que crecen del tamaño familiar que contenía 796 ml, a empaques mucho más grandes que van desde 1 litro hasta 2 y 3 litros. Se han tenido que comprar maquinarias nuevas, sopladoras de botella PET, llenadoras, enlatadoras y emplastificadoras. Mientras más moderno y eficiente sea el equipo, menor dependencia se tendrá de proveedores, y tendrán un menor costo del producto, que permite tener importantes ventajas competitivas. Estas inversiones son elevadas, y sólo se justifican con grandes volúmenes de producción que no pueden lograr muchos productores nacionales, que tienen que comprar la botella soplada, o mandar a maquilar la lata o algunas otras presentaciones con el incremento en costos de fabricación que esto implica.

Finalmente, y quizá el que se considera el cambio más importante, es la ejecución del mercadeo en el cliente. Las grandes compañías de refrescos han dedicado enormes recursos económicos y personal a mejorar la presencia de marca en el mercado. Esto a través de enfriadores que mantienen el producto frío y lo hacen más atractivo para el consumidor; exhibidores y atractivos artículos promocionales para mejorar la percepción del consumidor hacia el producto, buscando influir en su decisión de compra. Además, tienen un club de mercadeo, donde premian la lealtad del cliente por la compra de sus productos; el cuidado y uso exclusivo de los recursos que destinan a los clientes; apoyo en detalles del mercadeo, como posiciones preferenciales y limpieza del producto. Estos premios van desde artículos electrodomésticos como tostadores de pan, hasta viajes.

Con estos cambios en la ejecución del mercado, los principales afectados ante la fuerte competencia internacional, son los productos nacionales. Se encuentran ante situaciones difíciles que implican despidos de personal, cierre de líneas de producción y una fuerte merma en el mercado y considerable desmotivación, ante la desigualdad de recursos. De seguir la tendencia de los últimos años, estas empresas podrían empezar a desaparecer, e incrementarse el número de personas desempleadas y la falta de competidores nacionales que puedan dar una batalla digna.

De lo que hemos podido observar, muchas de las pequeñas empresas que han desaparecido en el país, lo hacen por no tener una nueva e interesante posición competitiva ante el nuevo y agresivo mercado, al que no estaban acostumbrados.

Al no tener una posición financiera sólida, les resulta difícil invertir en un mejor perfil de gente para manejar su negocio, y no compiten por el mejor talento disponible, que es más necesario para ellos que para las grandes corporaciones por la complejidad de producción diaria aunada a la falta de recursos.

OBJETIVO

El objetivo de esta tesis es replantear el modelo estratégico en una empresa de refrescos tipo ubicada en la ciudad de México, con el objetivo de mejorar su capacidad competitiva, valor para los accionistas y utilidades netas. La empresa tipo que se toma para el estudio, es un estándar de las compañías nacionales. También se busca presentar propuestas que

puedan ayudar a revertir la tendencia de caída en volumen de ventas que llevan éstas ante el fuerte embate de las dos empresas líderes del mundo. Todas las soluciones que se proponen van encaminadas a mejorar ya sea el volumen de ventas o la posición financiera de la empresa.

Consideramos que ayudar a estos empresarios evita el despedir un gran número de personas. Desafortunadamente, algunas de las propuestas podrían implicar algunos despidos, pero sin duda es mejor que se pierdan algunos puestos de trabajo y no la totalidad de ellos.

Este trabajo se desarrolla como sigue: En el capítulo 1, se hace un análisis de todos los factores que están afectando a la industria nacional y sus utilidades. Se hace un análisis de ventas, tendencias de mercado por compañías, marcas y empaques; análisis de las estructuras de costos de distintas compañías para entender mejor las diferencias entre ellas²; y un análisis de sus sistemas de trabajo y otros datos relevantes. Este capítulo busca explicar la problemática que viven las empresas.

En el siguiente capítulo se inicia con un resumen de la información presentada en el capítulo 1, para establecer las desventajas competitivas de las empresas nacionales con la posición de los tres grandes de la industria internacional. Con esta información se hace un diagnóstico de la posición de las empresas de refrescos mexicanas, planteando su principal problemática. De toda la información importante se consideran los problemas más relevantes.

En el capítulo 3, se hace la propuesta de mejora a la problemática planteada. Se hacen las propuestas de cambios en operación, ejecución y estrategia.

En el capítulo 4 se revisa el Impacto Económico que traería consigo la aplicación de las propuestas. Para ello se marcan los plazos en los que se puede empezar a ver el resultado, en corto, mediano y largo plazo. Se analiza cada una de las acciones por separado por si sólo se quiere implementar alguna o algunas de ellas y posteriormente se hace la evaluación de esta posición en cada uno de los plazos si se aplican todas. La intención es validar en un estado de resultados el impacto directo de las acciones que se estarán tomando.

Finalmente se presentan las conclusiones del estudio que demuestra como es factible lograr una mejor posición si se rompe con paradigmas y una visión de corto plazo. Se presenta la relevancia que puede tener el cambio en una posible bursatilización de dichas empresas.

² La información que se obtuvo no se puede exponer con las cifras reales, debe hacerse en porcentajes, o modificaciones al ser información confidencial.

CAPITULO 1: MARCO DE REFERENCIA DEL SECTOR INDUSTRIAL

Con los fuertes cambios experimentados en la industria de refrescos en los últimos años, también se modificaron los hábitos de compra y gustos del consumidor. Cambió la cantidad de refresco que consumía; el tamaño y temperatura a la que lo compraba; su sabor preferido y el lugar donde lo adquiere. Todos estos cambios han obligado a los productores a cambiar sus estrategias de comercialización para responder a este nuevo entorno. Hay una revolución total en el mercado donde peligran muchas empresas. Hubo una fuerte caída en el ritmo de crecimiento que tenía la industria ocasionando cambios en las estrategias de las tres empresas líderes en el mercado mundial, cambiando la composición de todo el mercado.

Este capítulo expone los hechos relevantes del sector industrial, que permitan entender mejor los problemas que se están presentando a la industria nacional. En la sección 1 se explica el comportamiento del mercado por Compañía, sabores, canales de distribución, empaques y en general, todo lo que muestre los cambios que se están presentando en los hábitos de compra del consumidor. En la sección 2 se analiza la estructura de costos de las diferentes compañías. Se ve como se han aplicado las inversiones y que tanto han resultado. Se explica como se ha invertido el gasto en mercado y la relación que hay entre la inversión en el punto de venta y la participación de ventas. En la sección 3 vemos la ubicación de los centros de distribución por Compañía para tratar de entender como beneficia o perjudica el tener más centros de distribución y el impacto en los recursos humanos. La sección 4 muestra la estrategia de precios que ha utilizado cada compañía y sus implicaciones en el estado de resultados como consecuencia.

1.1. ANALISIS DEL MERCADO

La tabla 1.1¹, esquematizada en la figura 1.1, refleja los cambios presentados en los tres grandes segmentos en que se agrupan los refrescos.

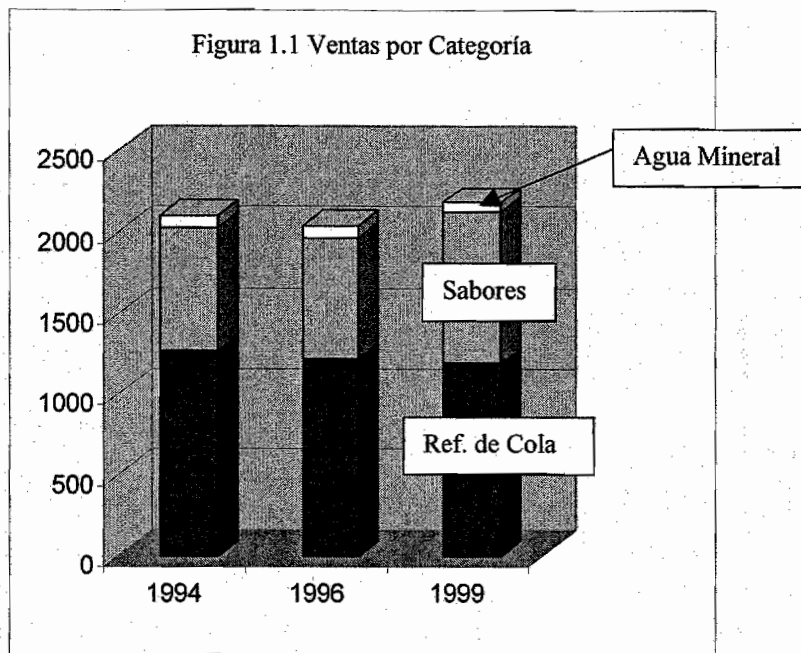
	1994	1996		1999			
	VENTAS	VENTAS	% DE INC	% PART	VENTAS	% DE INC	% PART
REFRESCOS DE COLA	62.0	58.3	-6.0%	60.1%	56.6	-2.8%	54.5%
REFRESCOS DE SABOR	33.0	35.3	7.0%	36.4%	44.4	25.7%	42.7%
AGUAS MINERALES	5.0	3.5	-30.7%	3.6%	2.9	-16.4%	2.8%
TOTAL REFRESCOS	100.0	97.0	-3.0%		104.0	7.2%	

Tabla 1.1 Análisis de ventas por categoría

Coca y Pepsi son los únicos competidores en el segmento de colas; Cadbury² es el líder y principal productor en Aguas Minerales, y todas las compañías, incluyéndolos a ellos, compiten en la categoría de sabores.

¹ Los datos que aparecen en el cuadro no pudieron ser publicados con las cifras reales en litros, cajas físicas o pesos por la confidencialidad con la que fue proporcionada dicha información. Por tal motivo tuvieron que ser convertidos a porcentajes, únicamente. Sin embargo, permite explicar el comportamiento del mercado. El año 1994 implica un 100% de venta, y de ahí sólo se aplica el porcentaje de crecimiento que cada segmento ha tenido. Los datos que se muestran son únicamente de la ciudad de México, dado que ese es el alcance que tiene el presente estudio.

² Propiedad del grupo inglés Cadbury Schweppes plc group, tercer compañía más importante en el mundo en el mercado de refrescos.



Los datos en la tabla 1.1. muestran caídas en la participación de ventas de los refrescos de sabor cola. Cayó su participación de 62% en 1994 a 54.5% en 1999. También cayeron sus ventas reales 8.7%. El segmento de Aguas Minerales experimentó caídas en su participación de mercado de 5% a 2.8%, que representa caídas en sus ventas totales de 42%.

El negocio fundamental de Coca y Pepsi es el refresco sabor cola. Al caer sus ventas, ahora compiten en sabores con mayor fuerza. Relanzan marcas que no apoyaban o lanzan nuevas. Por ejemplo, Coca lanza “Fresca” en sabor toronja y “Lift” para manzana. Pepsi lanza “Kas”, en toronja y después compra una empresa nacional y relanza “Manzanita Sol” para manzana.

La caída en Aguas Minerales, también hizo a Cadbury mostrar interés por los refrescos de sabor, siendo una importante oportunidad para recuperar ventas. Relanzan “Orange Crush” en naranja y reposicionan los sabores de su marca líder Peñafiel.

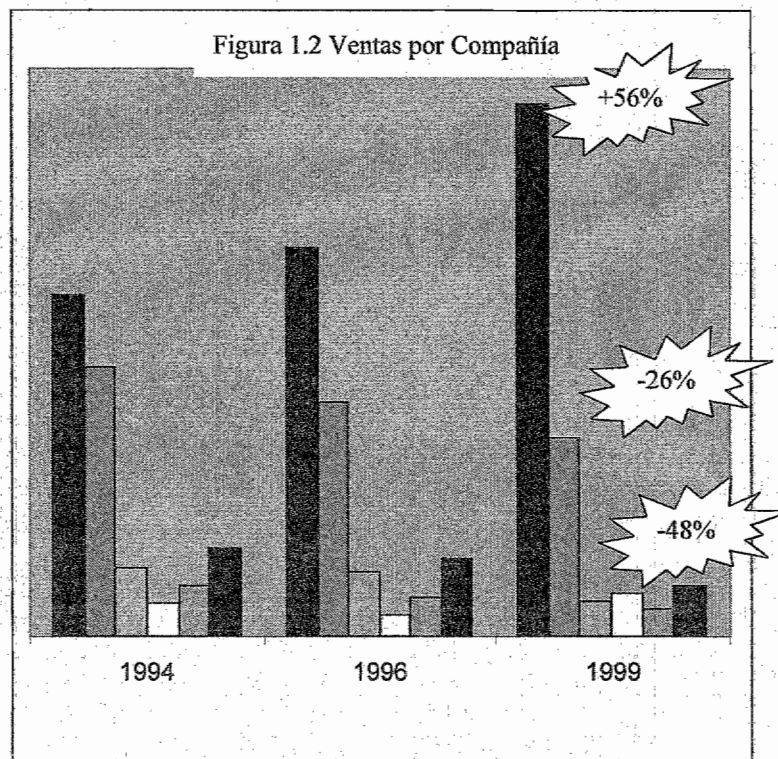
Al haber una participación más agresiva de Coca, Pepsi y Cadbury, las ventas de productores nacionales cayó considerablemente. A pesar del crecimiento de la categoría de refrescos de sabor, los nuevos competidores con mejor ejecución en el mercado los puso en una situación difícil. Siendo transnacionales con más recursos, tienen mayores ventajas y aprovechan sinergias con compañías del grupo en el mundo, siendo más efectivos con menos costos.

La Tabla 1.2³ refleja las ventas por compañía. Ahí se ve la caída en ventas totales y participación de mercado que presentan los grupos más pequeños. Hoy en día, salvo “Squirt”, por la moda del tequila, todas las marcas cayeron en ventas y esto se ve gráficamente en la Figura 1.2.

³ Misma situación de las cifras que en el caso anterior.

	1994	1996		1999			
	VENTAS	VENTAS	% DE INC	% PART	VENTAS	% DE INC	% PART
COCA	40.0	45.5	13.8%	46.9%	62.4	36.9%	60.0%
PEPSI	31.7	27.4	-13.5%	28.3%	23.3	-15.0%	22.4%
CADBURY	8.0	7.6	-4.5%	7.9%	4.2	-45.0%	4.0%
AGA / REFREMEX	4.0	2.6	-34.8%	2.7%	5.1	95.9%	4.9%
MUNDET	6.0	4.6	-22.5%	4.8%	3.2	-32.0%	3.0%
OTROS	10.3	9.2	-11.1%	9.4%	5.9	-36.0%	5.6%
TOTAL REFRESCOS	100.0	97.0	-3.0%		104.0	7.2%	

Tabla 1.2 Análisis de Crecimiento por Compañía



El crecimiento de Coca provocó caídas en el resto; pero su ritmo de crecimiento de 9.3% anual es inferior al 15% que acostumbraban, lo que aumentó su agresividad. Pepsi y Cadbury caen en Ventas y empiezan a adoptar estrategias más agresivas. Refremex experimenta crecimientos por el Squirt que crece por el sabor toronja por el boom tequilero. El resto de la industria experimenta también una situación de caída.

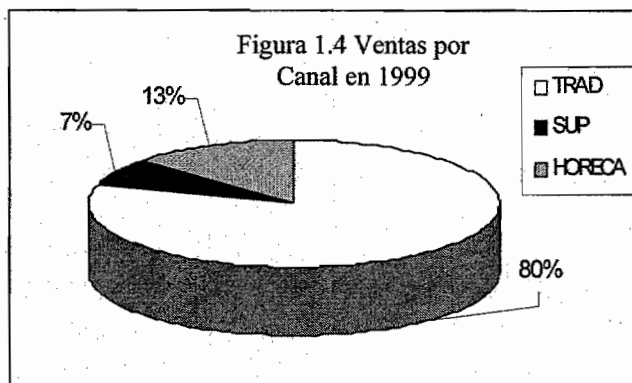
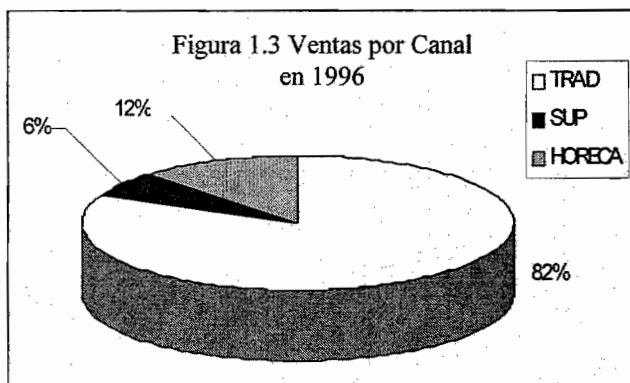
Otro problema que enfrenta la industria nacional es el producir sabores poco atractivos para el consumidor como: fresa, mandarina, durazno, piña, tamarindo, sangría, tuti-fruti, etc. Estos no tienen una participación importante en el sector, y debilita su posición.

Ventas por canal de distribución

Otro problema que agravó la situación financiera de la industria, fue el cambio del lugar en que compra el consumidor. Antes lo hacía en canales de distribución tradicionales, que incluyen

abarrotes y misceláneas, pero ahora lo hace en canales que son menos rentables por requerir mayores descuentos como el de supermercados y HORECAS⁴.

Los datos de la participación por canal de distribución se muestran en las figuras 1.3 y 1.4, donde vemos crecimientos graduales en la participación de ventas de HORECAS y supermercados, misma que ha perdido el detalle. Si bien este cambio no se ve tan grave, hay un grupo considerado en el canal tradicional que ha venido creciendo; el de las tiendas de conveniencia como Oxxo o Super 7. Estos están sustituyendo abarrotes tradicionales, y al ser parte de una importante cadena goza de descuentos elevados similares a los supermercados provocando el incremento de descuentos en el canal tradicional.



En los canales en auge se requiere de un producto líder, difícil de tener sin presupuestos adecuados para publicidad y distribución. Los productores locales lo sustituyen con descuentos altos para el cliente y el consumidor⁵, motivándolos así a comprar el producto. Los descuentos que se dan por canal merman las ventas brutas como se muestran a continuación en la Tabla 1.3.

	COCA	PEPSI	CADBURY	AGA / REFREMEX	MUNDET	OTROS
TRADICIONAL	5%	8%	3.6%	7%	12%	19%
SUPERMERCADOS	11%	18%	15.2%	17%	20%	25%
HORECA	0%	25%	13.9%	20%	18%	25%

Tabla 1.3 Análisis de descuentos por canal

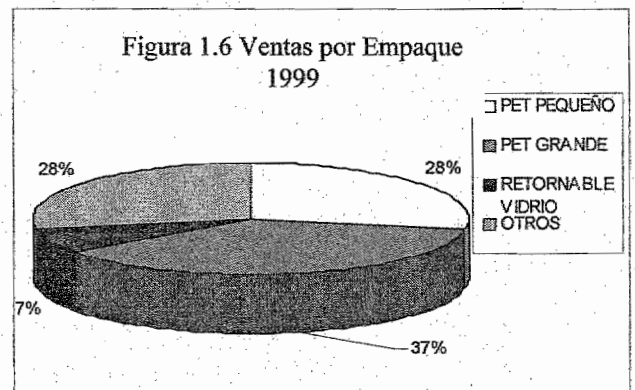
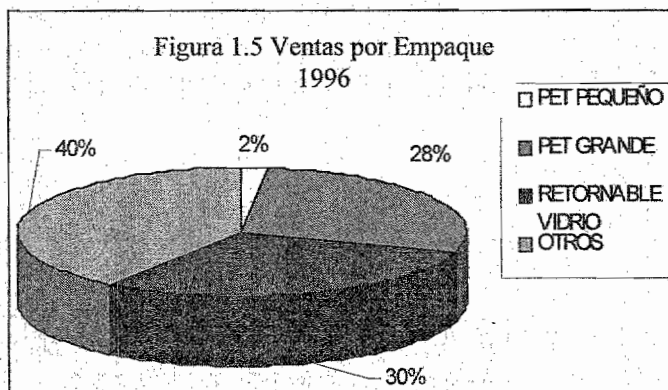
Como vemos, los descuentos en los HORECA son fuertes en todas las compañías, con excepción de Coca, quien al ocupar una posición de liderazgo es requerida por el consumidor. Los que tienen que ofrecer los mayores descuentos son los productores nacionales, que al además tener un precio inferior al de su competencia, pierden utilidades. Los datos que se ven en los descuentos muestran como los líderes pueden tener mayor fortaleza financiera que las nacionales.

⁴ HORECA es la nomenclatura que se utiliza para identificar a los centros de consumo importantes como: Hoteles, Restaurantes, Cafeterías, Bares, Discotecas, etc.

⁵ Para efectos del presente estudio, se identificara como cliente a aquel que compra el producto para comercializarlo, y como consumidor, al que lo toma.

Ventas por empaque

Las presentaciones o empaques que se comercializan también han cambiado su mezcla de ventas. La tendencia y preferencia del consumidor cambia de empaques retornables, muy rentables para los productores, a desechables que implican mayores costos de fabricación por los empaques principales⁶ y secundarios⁷. Estos cambios implican menos utilidades y ventas para las pequeñas compañías que no tienen la infraestructura para realizarlos. Los costos disminuyen cuando se producen los empaques pero requieren de altas inversiones en maquinaria, equipo y tecnologías, como de buenas negociaciones con proveedores, quienes prefieren a compradores de volumen. Los productores nacionales fabrican en algunos casos sus propios materiales, en fábricas costosas o improductivas que resultan más costosas que los proveedores disponibles.



Los cambios en empaques se muestran en las figuras 1.5 y 1.6, donde apreciamos como el PET pequeño⁸ ha crecido de ser sólo el 2% de la participación de ventas en 1996 a más de 28% de participación en 1999. El PET grande⁹ también creció de forma importante de 28% de participación de las ventas en el 96 a 37% en el 99. El retornable de vidrio, el empaque más rentable, ha sufrido una importante caída de 30% de las ventas a 7% en el 99. Si consideramos que es el tamaño que se vende en los lugares de comida como los HORECA, podríamos considerar que prácticamente ha desaparecido del canal tradicional. Finalmente, otros empaques como el plástico PRB retornable, la lata y el vidrio desechable han sufrido también una caída en la participación de ventas.

1.2 ANALISIS DE COSTOS E INVERSIONES

Con los cambios Coca, Pepsi y Cadbury han invertido en líneas de producción más eficientes, o en sopladoras de PET, para producir sus propias botellas con moldes especiales que las diferencia de las de la competencia, dándoles mejor imagen. En cambio, las pequeñas empresas no pueden hacer estas modificaciones. La inversión en una línea de producción supera los 4 millones de dólares; el costo de las sopladoras también es considerable y los moldes para hacer botella

⁶ Plástico PET, etiquetas, latas y tapas. Estos ahora sólo se utilizan una sola vez, por lo que aumentan los costos.

⁷ Cajas de cartón, plástico de envolturas, etc.

⁸ Plástico PET desechable en tamaños de 500 ml, 355 ml, 600 ml y 700 ml.

⁹ Consiste en los tamaños de plástico desechable de 1 l, 1.5 l y 2 l,

exceden los 100 mil dólares. Al comprar botella ya soplada la materia prima será más cara y la botella será genérica¹⁰, quedando en desventaja ante la diseñada por sus competidores.

Antes de 1994 la industria vivía un entorno de crecimiento, precio controlado y un mercado cautivo, con una leve competencia y necesidad de pocas inversiones y buenos rendimientos sobre la inversión realizada. El mercado crecía a un ritmo acelerado, a pesar de las crisis económicas. No requerían del desarrollo de nuevas estrategias de ventas, invertir en marcas más sólidas o mejores sistemas de distribución y ventas. Por ello, el nuevo entorno competitivo los tomó por sorpresa y sin preparación.

Estos cambios que van desde perder ventas, aumento en costos de producción, comercialización y distribución, hasta un entorno competitivo desfavorable, provocaron una baja considerable en sus utilidades, tanto de operación como netas. Algunas empresas que tenían créditos bancarios estuvieron en situaciones complicadas por el aumento de éstos y algunas hasta tuvieron que declararse en suspensión de pagos como Derivados de Frutas¹¹. Mientras tanto, los tres grandes grupos se adecuaron a este nuevo entorno y modificaron sus estructuras organizacionales, sus costos y sus sistemas de trabajo.

En la tabla 1.4, que se ilustra en la figura 1.7 podemos observar las diferencias en la estructura de costos de las distintas empresas¹² para tratar de entender mejor los problemas de los productores nacionales, de donde concluimos lo siguiente:

En 1996 Coca tenía alrededor del 70% de sus costos en concentrado, flete y producción. En 1999 lo reducen a casi el 65% al cerrar sus plantas en la cd. de México y abrir una en Lerma con mayor capacidad y mejor tecnología; también con mejoras operativas logran reducir su flota vehicular para abastecer distribuidoras a casi la mitad con los ahorros implícitos en ello. Su principal incremento es en el rubro de gastos de ventas y de mercadotecnia por un cambio de su sistema de distribución y ventas a preventa¹³. Sin embargo, los incrementos se reflejan en una considerable mejora en ejecución, que les ha permitido tener crecimientos en ventas y participación de mercado. Los demás costos permanecen prácticamente igual, pero destaca una reducción en los costos administrativos por la sistematización de sus procesos con una considerable mejoría. Dado que su reparto ya era eficiente, no se nota mejoría significativa con el cambio a preventa como en el caso de Cadbury.

Cadbury tiene un costo en concentrado menor al de Coca ya que cobra menos por la franquicia. El costo de concentrado, producción y fletes representa sólo 60% de sus costos totales. La diferencia principal en 1996 es el costo de ventas y distribución. En 1999 hay una marcada reducción en los costos de ambos rubros por el cambio de sus sistemas de ventas y distribución a preventa. Los costos Administrativos aumentaron como unitarios debido a la disminución de volumen de ventas además de que trataron de fortalecer su departamento administrativo con el objeto de mejorar sus controles y procesos operativos.

¹⁰ La botella genérica es la que no tiene distintivo y su diseño reduce costos, aumenta su resistencia y simplifica el proceso de soplado, sin seguir parámetros de mercado. Se usa por otras industrias y no ayuda a la imagen de una compañía.

¹¹ Productor de marcas de refresco como Chaparritas, Sangría Señorial y Trébol.

¹² No obtuvo información de Pepsi por asuntos de confidencialidad. Por ello no se consideró para el presente análisis.

¹³ Es un sistema en donde un vendedor pasa a realizar labor de venta previamente al camión y el camión sólo realiza la entrega de dichos pedidos un día después. Este sistema se explicará más a detalle en la tesis.

Para los productores nacionales, el costo de producción es considerablemente mayor al de las dos transnacionales, debido a los altos costos de su materia prima y la ineficiencia en sus líneas de producción. Al no pagar por el concentrado, los tres factores representan sólo 50% del costo total. El problema se presenta en los costos administrativos, de ventas y distribución que son mayores y el de mercadotecnia que es menor. Al tener la misma organización que Coca sin el volumen de ventas que la amortice, aumenta el costo unitario considerablemente.

	1996			1999		
	Coca	Cadbury	Productores Nacionales	Coca	Cadbury	Productores Nacionales
Concentrado ¹⁴	19	12	2	19	12	3
Costo de Producción	17	16	16	16	15.5	22
Flete	2	3.4	3	1.3	3.8	3.5
Gasto Administrativo	4	5.6	6.5	3.5	7.4	9.5
Gasto de Ventas	4	8.1	9	7	5.5	11.5
Gasto de Marketing	5	1.3	0.4	6	0.8	0.2
Gasto de Distribución	3.5	7.2	6	3	5.5	9
Total	48.5	53.6	42.9	49.8	50.5	58.7

Tabla 1.4 Estructura de costos¹⁵

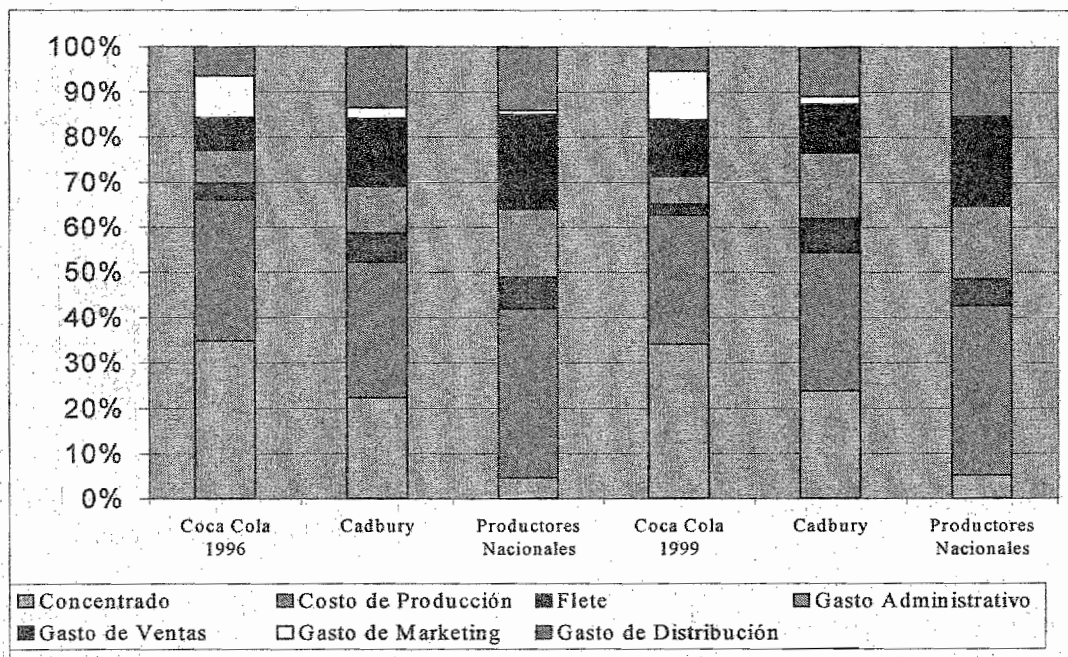


Figura 1.7 Estructura de Costos

¹⁴ Los embotelladores de Coca y Cadbury tienen un costo de concentrado considerablemente mayor por la cuota contra las ventas brutas que tienen que pagar al franquiciador.

¹⁵ Los datos están expresados en porcentajes, y multiplicados por un factor para que no se conozcan los datos reales, para todas las compañías. Sin embargo, si lo expresamos en porcentaje de las Ventas, es equivalente, por lo que es válido lo que se obtiene para el presente análisis.

Como podemos ver, los costos de distribución de Coca y Cadbury son menores a los de los productores nacionales debido a mayor eficiencia en sus sistemas de reparto. La diferencia se da por el volumen de venta que reparten en cada cliente y al cambio en sus sistemas de ventas y distribución. Los indicadores que ayudan a subir la productividad de un camión son las cajas de venta diaria y una limitación para no incrementarla a la capacidad máxima de cada camión, es el número de clientes que se pueden visitar. Las visitas improductivas¹⁶ y ventas bajas por cliente disminuyen la productividad de los camiones que se ve gráficamente en las figuras 1.8 y 1.9.

Eficiencia y rentabilidad en camiones de reparto

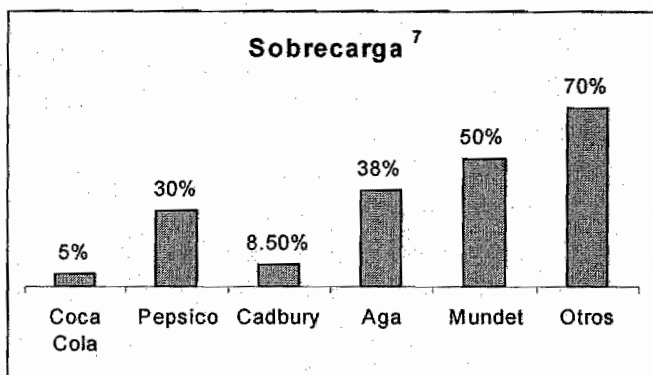


Figura 1.8 Sobrecarga

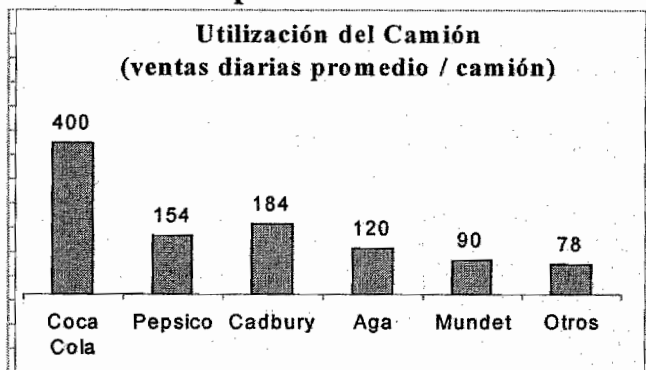


Figura 1.9 Utilización del camión

Sistema de Preventa (Coca Cola y Cadbury)

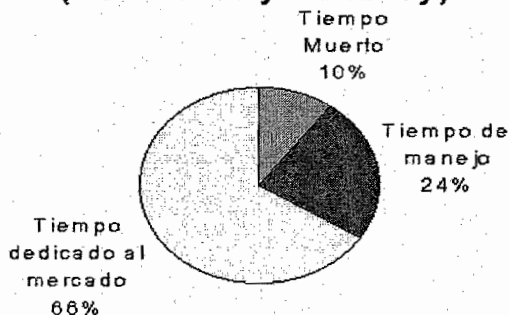


Figura 1.10 Distribución del tiempo del repartidor

Sistema Tradicional (Pepsico, Aga, Mundet, Otros)

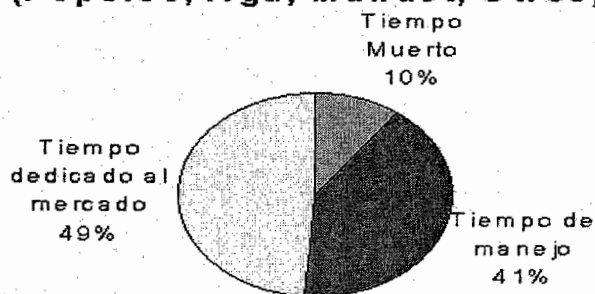


Figura 1.11 Distribución del tiempo del repartidor

Coca y Cadbury cambiaron su sistema de ventas tradicional, donde un vendedor iba a bordo del camión ofreciendo sus productos y al no saber qué pedirían los clientes, tenían que llevar un inventario de seguridad que no siempre vendían, incrementando los inventarios y los costos asociados a éste. Por otro lado, visitaban clientes que no compraban aumentando los tiempos improductivos de reparto. En el nuevo sistema que llaman preventa, un vendedor de mejor perfil visita al cliente y levanta pedidos haciendo mejor labor de ventas; luego lo pasa a su compañía y al día siguiente el camión de reparto lo entrega y cobra el importe de la venta al cliente. Esto les

¹⁶ Aquellas en las que se visita a un cliente y no compra.

da beneficios como menor sobrecarga¹⁷ en los camiones de reparto y la eliminación de visitas improductivas reduciendo costos y mejorando la utilización de éstos.

La figura 1.8 ilustra la diferencia entre la sobrecarga de las compañías que no tienen preventa con las que ya adoptaron el sistema. La sobrecarga implica costos de operación más altos, mayor desgaste de la unidad al cargar más peso del requerido, se consume más combustible y aumenta la probabilidad de merma o robos de producto. También requerirá un mayor número de unidades, reduce la vida útil del equipo y por tanto aumenta la inversión, sin considerar el costo de inventario adicional. Estos beneficios se consiguen en el sistema de preventa como se muestran en la Figura 1.9. La disminución de tiempos muertos al no visitar clientes que no comprarán el producto hace posible visitar más que sí lo comprarán y así aumentan las ventas por día.

Las rutas de preventa permiten al repartidor pasar un mayor tiempo con el cliente, pues al no tener que visitar clientes que no comprarán dedican el tiempo disponible a los que sí compran y ya han pedido producto. Las Figuras 1.10 y 1.11 comparan la distribución del tiempo de trabajo de dichos repartidores. Ahí se ve como el sistema reduce el tiempo improductivo, ya que el repartidor sigue visitando los mismos clientes, pero con la certeza de que le comprarán el producto sin necesidad de verificarlo. Además ahora para repartir el mismo número de cajas de venta se requiere de menos camiones, vendiendo los que no se ocupan, se reducen los costos de mantenimiento y mejora la estructura de costos. Con menos personas trabajando, y mejor pagadas, motivadas y menos cansadas ante largos días de manejo hay mejores resultados.

Inversión en el mercado

De las diferencias encontradas en la estructura de costos de las compañías está el gasto realizado por Coca en el mercado. Mientras el resto disminuyó ese rubro, el líder lo aumentó, y cambió el destino que daba a esta inversión. Antes de 1994, ellos invertían sus recursos en publicidad, comerciales, lanzamientos de producto, etc. Pero desde 1996, cambiaron su estrategia, lo que les permitió aumentar su participación de mercado. Ahora han invertido los recursos en equipo de refrigeración para vender el producto frío al consumidor.

Un estudio realizado en el mercado muestra que existe una estrecha relación entre el crecimiento en la participación del mercado de Coca, con la cantidad de enfriadores colocados en el mercado. En los últimos 3 años, colocó más de 100,000 enfriadores¹⁸. Los resultados del estudio practicado en una muestra realizada¹⁹, encontraron lo que se expone gráficamente en la figura 1.12.

40% de las quejas manifestadas por los clientes eran por no recibir apoyo de equipo para refrigeración y argumentaban que los consumidores querían el producto frío. Las compañías pequeñas que ofrecieron un enfriador, les exigían ventas semanales de 20 cajas para poderlo otorgar, que salía por completo de la realidad del mercado. En los pocos clientes donde se encontró un aparato, estaba descuidado y sin producto. Por otro lado, las grandes compañías tenían personal especializado para atender enfriadores, o motivaban al cliente a hacerlo con un programa establecido de mercadeo que les otorgaba premios.

¹⁷ Es el porcentaje de producto que llevan los camiones, adicional a lo que realmente venden.

¹⁸ Fuente: Alberto Aguilar / Periódico Reforma

¹⁹ La muestra fue realizada a clientes detallistas en la la ciudad de México, buscando que fuera representativa.

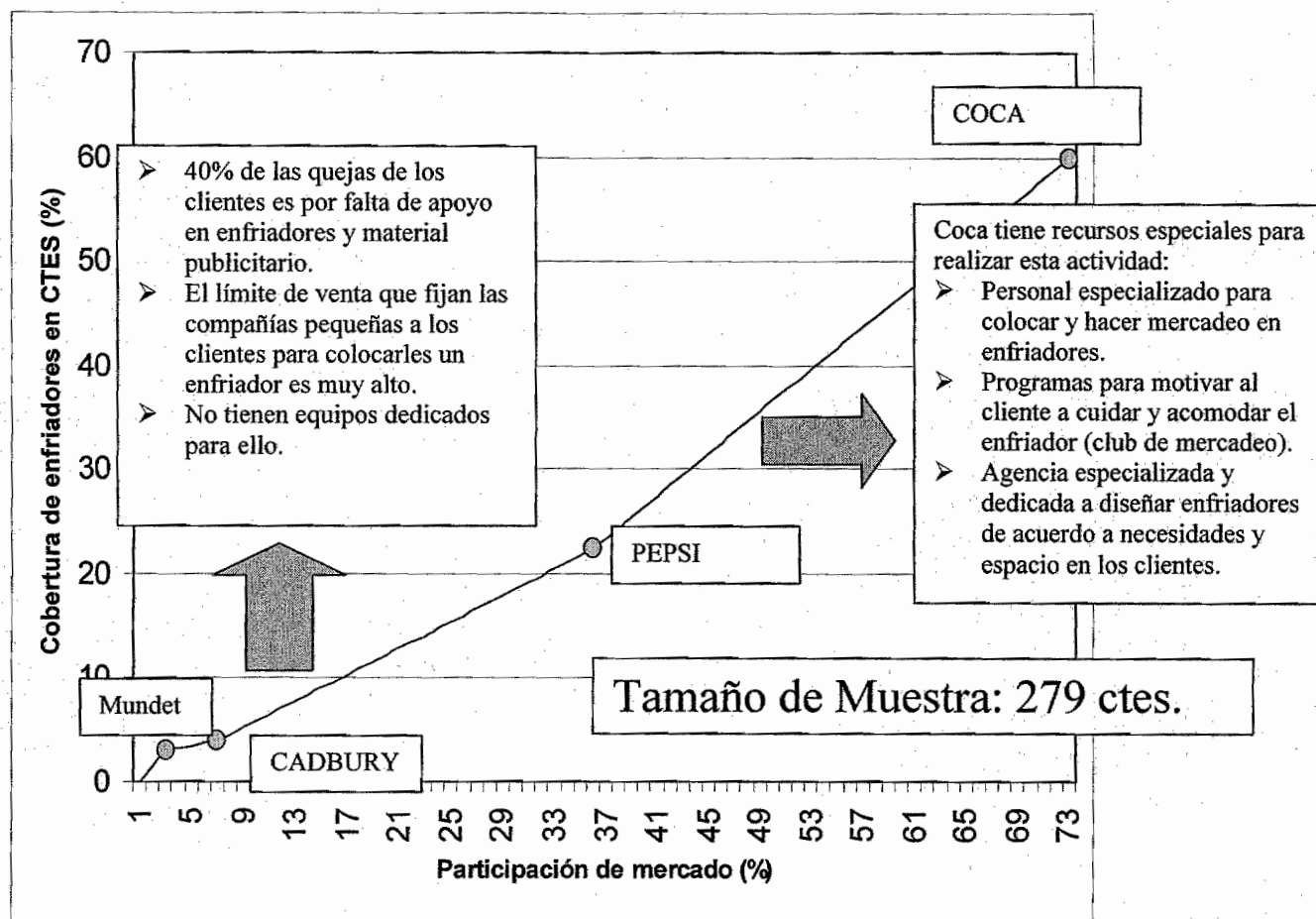


Figura 1.12 Participación de mercado / enfriadores colocados

Compañía	Participación de mercado ²⁰	Clientes con enfriador
Coca	64%	61%
Pepsi	21%	23%
Cadbury	6%	5%
Mundet	3%	2%
Otras	6%	0%

Tabla 1.5

Coca tiene un equipo dedicado a instalar y supervisar aparatos, que capacitan a los clientes para que realicen esa labor, al momento de instalarlo, y lo inscriben en un programa que llaman "Club de Mercadeo", donde por cumplir volúmenes de venta y ciertos requisitos de acomodo, ubicación de los aparatos y apoyo a las promociones de la compañía, les otorgan puntos que pueden cambiar por distintos premios. Dentro de lo más destacado que se encontró fue que había refrigeradores especiales diseñados para cada tipo de cliente. Así optimizan el espacio y ofrecen un mejor aspecto a los clientes. Investigando con personal de Coca nos informaron que contrataron una compañía que se especializa en realizar esa labor con el cometido de colocar un

²⁰ Esta se obtuvo de contar todo el producto que había de todas las compañías para sacar la participación de mercado de cada una.

enfriador en todos los clientes, que esté al alcance del consumidor, cuide la imagen de la compañía y las necesidades de los clientes.

1.3. UBICACION DE SUS CENTROS DE DISTRIBUCION

Algo común en las empresas de refrescos nacionales es que tienen pocos centros de distribución y los camiones tienen que recorrer largas distancias para llegar a sus primeros clientes y a medida que se alejan de sus centros de distribución su ejecución en el mercado empeora.

Las dos compañías más grandes como Coca y Pepsi tienen más centros de distribución y eso les permite estar más cerca de los clientes. Se debe guardar un equilibrio entre el número de centros de distribución y el volumen de ventas para cuidar que los costos no sean excesivos, ya que la industria maneja como paradigma una estructura organizacional tipo que es difícil de romper, ya que se cree que se corre el riesgo de perder control o incurrir en costos muy elevados. Por ello de nada sirve tener muchos, sino en tenerlos bien ubicados y así realizar un menor tiempo de desplazamiento, con menos costos de distribución y traslado, atención más rápida de talleres en caso de descomposturas, menor consumo de combustible, menor desgaste, y menos camiones para repartir. Así mejora la atención al mercado al ser menor el tiempo de respuesta a pedidos extraordinarios; haber más tiempo para atender al cliente; mejor control del personal y por lo tanto mayor cobertura de mercado. Además se controla mejor al cliente ya que hay menos por centro de distribución, y se simplifica el uso de bases de datos por cliente, mejorando el análisis de la información. En la tabla anexa, vemos la cantidad de centros de distribución por compañía.

	Coca	Pepsi	Cadbury	Mundet	Jarritos	Barrilitos
# de centros	19	17	6	3	2	3

Motivación de personal

Los problemas en ventas y utilidades que enfrenta la industria tienen impacto directo en el ánimo e ingreso de la gente. La forma en que atacan éstos con visión de corto plazo, los hizo caer en un círculo vicioso del que será difícil salir. Los vendedores son comisionistas y las caídas en ventas generan disminuciones en su ingreso. Con menos utilidades hay recortes de personal, y desmotivación y con la poca inversión en el mercado es difícil vender generando en el consumidor y clientes mala percepción de calidad en la compañía. La alta rotación en personal produce falta de capacitación que lleva a baja en las ventas. Como Coca ofrece salarios competitivos, con menos trabajo y facilidad para conseguir la venta todos quieren trabajar ahí.

Esta posición trae consigo sueldos bajos para el resto del personal, especialmente en puestos gerenciales y dada la difícil situación en que están las empresas y al no tener una fuerza internacional y lograr sinergias, requieren de mayor talento que les resuelva los problemas. Ofrecer sueldos desventajosos, principalmente comparados con la industria, sobre todo en lo que a prestaciones y oportunidades de crecimiento se refiere, imposibilita contratar al personal ideal agravando sus problemas. Sólo la búsqueda de una estrategia adecuada, así como el apoyo de organizaciones externas con la capacidad de colaborar puede modificar esta realidad.

1.4. ANALISIS FINANCIERO

Estrategia de precios

Cada compañía tiene una estrategia de precios distinta, buscando objetivos particulares en cada una de ellas:

Coca maneja precios altos para obtener mayores utilidades y reinvertir en el mercado e infraestructura. Logran posicionarse en la mente del consumidor como la empresa líder y con la mayor fortaleza.

Cadbury también maneja precios altos para poder invertir más en infraestructura y seguir manteniendo el nivel de utilidades que tenía a pesar de haber perdido ventas. Además tiene el respaldo de marcas líderes en ciertas categorías y muy bien posicionadas en la mente del consumidor.

Pepsi implementó una política de precios bajos para ganar participación de mercado sacrificando utilidades, sin embargo, no logran la lealtad de los clientes, que por el contrario los ven como refresco corriente. Además pusieron en una situación difícil a sus embotelladores al perder utilidades, ya que están endeudados sin obtener el margen de utilidades de sus competidores. Muchos han quebrado o vendido sus negocios a otros y Pepsico²¹ está ante la coyuntura de tomar la operación directa de muchos de ellos.

Finalmente, la Industria Nacional mantiene sus precios 20% abajo de los de Coca (aún por debajo de los de Pepsi), para vender en canales específicos como: puestos ambulantes, fondas y comidas, pero les significó salir de canales importantes como misceláneas y abarrotes, al disminuir la ganancia del detallista. El consumidor no aumenta el consumo de sus productos, lo que implica menos ganancias para todos.

En conclusión la política de precios bajos crea en el consumidor la percepción de ser productos de mala calidad y que perdieron sabor. Se complica encontrarlos en las tiendas y se merman las utilidades del fabricante. Crea problemas que repercuten en la percepción del consumidor hacia la marca, disminuye ventas y el ingreso.

Análisis de sus estados de resultados²²

Un aspecto fundamental son los estados de resultados que reflejan los puntos señalados que duelen a todos los accionistas. Aún y cuando cada compañía se mide diferente y presenta sus resultados con formas propias, se trató de estandarizar el formato para hacerlas comparativas. Dado que queremos mejorar el valor de las empresas para los accionistas, tenemos que considerar la rentabilidad de los negocios, por lo que se incluye el costo de capital en el análisis. El costo promedio de capital también se estandarizó y se aplicó aún en aquellas empresas que no se miden de esa forma.

Los números de la industria nacional se obtuvieron de un promedio de las más representativas. La tabla 1.6 se muestra las cifras por compañías para poder realizar un análisis comparativo.

²¹ Grupo Gemex acaba de comprar las embotelladoras de Grupo Envasa. Por otro lado, Pepsico tiene ya el 40% de las acciones de Gemex, y tomará el control de la operación a partir del 2002, de acuerdo a lo que se ha publicado en diversos artículos de la revista Beverage World.

²² Por cuestiones de confidencialidad, cifras expresadas en porcentajes de sus Ventas Brutas.

	Coca	Pepsi	Cadbury	Promedio Nacional
Ventas (Vol.)	100	100	100	100
Descuentos %	5.2	14	8	13
Ventas netas	94.8	86	92	87
Utilidad de Operación	33	18	26	11
ISR (34%)	11.2	6.1	8.8	3.7
PTU (10%)	3.3	1.8	2.6	1.1
Utilidad Neta	18.5	10.1	14.6	6.2
Capital Invertido				
Activos	43.1	17.6	44.6	73.7
Capital de trabajo	12.1	17.6	17.2	12.4
Total	55.2	35.2	61.8	86.1
Costo de capital (16.5%) ²³	9.1	5.8	10.2	14.2
EVA²⁴	9.4	4.3	6.4	(8)

Tabla 1.6

De la tabla 1.6 podemos concluir lo siguiente. A los productores nacionales les urge replantear sus estrategias o vender sus negocios e invertir en Cetes o algún otro instrumento financiero que les de mejores rendimientos con menor riesgo. Dado que las cifras están expresadas en porcentajes, podemos concluir que sólo obtienen el 8.5% sobre su inversión, que es menor que una cuenta de ahorros de un banco²⁵.

Cuando una empresa no se mide por los nuevos conceptos que cargan el costo de capital a las utilidades para obtener la utilidad real que se espera después de descontar el porcentaje mínimo deseado, se cometen errores que suponen que el negocio es rentable cuando no lo es. Por ello el interés de enfocar este estudio a resolver algunos de los problemas más relevantes que enfrenta la industria nacional y evitar su desaparición al parecerle un negocio poco atractivo a los dueños o a los posibles nuevos inversionistas y con ello reducir la aportación de recursos y dejar envejecer sus empresas.

²³ El costo de capital se obtiene de cargar una tasa de descuento a la utilización del Capital Invertido. La tasa de 16.5% que se está utilizando no es la que utilizan todas las compañías, sino que se tomó un promedio de lo que utilizan las 3 transnacionales. La Industria Nacional no se mide así.

²⁴ EVA es una marca registrada. Ver apéndice.

²⁵ La tasa líder en México al momento del estudio era de 14.78%.

CAPITULO 2: ANALISIS DE LA PROBLEMÁTICA

En este capítulo se plantea el problema general para poder resolverlo, jerarquizando los problemas para realizar el análisis. En la primera sección, se explica lo que está sucediendo, para poder profundizar en aquellos problemas que están aquejando más a los industriales del ramo. Aquí se distingue como el principal problema el no generar valor para los accionistas, originando una disminución en las inversiones y falta de interés de los actuales y nuevos inversionistas.

En la sección 2, se habla de la falta de alineación de los intereses de los empleados con los de los accionistas al no tener un sistema de evaluación de resultados efectivo, generando errores que disminuyen el valor de la acción.

En la sección 3 se explica que ha pasado con el posicionamiento de marca y la falta de estrategias efectivas para mantenerlas con prestigio y valor en el mercado, y explica como estas estrategias han disminuido las ventas, ingresos y valor para los accionistas.

Finalmente en la sección 4 se explica el problema en ejecución, que les impide estar en una posición mucho más competitiva y poder llevar a cabo planes y programas que podrían resolver algunos de los problemas que presentan.

2.1 PLANTEAMIENTO GENERAL DEL PROBLEMA

De la información presentada en el capítulo anterior, encontramos como problema principal en la industria nacional, la baja rentabilidad para los accionistas, por lo que no invierten más en los negocios. Las empresas están siendo exprimidas al máximo condenadas a desaparecer. Por ello, el principal objetivo del estudio se centra en mejorar su rentabilidad para que aumente el capital, ya sea de los inversionistas actuales o nuevos. Este problema se debe en gran medida a lo siguiente:

- Han encontrado una nueva y muy fuerte competencia en la categoría de refrescos (sabores) en el que han competido debido al interés de los tres grandes grupos internacionales que lo ven como el segmento con mayores oportunidades de crecimiento que ofrece la industria, para la que no saben responder.
- Además las crisis económicas que ha vivido el país ocasionan caídas en sus volúmenes de ventas y al bajar sus precios para recuperar volumen, disminuyen sus ingresos.
- La mayoría de sabores en los que compiten no presentan crecimiento de mercado, al no ser sabores desarrollados por los líderes de la industria.
- Finalmente, el mercado está modificando sus gustos y formas de adquirir el producto y se requiere de nuevas estrategias que no están preparados a enfrentar como la compra de empaques desechables que tienen un mayor costo de producción y requieren de nuevos equipos y tecnologías que se comercializan en nuevos canales más costosos.

Estos problemas tienen muchas causas que se analizarán a continuación, pero hay una consecuencia clara e inmediata que se ha producido: "La empresa no está generando valor

agregado para los accionistas, que no quieren invertir más para mejorar su posición, ni pueden conseguir nuevos accionistas que quieran invertir”.

Sólo tienen dos caminos a seguir: Esperar a que la competencia les vaya robando mercado hasta desaparecer, tratando de encontrar algún interesado en invertir para enfrentar el reto, o encontrar una forma de romper el círculo vicioso en que han caído, encontrando nuevas formas de operar más baratas y rentables, que les permita encontrar medidas para capitalizarse y revertir su tendencia actual, que es lo que busca explorar el presente estudio. El análisis y propuestas buscan mejorar la rentabilidad del negocio para los accionistas y permitirles tener un negocio más atractivo para invertir o vender.

Como se vio en el capítulo anterior, un indicador de rentabilidad usado es el EVA¹. En él vemos como ha resultado poco atractivo el negocio, ya que obtienen menos por su inversión de lo que obtendrían en algún otro instrumento. Para mejorar hay que buscar mecanismos que incrementen la utilidad de operación y disminuyan el cargo de capital.

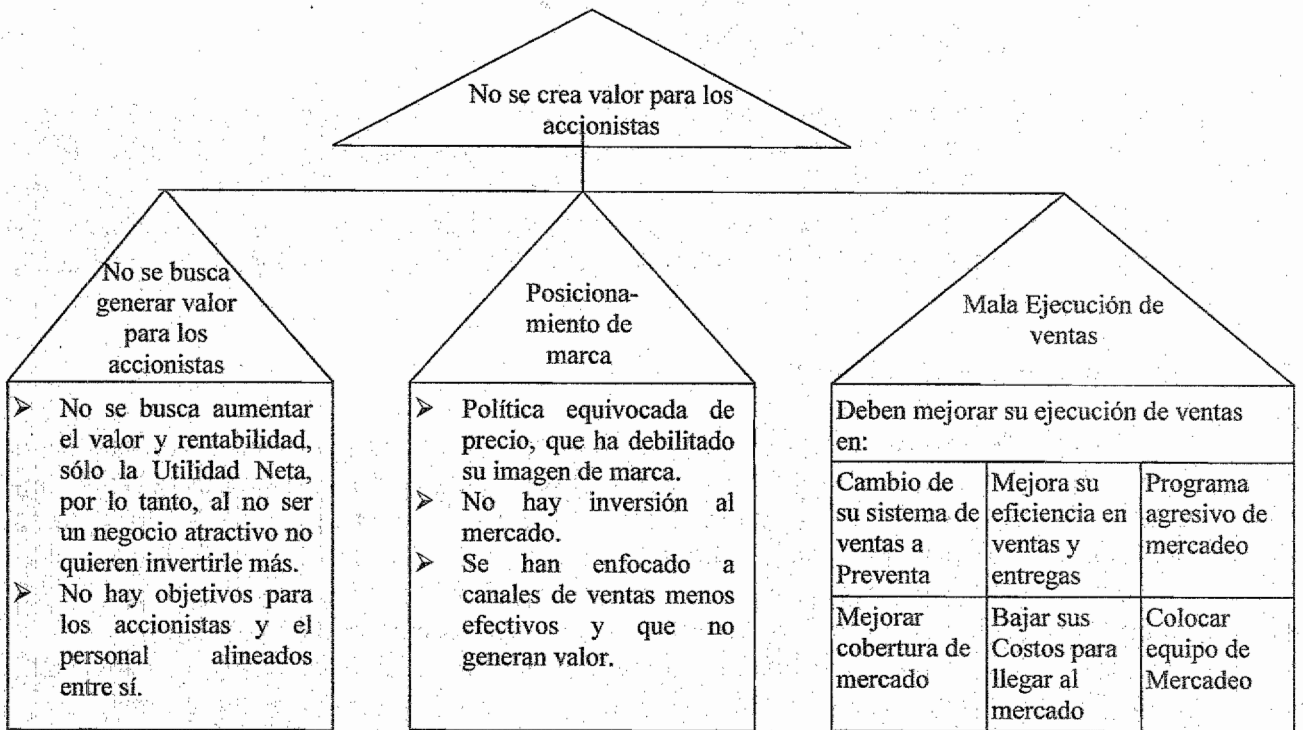
Del análisis del mercado y la estructura de costos, podemos concluir que han perdido ingresos por ventas, al perder participación de mercado, volumen de ventas y disminuido sus precios; han aumentado los costos de sus productos, por falta de infraestructura y volumen, al no poder lograr economías de escala; y el cambio de envases retornables a no retornables experimentado en el mercado, implica costos en empaques para el producto que antes no se tenían. Ha aumentado el porcentaje de sus costos de distribución, administrativos y de ventas al haber disminuido el volumen manteniendo sus costos fijos. Al mantener su infraestructura en las mismas condiciones que antes de la crisis, sin modernizar sus sistemas de trabajo, disminuye la rentabilidad del negocio.

Deben enfocarse en eliminar la caída del ingreso por ventas, poniendo atención en generar mayor valor para los accionistas. Las razones de la caída en ventas se deben a varios factores entre los que destacan:

El deterioro de la imagen de las marcas y el posicionamiento que tienen debido a políticas de precios equivocadas, a no invertir en el mercado, y no enfocarse a canales de ventas efectivos y que generen un mayor EVA para los accionistas por una mala ejecución en ventas. Esta mala ejecución se da por: el sistema de ventas y distribución tradicional con el que trabajan, que los pone en desventaja; una pobre cobertura de mercado; una lejanía al mercado, por la ubicación y estructura de sus centros de distribución; sus sistemas de ventas y entregas no están adecuados a sus necesidades reales; y la falta de un programa agresivo de mercadeo y recursos para realizarlo.

A continuación se presenta un esquema que resume esta problemática:

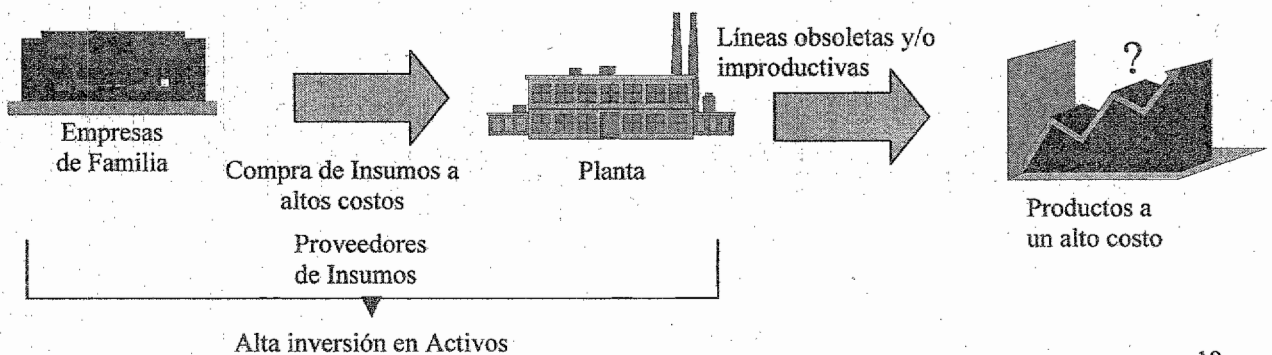
¹ Ver Apéndice 1.



2.2 GENERACIÓN DE VALOR PARA LOS ACCIONISTAS

La primer premisa de la que se parte, es que a pesar de que la inversión en ciertos proyectos podría mejorar su posición, los resultados obtenidos han generado una falta de confianza de los accionistas hacia el negocio. Por ello, se debe mejorar su desempeño o lograr importantes desinversiones, que permitan invertir al negocio, ya que la prioridad para cualquier negocio, es hacerlo rentable para los dueños. Actualmente los empleados están tomando decisiones que no contribuyen al éxito del negocio, por no tener evaluaciones de desempeño o compensaciones que se alineen a los intereses de los accionistas. Es impresionante el resultado que se puede lograr al trabajar en un sistema de evaluación de desempeño y compensaciones que conjunte ambos intereses.

Las condiciones que existían llevaron a los mismos dueños a tomar decisiones equivocadas al planear sus inversiones. Actualmente, las compañías productoras de refrescos nacionales compran, en la mayoría de los casos, sus insumos a plantas productoras que pertenecen al grupo. En la mayoría de los casos, tienen un costo de producción mayor, al de los precios de venta de los mejores proveedores disponibles y, al no haber invertido en tecnología, tienen líneas de producción obsoletas e improductivas, que producen a un costo mayor que sus competidores. Esto se explica mejor en el siguiente diagrama:



2.3 POSICIONAMIENTO DE MARCA

La posición actual de las marcas de refrescos de empresas mexicanas está muy debilitada. Sin embargo, la fuerte tradición de éstas hace que permanezcan en la mente de los consumidores. El problema se da con las nuevas generaciones, donde deben enfocar los esfuerzos, primordialmente a cuatro factores: estrategias de precios efectivas, promociones atractivas al consumidor, inversión en imagen de marca, y una adecuada mezcla de mercadotecnia.

Estrategia de precios efectiva

Su estrategia de precios bajos ha provocado problemas para los productores nacionales, ya que los hicieron salir de clientes importantes, al disminuirles el margen de utilidad. Ahora tienen que incrementar nuevamente sus precios al consumidor final, dando más margen al detallista y recuperar canales de distribución perdidos. Sin embargo, deben crear una estructura de descuentos para clientes actuales, y así evitar perder el mercado que les compra por precio bajo, mientras mejoran su ejecución y cobertura de mercado.

Tendrán que mejorar sustancialmente su contribución marginal, a través de una adecuada estructura de costos, con propuestas novedosas. En la medida en la que logren mejorar en estos aspectos podrán tener un mejor ingreso inmediato y reconstruir la imagen de marca que han empezado a descuidar.

Promociones atractivas al consumidor

Dado que producen refrescos de sabores dulces, su mercado natural es el de los niños y, deben enfocar su plan promocional a este mercado. La Figura 2.1 muestra el comportamiento de la participación de ventas por edades de cada sabor. Los sabores de productores nacionales, entran en lo que se conoce como sabores arcoiris, y en la Figura 2.1 se muestra que el mayor índice de consumo se da en niños entre 7 y 13 años de edad.

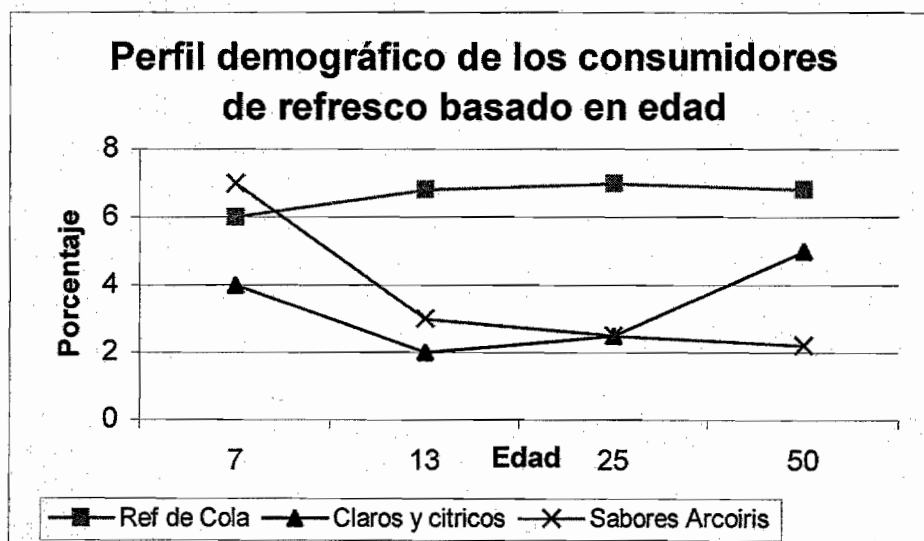


Figura 2.1

Si aumentaran sus precios, como se propone en el inciso anterior, con el diferencial de contribución que logren deben realizar promociones para influenciar el consumo de sus productos en los niños. Este grupo de consumidores es el más propenso a aumentar su consumo cuando existe una promoción que les atrae. Por ello, las actividades promocionales deben ser congruentes con su cobertura de mercado y novedosas. El canje de artículos promocionales por tapas no es efectivo, ya que la baja cobertura de mercado dificulta el canje. Deben buscar premios atractivos por sorteos contra envíos de tapas o etiquetas a un apartado postal, o planes similares. También deben promocionar la visita de niños a sus instalaciones a través de escuelas y lograr así una lealtad futura a la marca.

Inversión en imagen de marca

Actualmente, estas empresas no invierten en mejorar su imagen de marca. No hay una imagen estándar o una aplicación de marca uniforme. Se pueden encontrar sus logotipos de diferentes formas en las tiendas o etiquetas, y no se crea una percepción de orden y manejo adecuado de marca. Al ser todas las aplicaciones distintas, no crean la percepción en la mente del consumidor de que la repetición cree la recordación.

Por ello la baja inversión está siendo además, poco efectiva. Deben crear y promocionar su imagen de marca institucional, siendo la única que se utilice para así lograr impacto visual en el consumidor. Deben cambiar los beneficios que dan al cliente por precio y descuento, por apoyos que contengan imagen de marca para lograr una mejor penetración de mercado y lealtad del consumidor. Así no estarán invirtiendo en el mercado a corto plazo, sino que al contrario, empezarán a mejorar su futuro.

Una Adecuada mezcla de mercadotecnia

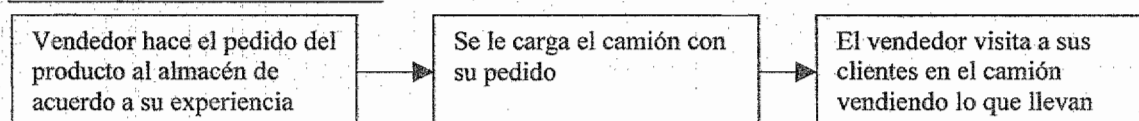
Al tener una inversión baja en el mercado por un presupuesto limitado, mercadotecnia se basa en el precio bajo. Para que cualquiera de las estrategias funcione se deben balancear y por ello no les ha resultado. Deben desarrollar los empaques que vende la industria, trabajar en mejorar la rentabilidad, no descuidar canales de distribución y desarrollar algunos otros que llegaran a ser atractivos para su producto y que no atienden, y realizar una mayor inversión en promoción de marca, para mejorar su posición.

2.4 EJECUCION DE VENTAS

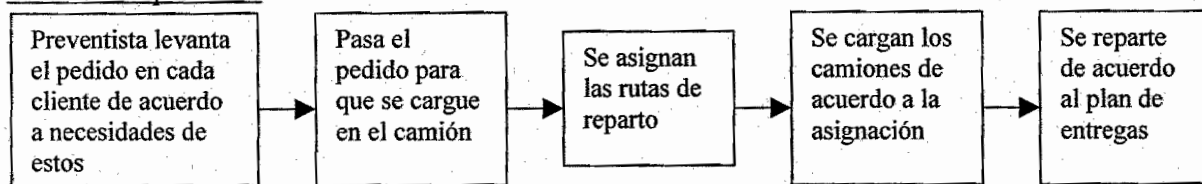
Cambio de su sistema de ventas a preventa

Los líderes en la industria usan el sistema de preventa para reducir costos, mejorar cobertura de mercado, mejorar los niveles de servicio actuales, y mejorar o crear información del mercado. Sin embargo, no se ha explicado en que consiste este sistema, ni como se logra lo anterior. Por ello, empezaremos por explicar en que consisten ambos sistemas y contrastar sus diferencias.

Sistema de ventas tradicional



Sistema de preventa



Diferencias principales entre ambos sistemas

	Tradicional	Preventa
Ventas	<ul style="list-style-type: none"> • Dependencia en repartidor y su conocimiento del cliente 	<ul style="list-style-type: none"> • Dependencia en el sistema y la información
Vendedor	<ul style="list-style-type: none"> • Difícil mejorar el perfil al requerirse un trabajo físico y que manejen un camión. • Empleado sindicalizado. 	<ul style="list-style-type: none"> • Al no requerirse trabajo físico, es factible mejorar el perfil. • No sindicalizado.
Cobertura de mercado	<ul style="list-style-type: none"> • Al ir en el camión, resulta complicado visitar clientes nuevos. • Al no tener información por cliente, no se controla que se visiten todos en la ruta. 	<ul style="list-style-type: none"> • Facilidad para visitar clientes nuevos y ofrecer todos los productos. • Al tenerse pedidos por cliente se facilita el control y seguimiento.
Distribución	<ul style="list-style-type: none"> • Se visitan todos los clientes para ofrecer los productos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Sólo se visitan a los clientes con pedido.
Recursos de reparto	<ul style="list-style-type: none"> • Por visitas improductivas, es difícil mejorar su eficiencia. • Se requiere más personal y camiones de reparto. 	<ul style="list-style-type: none"> • Visitan sólo clientes con pedido y planean el reparto, con eficiencia. • Requiere menos personal.
Información de mercado	<ul style="list-style-type: none"> • No se tiene 	<ul style="list-style-type: none"> • Se tiene a detalle por cliente.
Implementación de promociones	<ul style="list-style-type: none"> • Dificultad para controlarlas e implementarlas. • No hay forma de medir su impacto 	<ul style="list-style-type: none"> • Facilidad para controlar y medir el impacto de cualquier actividad de mercado a detalle.
Venta de todos los empaques y marcas	<ul style="list-style-type: none"> • Ante la gran variedad de empaques y marcas que se tiene actualmente, es difícil cargar toda la línea en cantidades apropiadas para cubrir la demanda probable. 	<ul style="list-style-type: none"> • Al haber una preventa, los camiones se cargan de acuerdo a las necesidades reales del mercado.
Mermas, sobrecarga y obsolescencias	<ul style="list-style-type: none"> • Más producto que se pasea, lo que implica mayores daños, mermas, roturas, probabilidad de robos, con un mayor inventario. 	<ul style="list-style-type: none"> • Al cargarse sólo lo necesario, y venderse prácticamente todo, se reducen todos los costos asociados a ello.

El cambio de sistema trae consigo beneficios por la forma en que se realiza la operación, como mejoras en costo, eficiencias y rentabilidad, importante para esas compañías. También ayuda a mejorar cobertura de mercado, que implica crecimiento en el ventas. En la Figura 2.2 se ve la diferencia en cobertura entre las empresas que ya tienen preventa como Cadbury y Coca, contra la del resto que aún no la adoptan como estrategia. El sistema también mejora los niveles de servicio al cliente. En la Figura 2.3² se ven las razones por las que los clientes no compran refrescos a alguna marca³ en sus tiendas. La principal es por no visitar al cliente, que en el sistema tradicional no puede controlarse, lo que sí se puede hacer en preventa. El mayor control que ofrece este nuevo sistema permite mejorar el nivel de quejas por compañía, que se ilustra en La Figura 2.4.

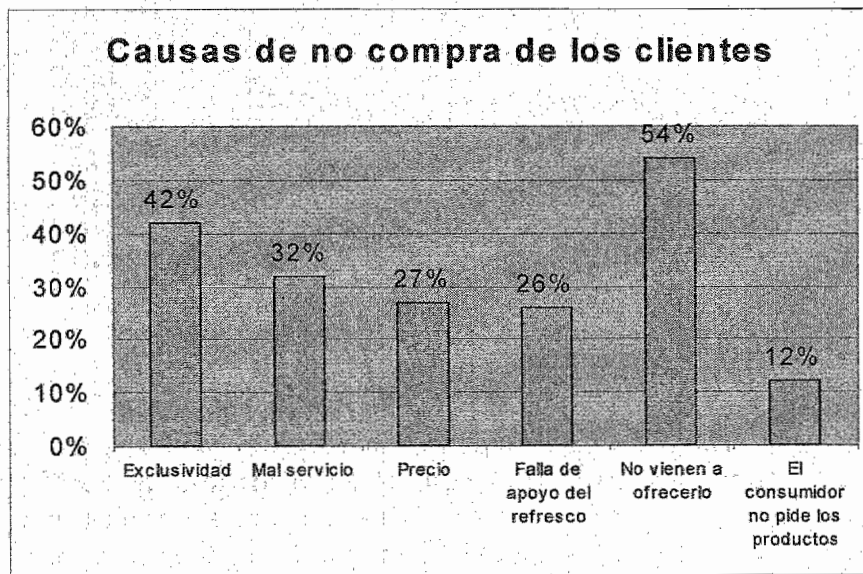


Figura 2.2.

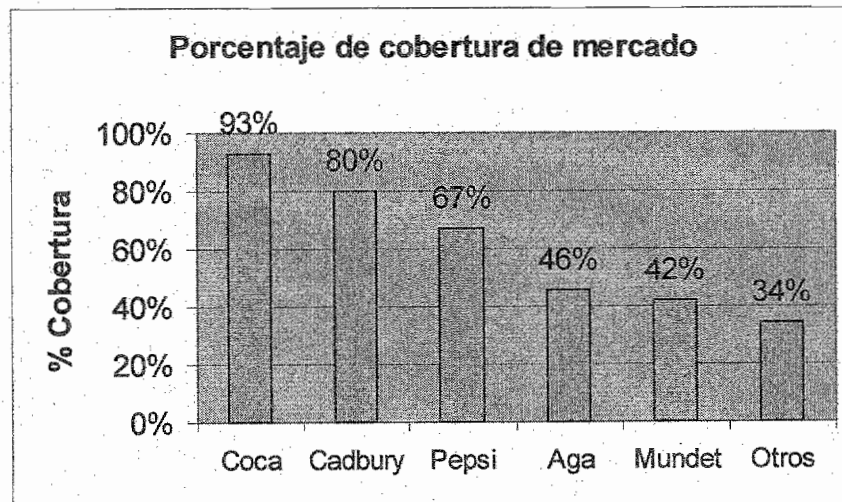


Figura 2.3

² Esta información se obtuvo de la misma encuesta a 279 clientes que se practicó para poder obtener la información sobre los enfriadores en el capítulo anterior.

³ Puede haber más de una razón en cada cliente para no comprar los refrescos de una compañía o una marca.

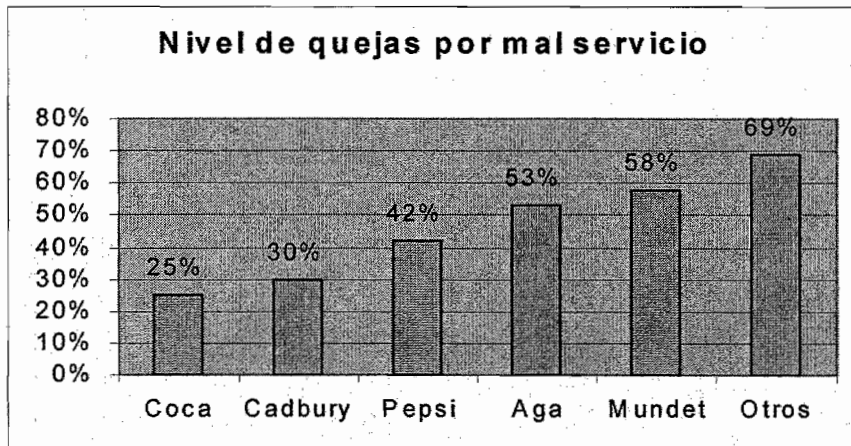


Figura 2.4

El sistema sobretodo permite tomar acciones correctivas sobre las quejas. En las Figuras 2.5 y 2.6 se aprecia como cambian las causas de quejas de los clientes con un sistema y otro. Con tradicional las quejas son principalmente por el servicio, mientras que en preventa ya se aprecian más causas por sistemas que deben mejorarse, pero que son más fáciles y objetivos.

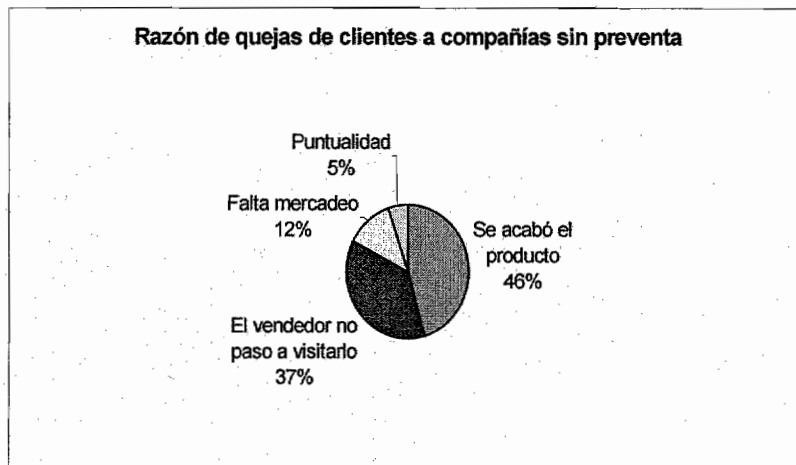


Figura 2.5

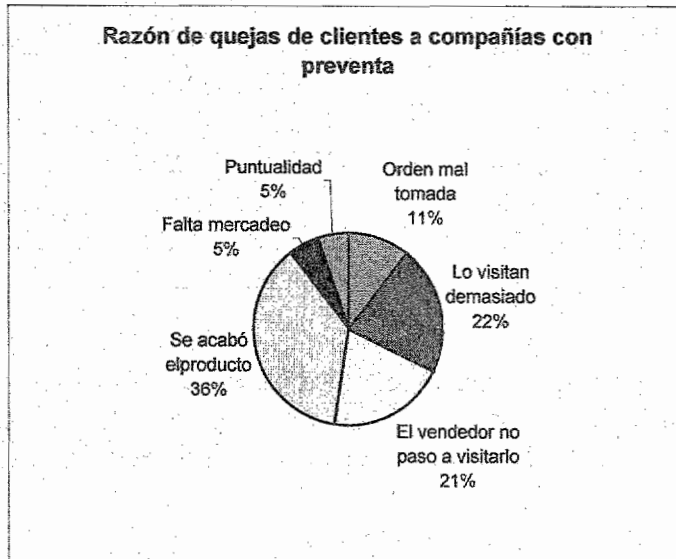


Figura 2.6

Al convertir las rutas de tradicional a preventa se reducen personal y camiones de reparto, como se muestra en la Gráfica 2.1, donde se compara un equipo de trabajo en cada sistema para ver la diferencia en ambos. Este cambio se da por el aumento en la productividad de los camiones que ayuda a mejorar la cantidad de gente que no agrega valor al proceso, reponiéndola con personal que sí vende y lo hace más rentable y funcional. La reducción en personal que traería el cambio sería de 22% y en flota de reparto de 46%.

	Actualmente	Con Preventa
Prevendedores	0	2
Vendedores /ayudantes de vendedor	6	2
Total	6	4
Número de camiones	2	1

Gráfica 2.1

Esto reduce costos fijos en:

- Sueldos y salarios
- Gastos de mantenimiento
- Consumo de combustible
- Gastos de administración de flota
- Gastos asociados al número de gente.

**Mejorar su eficiencia en ventas y entregas
Ubicación de sus centros de distribución**

La ciudad de México presenta una complejidad territorial derivada del tráfico, distancias, condiciones del terreno, etc. Por ello, resulta estratégico tratar de estar cerca de los clientes. No obstante, las compañías de refrescos nacionales tienen pocos centros de distribución, y en ocasiones mal ubicados, como se señala en la Tabla 2.1.

Compañías transnacionales	# Centros de distribución ⁴	Compañías nacionales	# Centros de distribución
Coca cola	19	Garci Crespo	5
Pepsi Cola	17	Mundet	5
Cadbury	4	Pascual - Boing	2
		Chaparritas ⁵	2
		Jarritos ⁶	1
		Barrilitos	3

Tabla 2.1

Un paradigma en la industria, exige tener estructuras organizacionales grandes en los centros de distribución para garantizar el control, con costos fijos elevados. Por ello, se trata de evitar abrir nuevas instalaciones, ya que los puntos de equilibrio son altos.

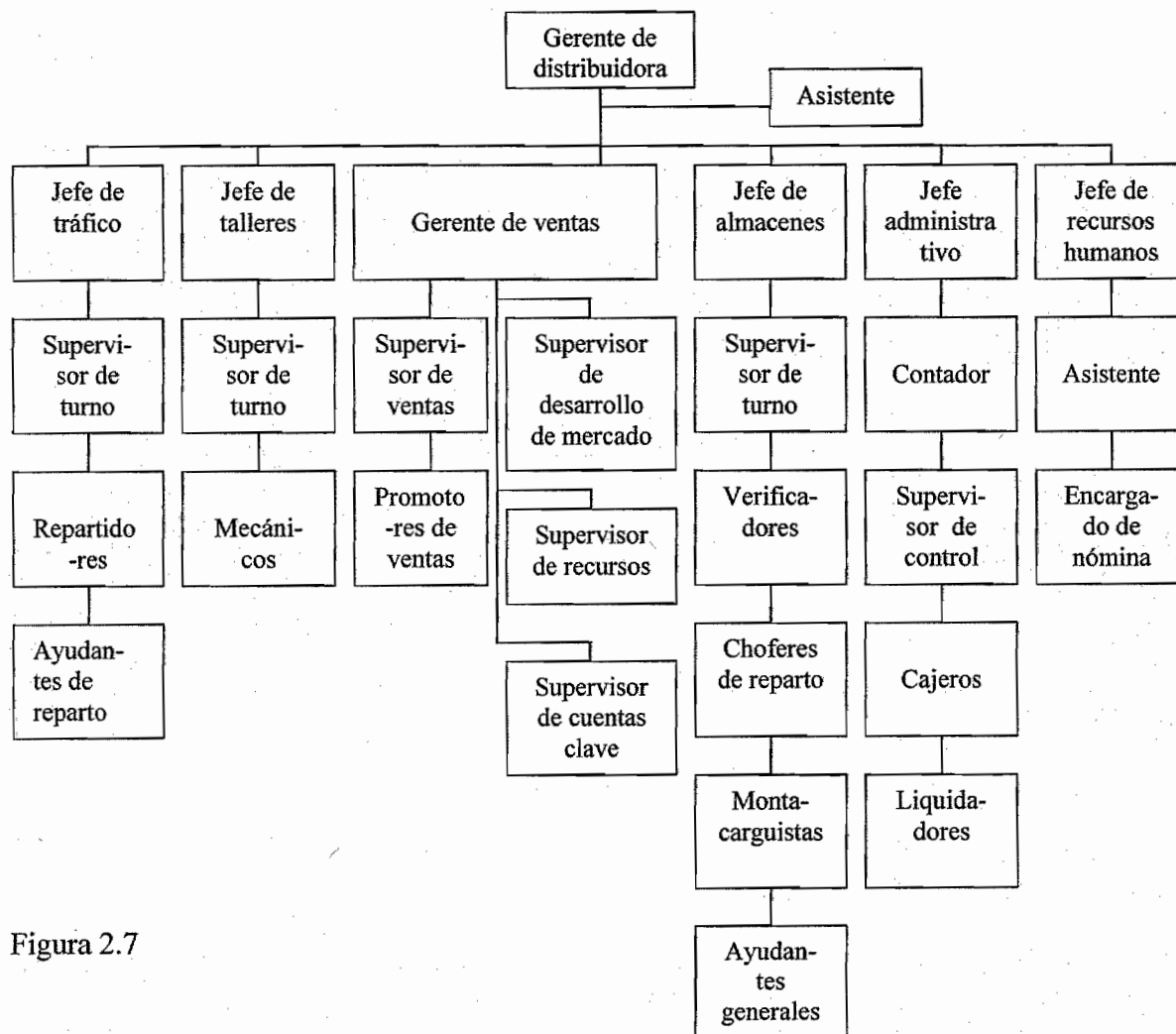


Figura 2.7

⁴ Datos para la zona Metropolitana del Valle de México

⁵ Derivados de Frutas. Manejan también las marcas, Sangría Señorial y Trébol.

⁶ AGA. Manejan además otras marcas como Zubba y Sidral AGA entre otras.

La estructura organizacional tipo que utilizan en un centro de distribución se muestra en la figura 2.7. Como se ilustra es compleja, grande y difícil de administrar, y las vacantes se cubren en muchas ocasiones con personal que no cubre el perfil requerido, volviéndolas ineficientes e inoperantes. Para lograr el punto de equilibrio, manejan muchas rutas que cubren territorios grandes. Por los vehículos que deben guardar, requieren de espacios muy grandes, costosos, cotizados y difíciles de localizar, por lo que a veces terminan con lugares que no están muy bien ubicadas. Esto explica la falta de análisis en los procesos, mala productividad, pérdida de control e información de mercado, malas condiciones de trabajo para los empleados, y sobre todo, problemas derivados por altos tiempos en recorridos de las instalaciones a los primeros clientes para el personal de ventas y reparto. Por ello, deben plantearse nuevas alternativas para acercarse al mercado y mejorar el servicio y condiciones de trabajo al personal, disminuyendo los costos fijos.

Ejecución de ventas

En la tabla 2.2 se mencionan las diferencias entre el trabajo de promotores y vendedores a pie de camión, y entender el impacto en ventas del sistema de preventa, que hasta ahora se ha presentado como un sistema que trae beneficios operativos y en costos, cuando su esencia está en la venta. En dicha tabla se tratarán de presentar en forma cuantitativa los contrastes en ambos sistemas, desde el punto de vista del mercado.

DIFERENCIAS	COCA COLA	PRODUCTORES NACIONALES (promedio)
Tiempo de recorrido al primer cliente	25 min	1 hr 25 min.
Número de clientes totales en zona	150	500
Número de clientes que compran la marca	140	200
Número de clientes a visitar por día	60	80
Frecuencia de visita a clientes	2.6	2.4
Clientes con compra por día	48	28
Ventas promedio por día (cajas)	420	45
Kms a recorrer diario en zona	4	15
Tiempo improductivo en traslados	4 hr	7 hr 30 min.
Tiempo real dedicado a los clientes	5 hr	2 hr

Tabla 2.2

Las bajas ventas por cliente imposibilitan que la mayoría de compañías pueda maximizar el uso de sus camiones. El número de clientes que cada camión puede visitar difícilmente supera los 100, por lo que si el número de cajas promedio que compran los clientes a las compañías nacionales es menor a dos, aún con preventa no usan adecuadamente la capacidad de los camiones. Preventa no puede ser la única solución.

Además de acercar a la gente de ventas y distribución a sus clientes, con más centros de distribución, debemos buscar aumentar el promedio de compra por cliente, con mejores estrategias, aumentar la efectividad de venta⁷ en los clientes y visitarlos de acuerdo a ella, optimizar el equipo de transporte, simplificar el control administrativo y los procesos en las bodegas, aumentar el número de clientes que compran el producto, sistematizar ciertos procesos y trabajar en sistemas de información para poder mejorar la ejecución.

Programa agresivo de mercadeo

Al haber una estrecha relación entre los enfriadores colocados y la participación de mercado, se debe invertir en este tipo de recursos. Sin embargo, hoy en día ya no es tan fácil colocarlos ya que los clientes presentan algunas objeciones como el costo de la luz que paga o la falta de espacio en la tienda, por lo que deben buscar posibles alternativas como realizar inversiones conjuntas para cámaras de refrigeración con otras compañías, como se hizo en Estados Unidos.

También deben dar importancia al canal de autoservicios, fortaleciendo su imagen de marca, a través de demostradoras y anaquejeros que mejoren la ejecución y apoyen la venta. Finalmente deben trabajar en una campaña de mercadeo en clientes, premiando su lealtad desarrollando nuevos canales de distribución.

⁷ Esta resulta del cociente entre número de clientes que compraron el producto, entre número de clientes visitados.

CAPITULO 3: PROPUESTA DE MEJORA

En este capítulo se analiza el diagnóstico ofrecido en el capítulo anterior para ofrecer soluciones a los problemas que se presentaron.

La sección 1 aborda la solución a los problemas de generar mayor valor para el accionista alineando los intereses de los empleados a dicho objetivo.

La sección 2 se refiere a las estrategias a seguir para mejorar la posición de las marcas invirtiendo menos recursos pero que permitan establecer estrategias efectivas.

Finalmente en la sección 3 se plantean las propuestas de mejora para la ejecución de ventas. La ejecución adecuada es básica para poder resolver problemas en otras áreas.

Los grandes problemas que aquejan a las empresas nacionales en la industria de refrescos, se dividen en 3 grandes grupos que son la base de cada una de las secciones de este capítulo y se resumieron en la gráfica del capítulo anterior.

3.1 GENERACIÓN DE VALOR PAR LOS ACCIONISTAS

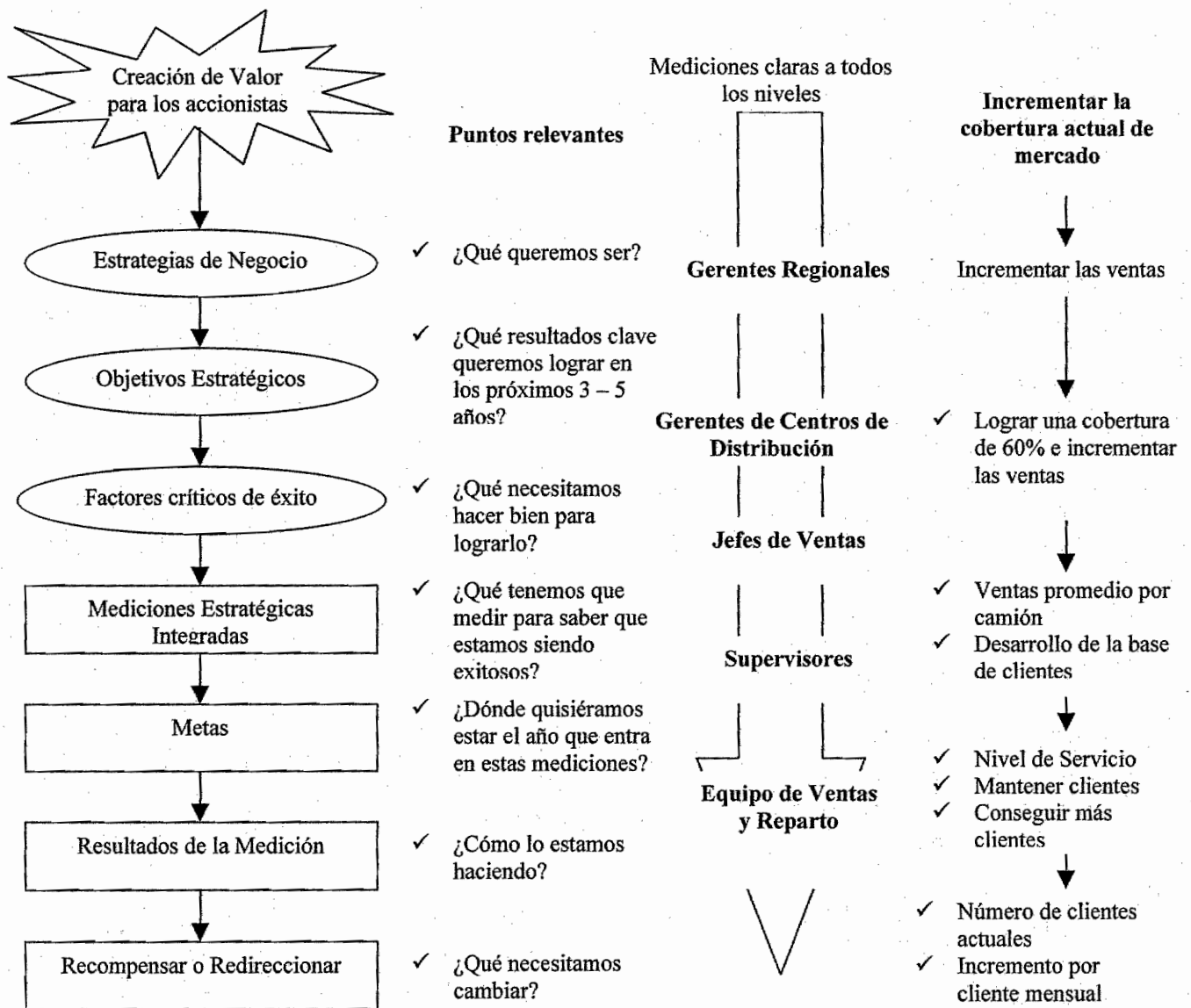
Sistema estratégico de medición

Hoy en día existen varios métodos para medir la rentabilidad de las empresas. Como definimos previamente nosotros usaremos el del valor económico agregado (EVA)¹. Para que éste mejore debe transmitirse a toda la organización a través de un sistema de medición que sea efectivo para todos.

Para ello, el plan de medición estratégico integrado deberá ligarse al desarrollo directivo. En los siguientes diagramas, se ilustra la manera en que medidas estratégicas integradas ligadas con el compromiso general corporativo permiten una operación y ejecución más efectiva.

En la primer columna se ve como de un objetivo de los accionistas, se llega hasta el sistema de recompensa y medición para el trabajo más básico del sistema. En la segunda columna se muestran puntos relevantes o preguntas claves que indican el móvil de cada objetivo a medir. La tercer columna menciona el nivel de puesto al que va encaminado dicho objetivo, que es la persona responsable de llevar a cabo el cumplimiento y elaboración del plan de acción. La última columna ilustra algunos objetivos que se pueden fijar a los encargados del negocio.

¹ Ver Apéndice 1.



Incrementar el valor del EVA actual para llevarlo a niveles positivos.

Para mejorar el EVA se debe trabajar en dos aspectos básicos: subir la utilidad neta a través de crecimiento en ingresos netos por venta o reducción de costos; y disminuir el capital de trabajo e inversiones no productivas, para reducir con ello el costo del capital. En esta sección nos enfocaremos a analizar inversiones mal realizadas con un impacto importante en el desempeño de los negocios mexicanos.

La mayoría de productores nacionales no han invertido en infraestructura en sus plantas o las tienen subutilizadas, sin el mantenimiento adecuado, que les provoca baja productividad y altos costos de reparación. No tienen personal capacitado, dificultando su funcionamiento y mejora en la productividad, lo que genera costos de producción elevados. Por otro lado, compran sus insumos a fábricas, del grupo de empresas familiares, de las que son su único cliente y ha generado que compren su materia prima a costos muy elevados.

Sumando ambos casos tenemos: fábricas improductivas que compran insumos de producción a mayor costo que el de sus competidores, lo que baja su utilidad de operación, y por lo tanto, la utilidad neta y el EVA. Además, estas fábricas proveedoras de insumos aumentan la inversión y por tanto el costo de capital. Se propone un plan en dos etapas para mejorar esta situación:

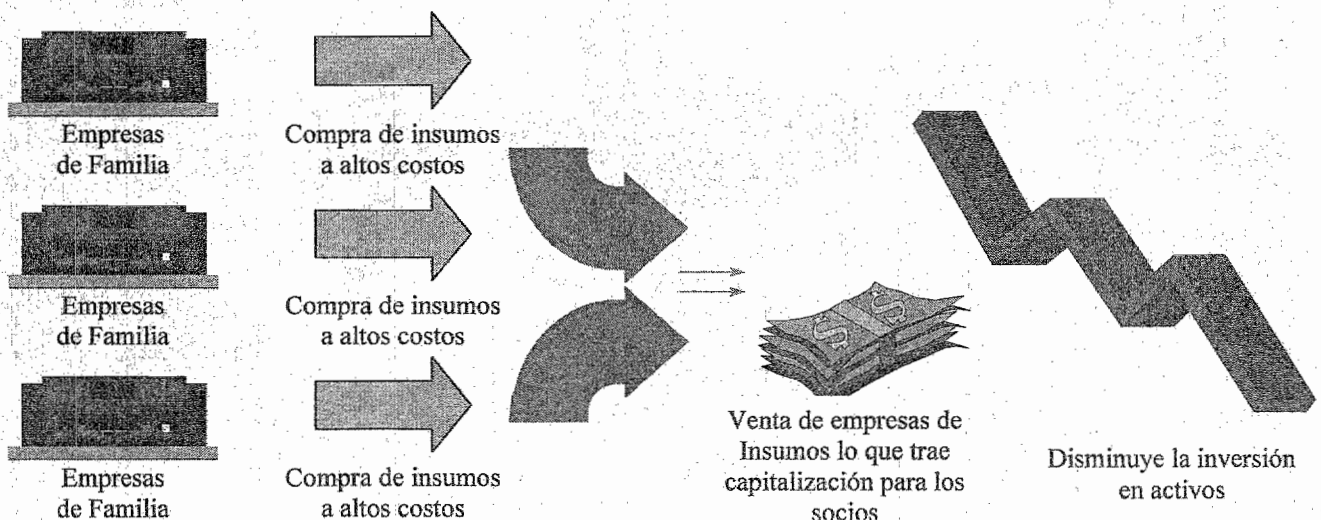
Etapa 1: En ella se venderán las empresas productoras de insumos, y los productos que fabricaban se comprarán a los mejores proveedores disponibles del mercado, como hacen otros grupos, con beneficios como: a) que los insumos que se utilizarían tendrían un costo menor al actual; b) la venta de activos trae consigo una capitalización para los socios que genera flujo de efectivo; c) se reduce la inversión en activos, reduciendo el costo de capital; d) la empresa se puede enfocar mejor a lograr resultados en el negocio que es prioritario, como la producción, distribución y venta de refrescos.

Etapa 2: Ya que se compran los insumos del producto a proveedores más baratos y se han vendido los activos de las plantas familiares, se encuentran en mejor perspectiva para invertir. Pero aún invirtiendo su nueva liquidez en activos más productivos y maquinaria más moderna, su bajo volumen de ventas no permite mejorar la productividad de la planta como requieren. Por ello, en esta segunda etapa se propone realizar una inversión conjunta entre distintas compañías, cada una con la misma participación accionaria para que nadie asuma el control del negocio. Así estarían en posición de formar un negocio más rentable. Esta opción se sugiere como una opción para invertir en una buena planta de producción, competitiva y con posibilidad de fabricar un volumen atractivo que les permita obtener economías de escala; siendo además una opción atractiva para maquilar a pequeños embotelladores sin suficientes recursos. Esto les permitirá prestar atención total en el negocio prioritario de la compañía, reducir su capital de trabajo y activos, y por tanto, el cargo de capital mejorando el EVA.

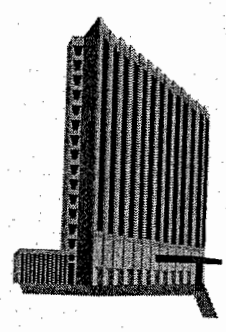
La solución se presenta gráficamente a continuación:

ETAPA 1

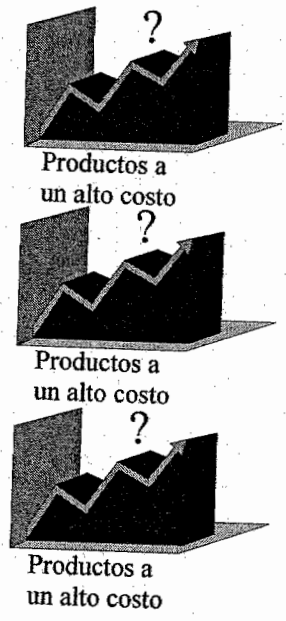
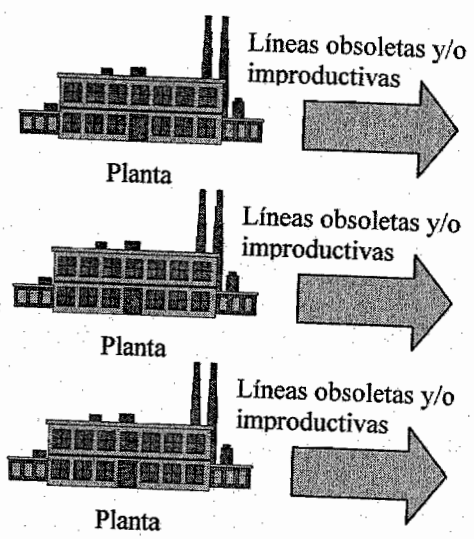
Estado Actual



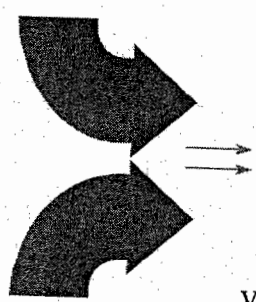
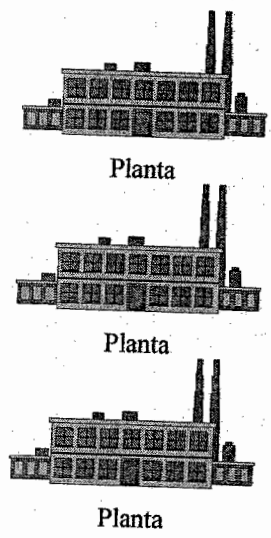
Propuesta



Compra de insumos al mejor proveedor en la Industria

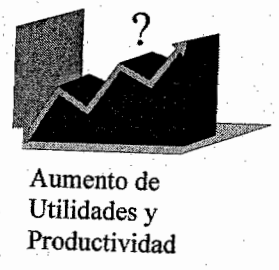


ETAPA 2
Situación Inicial

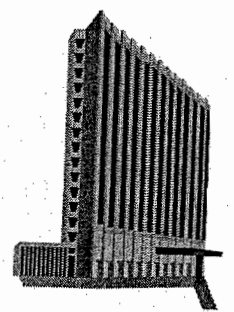


Venta de Plantas de producción lo que trae capitalización para los socios

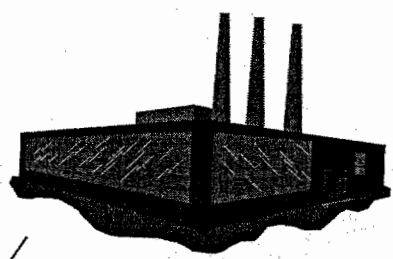
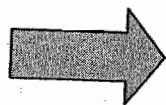
Disminuye inversión en activos



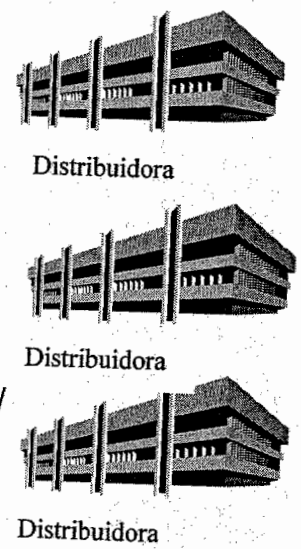
Situación Propuesta



Compra de insumos al mejor proveedor disponible en la Industria



Planta de producción con líneas modernas
Administración institucional por directivos que reportan a un Consejo de Administración



A

Beneficios

B

A

Beneficios

B

- La planta vende producto a un precio más competitivo que antes, a las marcas de refrescos que venderán y distribuirán. Sin embargo, al tener mayor volumen y capacidad de inversión, puede producir todas las presentaciones y tamaños que pide el mercado.
- Al tener mayor volumen y mejores proveedores de insumos puede tener economías de escala, que les permitirán tener mejores márgenes de utilidad.
- Al ser independientes, pueden ofrecer sus servicios a otros clientes, con un contrato que asegure el abasto a todos. Esto incluye maquilas a autoservicios, cadenas restauranteras o de farmacias importantes, entre otras opciones.
- También fabricarían empaques para tiendas tipo club o promociones de temporada ya que son más flexibles y con calidad en su proceso productivo.

- Las distribuidoras comprarán el producto al mismo costo, o incluso menor, al que producían, pero ahora los accionistas de la compañía productora estarán recibiendo utilidades en esa transacción.
- Además, podrán variabilizar el 100% de sus costos de producción, lo que les facilita hacer mejores planes a largo plazo, concentrándose en el negocio prioritario, y donde tienen mayores debilidades para competir.

Beneficios del plan:

- ✓ Mejora la utilidad neta
- ✓ Disminuye la inversión en maquinaria y equipo y en los inventarios
- ✓ Hay una capitalización importante a los accionistas por desinversión (la venta de activos de sus plantas).

Mejora el EVA

Recursos adicionales disponibles para invertir en el mercado

Esto puede facilitar el resto de los planes a desarrollar y no es una idea improbable ni original. En Estados Unidos se han creado compañías de embotellado conjuntas como la "American Bottling Company" con sede en Chicago, que fusionó alrededor de 40 embotelladores importantes y tiene una inversión conjunta de Cadbury y Pepsico.² En Italia, hay un embotellador en San Bernardino, que produce para Cadbury (en una inversión conjunta) y presta también el servicio a otras compañías europeas. Esto le permite tener equipos novedosos y líneas dedicadas con importantes economías de escala.³

² Fuente: USA Today, Noviembre de 1997.

³ Fuente: Cadbury Schweppes News, Noviembre de 1998.

3.2 POSICIONAMIENTO DE MARCA

Estrategia de precios efectiva

La propuesta busca aumentar el precio del producto para dar mejores márgenes de utilidad al detallista y recuperar así, ciertos canales de ventas prioritarios que se han perdido como misceláneas y abarrotes. La estrategia se muestra en la Tabla 3.1. Con ésta los detallistas tendrán un mayor margen por caja (en pesos y porcentaje), y la compañía aumentaría en un 15% sus ingresos por ventas, con un impacto directo en la utilidad neta. Junto con un posicionamiento adecuado de marca, esta nueva estrategia permitiría recuperar canales que han perdido como autoservicios, misceláneas, abarrotes, etc. También buscaría una entrada en escuelas con los niños, su mercado principal por los sabores que producen.

	Estrategia:	
	Actual	Propuesta
Precio al detallista por caja	\$54	\$62
Descuento promedio (13%) ⁴	(\$7)	(\$8)
Precio Neto sin IVA ⁵	\$40.87	\$47
Precio por botella detallista sin IVA ⁶	\$1.70	\$1.96
Precio público sin IVA ⁷	\$2.25	\$2.60
Utilidad del detallista	\$0.55	\$0.64
Margen del detallista ⁸	32.3%	32.7%

Tabla 3.1

Para clientes que hoy ya les compran por la política de precio baja que manejan, como en los canales de puestos fijos y semifijos, fondas, cocinas económicas, etc. y son sus principales clientes, se sugiere lo siguiente para evitar perderlos al subir el precio:

		Actual		Propuesta
Precio al Detalle por Caja		\$54		\$62
Descuento promedio	13%	\$7	18%	\$11.20
Ingreso Neto		\$47		\$50.80
Apoyo en marca		\$0		\$2.80
Beneficio ⁹		\$0		\$1

Tabla 3.2

Con los apoyos en marca, podrían empezar a beneficiar al cliente, influenciando al consumidor a comprar la marca. Estos apoyos podrán ser en servilletas, vasos, platos, porta menús, servilleteros, saleros y pizarrones para especificar los platillos, con el logotipo de las marcas. Así el cliente sigue recibiendo el beneficio al ser un gasto que tiene que hacer y evitará, pero con la ventaja de ayudar en la percepción del cliente hacia la compañía.

⁴ Este es el descuento actual.

⁵ Dado que es el ingreso real para las compañías, no se incluirá este impuesto para el análisis.

⁶ Se obtuvo al dividir el precio neto por caja, entre 24 botellas que es el estándar que se utiliza en la industria.

⁷ El precio que se fija al público contempla un margen de 15% sobre el precio al detallista sin descuentos.

⁸ El margen se obtiene como el cociente de la utilidad que obtiene el detallista entre el costo que tiene el producto para él.

⁹ Beneficio se refiere al ingreso adicional que recibirán las compañías de refrescos al cambiar su estrategia.

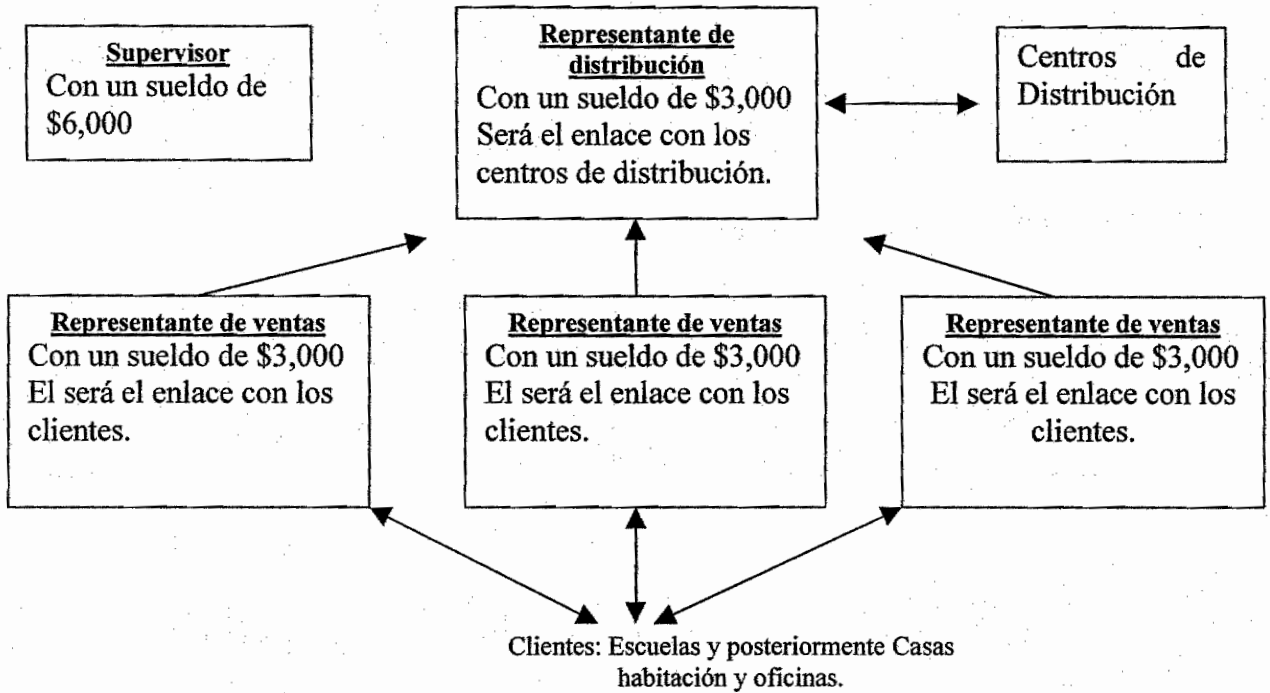
Con los beneficios adicionales que se esperan al disminuir costos por lo mencionado en el apartado anterior, así como por los ingresos adicionales por subir el precio, mejorará su contribución marginal y utilidad neta. Con esto se impulsará la marca y creará lealtad en clientes y consumidores, mientras se idean nuevas estrategias para mantener a los que compran el producto por precio.

Promociones atractivas al consumidor

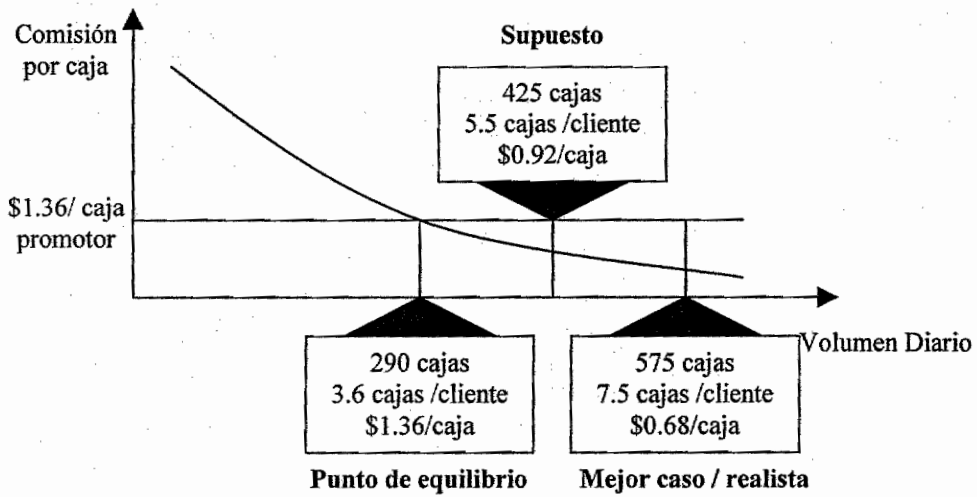
- a) Como se vio en el capítulo anterior, el principal consumidor de estos refrescos son los niños. Por ello se plantea un plan para lograr ventas en escuelas, con efectividad y bajos costos, en el menor tiempo posible, como la venta por teléfono (Telemarketing). El siguiente gráfico explica los criterios para hacerlo, el proceso a seguir y el posible resultado. También explica la estructura organizacional que se requiere, y los salarios propuestos con su análisis financiero.

Criterios de Selección	Proceso	Resultado
<ul style="list-style-type: none"> • Mínimos requerimientos de mercadeo. • Posibilidad de lograr una lealtad de los clientes • Potencial para hacer un canal de ventas a casa habitación y oficinas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Representante de Servicio al Cliente llama a los clientes y obtiene cita. • Se visita al cliente, y se negocia la venta. • Representante de Servicio al Cliente (RSC) llama a los clientes y obtiene pedido. • RSC programa la fecha de entrega. • RSC pasa el pedido a la bodega más cercana al cliente. • La bodega envía el pedido con el camión de reparto. 	<ul style="list-style-type: none"> • Reducción de personal de ventas para atenderlos. • Posibilidad de lograr incrementar la cobertura de clientes.

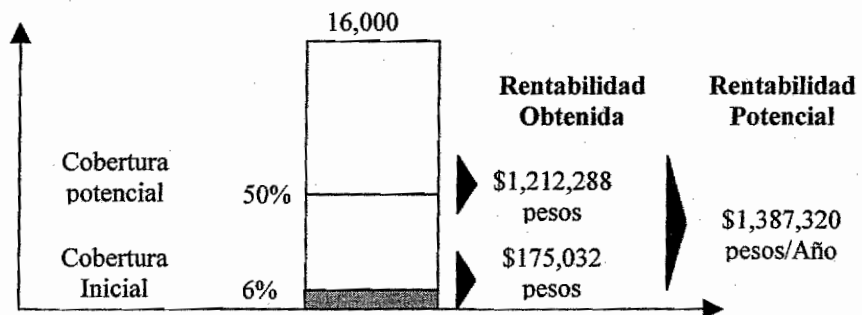
Inicialmente un equipo de 5 personas sería capaz de atender unos 1,400 clientes.



Costo por caja – Promotor versus venta telefónica



Población Total de Escuelas en la cd. de México



b) Se deben desarrollar promociones específicas para cada tipo de cliente y consumidor, además de crear todo un programa que ayude en la toma de decisiones de inversión.

Presupuesto de Inversión

Colocar los recursos

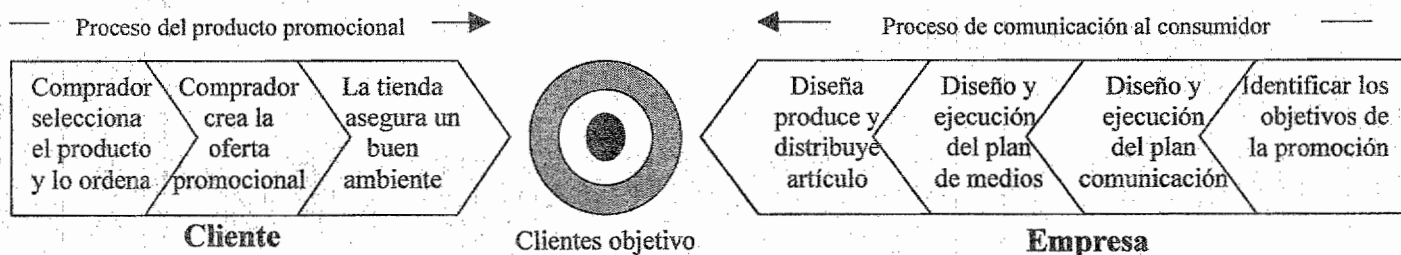
Mezcla de medios

Medición del desempeño de las promociones

- ¿Cuáles son los retornos de inversión generados por las distintas inversiones de marketing?
- ¿Cuál es el óptimo nivel de inversión de marketing para nuestro cliente?
- ¿Cómo debiera colocarse la inversión de marketing presupuestada en planes globales y programas de unidades de negocio?
- ¿Cómo son jerarquizadas estas oportunidades para facilitar la toma de decisiones en inversiones incrementales?
- ¿Cuál mezcla de medios provee el óptimo nivel de retorno en la inversión de marketing?
 - En niveles corporativos o globales
 - A nivel de unidad de negocio
- ¿Cuáles son los beneficios incrementales generados por las promociones planeadas?
- ¿Cuáles son los retornos generados por las promociones planeadas?
- ¿Cómo optimizamos futuros programas de promoción basados en la retroalimentación de los programas actuales?

Además, con el objetivo de seleccionar mejor las promociones, se debe proveer al cliente con herramientas y capacidad para seleccionar productos promocionales de forma óptima:

Proceso de selección de productos promocionales



Siendo el cliente el del contacto con los consumidores, sabe lo que les gusta y la forma de transmitirles la información de la promoción, evitando gastos en medios que no tienen impacto en el consumidor. Sin embargo, debe ser una decisión conjunta, sin perder de vista los objetivos y el mensaje de la marca en el mercado meta delineado, pero logrando que el cliente la impulse más al sentir que es su idea. El objetivo es tener menos promociones, pero mejor enfocadas, con mayor impacto en el mercado objetivo, y lograr mejor percepción en los consumidores hacia el producto, con apoyos en mejora de instalaciones de escuelas o en equipo por consumo del producto, desde pintura, escritorios, mesas y sillas para cafeterías, hasta equipo de computo, conmutadores, cursos de capacitación, entre otros. También apoyo en actividades interescolares como: torneos deportivos, académicos o culturales, concursos de baile, canto, poesía u oratoria, apoyo en becas y visitas a las plantas o distribuidoras para que conozcan mejor la empresa y sus productos.

Inversión en imagen de marca

Se deben desarrollar manuales de aplicación de marca para estandarizar lo que se haga al consumidor, que utilice la marca. Así todos los recursos que destinen al mercado serán uniformes y dará la impresión de realizar una gran inversión. Al invertir en apoyos a su marca y no solo dar un precio bajo, tendrán oportunidad de mejorar la percepción del consumidor. Si se olvidan de segmentar el producto por precio, deben esforzarse por encontrar el nicho de mercado correcto y explotarlo favorablemente, por ejemplo: a) Mundet debe posicionarse como el tradicional refresco de manzana, sano y saludable y luchar por ganar espacios en farmacias, clubes, gimnasios y restaurantes, recuperando su imagen y crecer, sin olvidar que los principales consumidores del producto son los niños, por lo que debe posicionarse de las escuelas. b) Chaparritas, debe luchar por el mercado de los niños invirtiendo en escuelas, restaurantes y centros de diversión para niños, y hacer promociones para ellos. Con un posicionamiento correcto y llegando a sus consumidores en forma adecuada tendrán una mejora en ventas y en sus planes a mediano y largo plazo.

Una adecuada mezcla de marketing

Los productores de refrescos nacionales deben balancear sus estrategias de marketing y no basarse en precios bajos. Deben cuidar no salir de los canales de distribución rentables y de alto volumen, como misceláneas y abarrotes manteniendo los que tienen actualmente. Cuidando el margen de utilidad y desarrollando nuevos canales de ventas como tortillerías, talleres mecánicos, oficinas y casas habitación, y desarrollando compañías que manejen Vending Machines para vender a los consumidores con mayores márgenes de utilidad, pueden mejorar su posición. Además, deben impulsar empaques que ha explotado la industria como lata, dos litros y 600 ml pet, olvidándose de nuevos empaques, al no tener recursos para estudios de mercado o poder promocionarlos, evitando así costosos errores.

3.3. EJECUCIÓN DE VENTAS

Sistema de preventa

Además de las mejoras que el cambio de sistema trae consigo, si se proporcionan las herramientas necesarias al promotor, aún puede mejorar sustancialmente su trabajo:

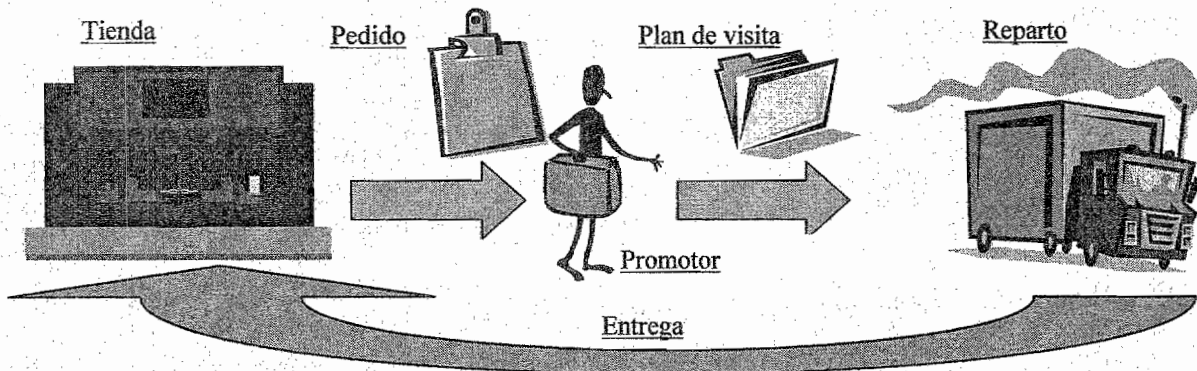
- Vehículos.- Al proporcionarles vehículos para desplazarse, reducen tiempos muertos para moverse de un cliente a otro, lo que implica aumentar el tiempo con clientes mejorando la ejecución de mercado. Para ello se recomienda proporcionar bicicletas o motocicletas dependiendo la zona; bicicletas en territorios planos y motocicletas en zonas de cerros. Se podrían financiar a los promotores para no aumentar los activos. El beneficio en ventas sería importante y paga los incrementos en costo del capital.
- Sistemas de Información .- Si el sistema ofrece información por cliente, para explotarla hay que desarrollar un sistema que controle y sirva de guía al promotor para cubrir sus cuotas y objetivos. La información podría ser explotada¹⁰ sugiriendo al cliente sus pedidos de acuerdo a ventas históricas, conociendo a los mejores clientes para

¹⁰ *Nota: El cambio debe hacerse poco a poco, con un adecuado entrenamiento para los promotores para lograr una mejora real en la ejecución.

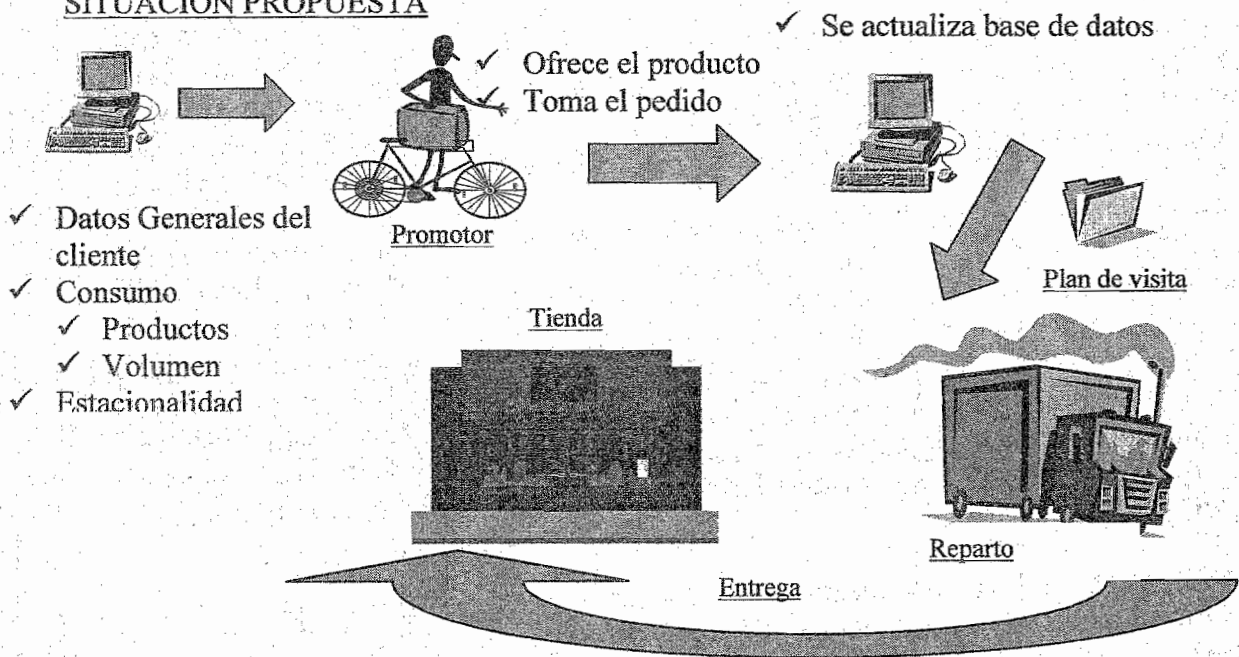
desarrollarlos con planes específicos de mercadeo, fijando cuotas de venta para concursos y promociones, en reestructuras de zonas para optimizar tiempos y recorridos, validando captura de clientes nuevos y pérdida de clientes, midiendo el impacto de actividades promocionales y asignar recursos a clientes importantes.

En los siguientes diagramas se ilustra la forma en la que se trabaja actualmente, así como los cambios que se propondrían para tener mayor impacto en el mercado:

SITUACION ACTUAL



SITUACION PROPUESTA



Reestructuración de frecuencias de visita

Otro problema a mejorar, es la mala productividad en el trabajo de los vendedores comparado con los de Coca. De la tabla 3.3 tenemos:

DIFERENCIAS	COCA	PRODUCTORES NACIONALES (promedio)
Recorrido al primer cliente	25 min.	1 hr 25 min.
Clientes totales en zona	150	500
# de clientes que compran	140	200
Clientes a visitar por día	60	80
Frecuencia de visita	2.6	2.4
Clientes con compra por día	48	28
Ventas por día (cajas)	420	45
Kms a recorrer diario	4	15
Tiempo en traslados	4 hr	7 hr 30 min.
Tiempo dedicado a clientes	5 hr	2 hr

Tabla 3.3

Al sacar la efectividad de compra de los clientes con la sencilla operación:

Efectividad de compra = clientes con compra por día / clientes a visitar * 100,
vemos que: Coca tiene 80% de efectividad y los productores nacionales tienen 35%.

La efectividad de Coca es 2.3 veces mayor, pero ambos visitan a los clientes con frecuencias similares (2.6 veces por semana, contra 2.4 veces). Multiplicando la efectividad por la frecuencia de visita, se obtiene la frecuencia real de compra, donde a Coca le compran 2.1 veces por semana, mientras a los productores nacionales apenas 0.8 veces. Un paradigma de la industria dice que a mayor frecuencia de visita, mayor volumen de compra.

Analizando los resultados de la operación anterior vemos que con Coca, la frecuencia de compra de los clientes y la visita de los vendedores a éstos es muy similar, que indica que están calculadas de acuerdo a las necesidades reales del mercado. Pero con los productores nacionales, los clientes compran una de cada 3 visitas. En este caso, se gasta mucho tiempo en actividades improductivas (recorridos entre clientes y visitas sin compra), sin dedicar tiempo a actividades que generan valor como captura de clientes nuevos y actividades de mercadeo. Las visitas no se calculan con las necesidades reales del mercado, sino siguiendo a Coca pero al realizar la labor de venta a bordo del camión, las visitas toman más tiempo con un alto costo.

El cambio propone utilizar preventa para reducir costos, mejorar la información y la ejecución de mercado y poder determinar la frecuencia de visita por cliente basados en información. Así a los clientes con:

- Menos de cuatro compras al mes: se les visitará una vez a la semana
- Entre cuatro y seis veces: dos visitas a la semana
- Con más de seis compras al mes: tres visitas a la semana¹¹

¹¹ Para Clientes que requieran más de tres visitas, se determinará de acuerdo a sus necesidades reales.

Con estos datos se simula el trabajo del vendedor cuyos resultados comparados con el modelo actual podría cambiar como se muestra en la tabla 3.4, que mostrará sólo las diferencias entre un sistema y otro, incluyendo algunos de los beneficios que se han mencionado¹², así como el cambio en las frecuencias de visita.

DIFERENCIAS	Con Sistema Tradicional	Con Sistema de Preventa
# de clientes totales en zona	500	500
# de clientes que compran la marca ¹³	200	200
Número de clientes a visitar por día	80	47
Frecuencia de visita a clientes	2.4	1.4
Cientes con compra por día	28	28
Efectividad de Compra	35%	60%
Ventas promedio por día (cajas)	45	45
Kms. a recorrer diario en zona	15	10
Tiempo improductivo en traslados ¹⁴	7 hr 30 min.	4 hr 40 min.
# de visitas a clientes potenciales / día	0	13
Tiempo disponible para el mercadeo	0	2 hr 50 min.

Tabla 3.4

En la medida en que se perfeccione el sistema, podrán reducirse las frecuencias de visita, mejorar la efectividad de compra, y poder visitar clientes nuevos. Al aumentar los clientes, se incrementará la venta por zona y la cobertura de mercado, que permitirá mejorar la ejecución de promociones y fijación de la marca en la mente del consumidor, sin necesidad de aumentar promotores. No se podrán capturar clientes buscando mejorar ventas, mientras el vendedor no tenga tiempo disponible para atenderlos. Este enfoque les dará disponibilidad de tiempo permitiendo que lo dediquen a traslados y al mercado como los de Coca¹⁵ y con el vehículo, la diferencia en recorridos se vuelve despreciable.

Cambios en los sistemas de distribución

Otro de los paradigmas que existen es el tipo de vehículo de transporte que se utiliza. Los camiones de refrescos han sido de más de 8 toneladas con una capacidad para 500 cajas de refresco. Sin embargo, rara vez se utiliza más del 50% de esta capacidad. Este tipo de camiones traen consigo muchos problemas operacionales y altos costos como: problemas para estacionarlos y maniobrar, mayor inversión, mayor desgaste y costos de mantenimiento, mayor espacio para guardarlos y mayor consumo de combustible, entre otros. Por tal motivo, se proponen las siguientes alternativas:

A. En territorio planos:

Cruces de anden (cross-docks), que consisten en utilizar los camiones para consolidar embarques en un punto más cercano y entregar a vehículos de distribución más pequeños y

¹² Incluyendo el vehículo para disminuir tiempos de recorridos que se mencionó en el apartado anterior.

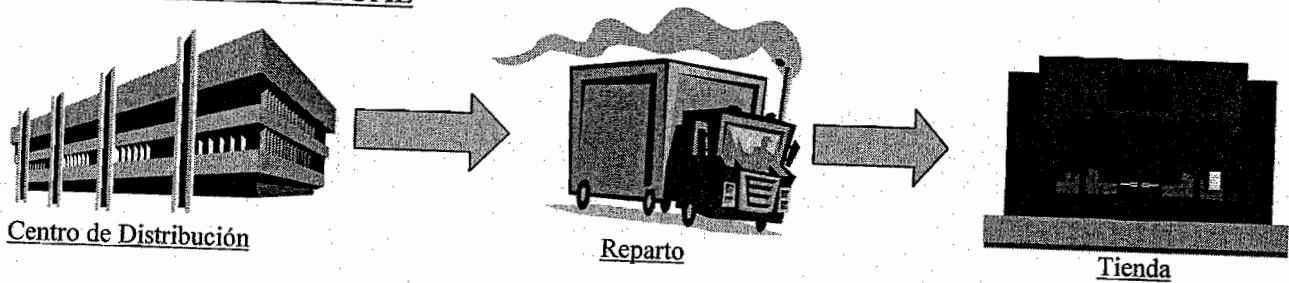
¹³ Este número irá aumentando con la visita a clientes nuevos.

¹⁴ Incluye la visita a Clientes potenciales para capturarlos como clientes nuevos.

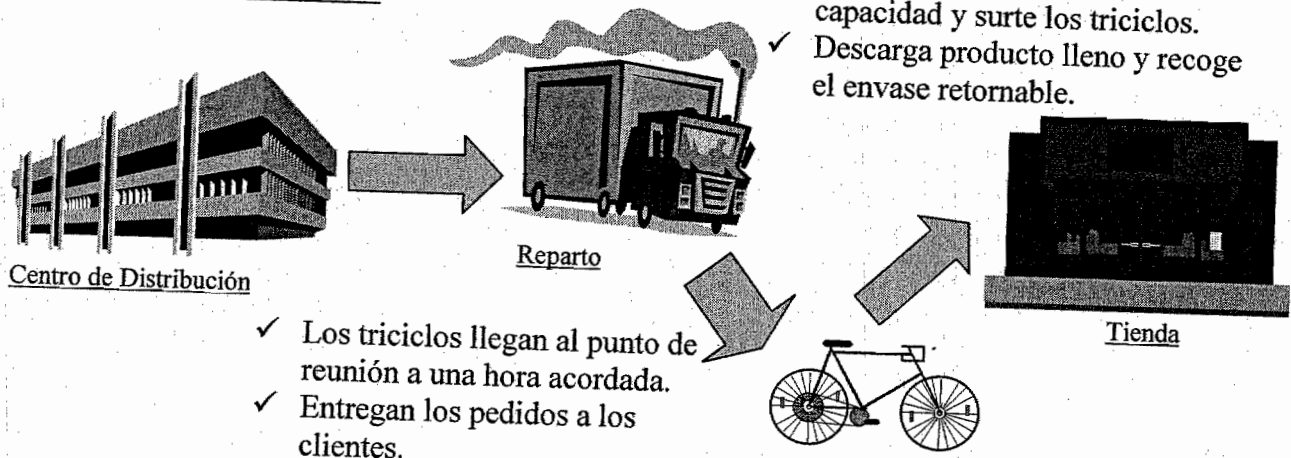
¹⁵ La mayoría de comparaciones se hacen con Coca, al ser el que está haciendo mejor las cosas.

económicos para entregar a los clientes. El camión podrá dar tantos viajes como sea necesario o atender un gran número de puntos de abasto, maximizando su utilización. Dado que la restricción para poder maximizar los vehículos de reparto, es el número de entregas, con triciclos o carros eléctricos se puede mejorar el indicador al ser vehículos más fáciles de maniobrar y de estacionar. La capacidad de estos vehículos es: Triciclo 40 cajas; Carro eléctrico 70 cajas. Ambos vehículos pueden dar 3 viajes al día, con lo que el carro eléctrico podría entregar lo mismo que un camión mientras que un triciclo puede entregar la mitad. El diagrama ilustra en que consiste el concepto.

SITUACION ACTUAL



SITUACION PROPUESTA



- ✓ El camión se carga a su máxima capacidad y surte los triciclos.
- ✓ Descarga producto lleno y recoge el envase retornable.

- ✓ Los triciclos llegan al punto de reunión a una hora acordada.
- ✓ Entregan los pedidos a los clientes.

BENEFICIOS

- ✓ La inversión es mucho menor, y por consiguiente el cargo de capital:
Camión \$300,000- Carro eléctrico \$70,000 triciclo \$3,000
- ✓ Los costos de mantenimiento son menores¹⁶
Camión \$4,000 –carro eléctrico \$1,000 triciclo \$300
- ✓ Los costos de combustibles son mínimos:
Camión \$3,200 – carro eléctrico \$1,200 triciclo \$ -
- ✓ Los costos de documentos y administración y flota son más bajos:
Camión \$4,300 carro eléctrico \$2,500 triciclo \$ -

DESVENTAJAS

- ✓ Los vehículos pequeños no pueden recorrer largas distancias, por lo que requieren de un lugar para guardarlos cerca de su zona de reparto

¹⁶ Cifras reales promedio por mes.

- ✓ Requieren de energía eléctrica, como combustible del carro eléctrico.
- ✓ Dificultad par guardar valores por no poder tener una caja de seguridad¹⁷.

Al hacer el cambio por estos vehículos, la venta de los camiones de reparto que se dejarán de utilizar contribuirá a pagar los carros eléctricos. Mientras, pueden iniciar con triciclos. Ya que los vehículos se guardarán sin producto, el espacio requerido es mínimo y no se requiere ningún control, por lo que se facilita conseguir el espacio a un bajo costo.

B. En territorios de cerro o de difícil acceso:

Tratar de sustituir los camiones de reparto por camionetas de 3.5 toneladas, cuando llegue el momento de hacerlo por su antigüedad. Esto con los siguientes beneficios

- ✓ Menor inversión y cargo de capital al ser vehículos más baratos
Camión \$300,000 Camioneta \$ 170, 000
- ✓ Menor costo de mantenimiento y desgaste
Camión \$4,000 Camioneta \$ 3,000
- ✓ Menor consumo de combustible
Camión \$3,200 Camioneta \$2,400
- ✓ Menor cantidad de gente para operarlo
Camión 3 camioneta 218

Cambios en la ubicación de sus centros de distribución.

Hay una empresa nacional que ya inició el cambio de su sistema de ventas a preventa, sin obtener en este simple movimiento, una mejora radical. En la figura 3.1 se muestra la diferencia en los tiempos de trabajo entre ambos sistemas, que indican que no es lo único que debe hacerse para obtener mejores resultados.

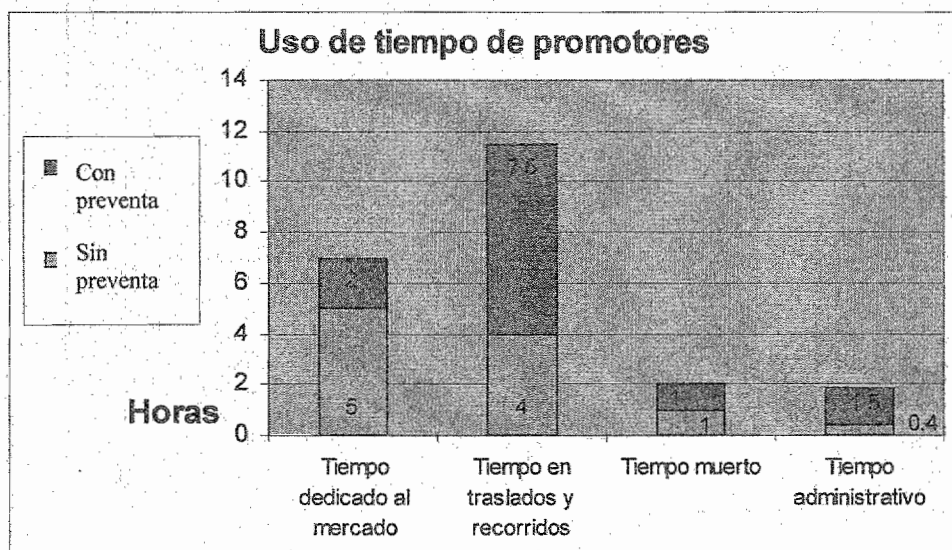


Figura 3.1

¹⁷ Para suplir este problema el repartidor de estos vehículos deposita el dinero en una sucursal bancaria.

¹⁸ La reducción de personal puede hacerse de forma gradual y aprovechando la rotación natural que tiene esta posición, sin incurrir así en gastos de liquidaciones.

A pesar de los cambios propuestos, aún quedan 4 horas 40 minutos de tiempos improductivos en traslados, de los que 2 horas 50 minutos (60.7% del total) son del centro de distribución, al primer cliente y el regreso a éste, con rutas que pasan más de 5 horas en éstos. Tomando como base la mediana, la mitad de los promotores pasan 3 horas 40 minutos o más en estos traslados, lo que muestra la gravedad del problema. Dado que la solución es acercarse al mercado, habrá que incrementar los centros de distribución, que requerirá de cambios en consideraciones como la estructura organizacional requerida, la estructura de costos y un procesos de control adecuado.

Para que una ruta pueda ser efectiva y rentable tanto para el promotor (que es comisionista) como para la compañía, debe generar ventas mínimas de 80 cajas diarias, con compras en 50 clientes, (al menos 5 horas efectivas en mercado, descontando tiempos muertos, personales (comer e ir al baño) y de traslados). Para lograrlo, los traslados de la bodega al cliente y de regreso, no deben exceder de 2 horas por lo que hay que acercar al vendedor al mercado con más centros de distribución. En una prueba¹⁹ donde se acercó al promotor al mercado, se obtuvieron los resultados de la tabla 3.5. Si a esos resultados pudiéramos sumar otras acciones como dar vehículos a los promotores, reestructurar frecuencias de visita, sistematizar procesos de venta y analizar la información para mejorar la toma de decisiones, los resultados mejorarían la posición en el mercado de estas empresas.

A pesar de ser preliminares los resultados son positivos, no solo en costos y volumen, sino en todos los aspectos. Para llevar la solución al resto de la compañía se requieren cambios en varias áreas para mantener control en la operación, con costos bajos como en la prueba.

	<i>Antes</i>	<i>Acercándose al Mercado</i>
Tiempos de traslado al 1er. Cliente	2 hrs. 20 min.	35 min.
Ventas promedio por promotor ²⁰	45 cajas	54 cajas
Rotación anual de personal	110%	21%
Costos de pasajes diario / promotor	\$35	\$12.50
Costos de combustible mensual / camión	\$5,800	\$1,800
Costos de mantenimiento mensual / camión	\$4,200	\$3,100
Km. Recorridos diarios / promotor	39 km.	11 km.
Km. Recorridos diarios / camión	44 km.	15 km.
Hora de salida del promotor	6:40 p.m.	4:20 p.m.
Hora de salida del repartidor	7:20 p.m.	5:30 p.m.
Número de clientes visitados por el promotor	55	80
Número de clientes visitados por el repartidor	80	98
Clientes por zona	240	290
Clientes con compra por día	28	32

Tabla 3.5

¹⁹ No se puede decir que Compañía ni en que Centro de Distribución por cuestiones de confidencialidad.

²⁰ Ya eliminando el factor de estacionalidad para medir condiciones iguales.

Estos departamentos tendrán las responsabilidades que a continuación se describen:

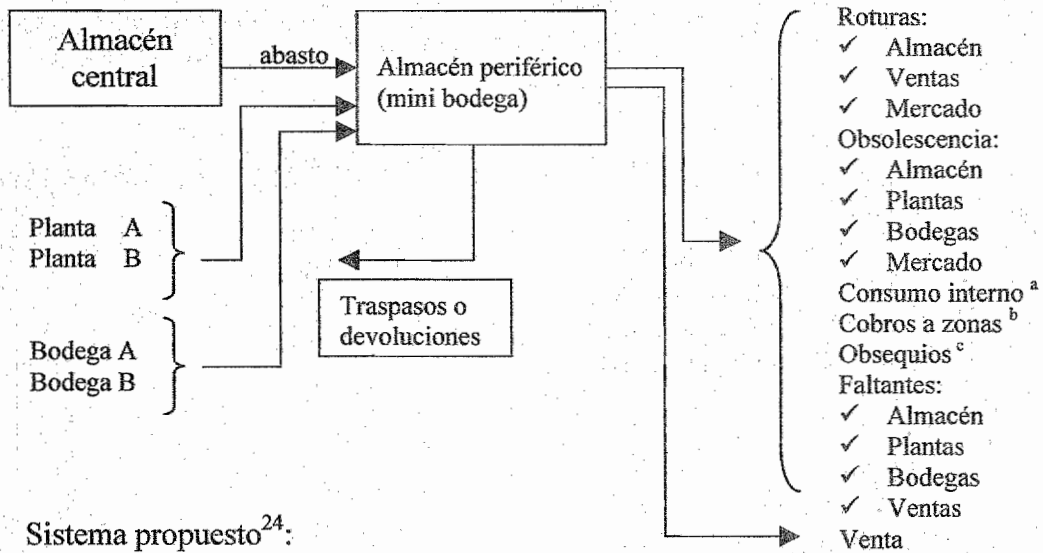
1. *Mercadotecnia*: captura y desarrollo de cuentas clave, compra y control de recursos de mercado, desarrollo y control de las áreas de telemarketing y servicio a clientes.
2. *Tecnología de ventas*: todo lo referente al desarrollo de nuevos mercados, análisis y optimización de rutas de ventas y mejora de frecuencias de visita.
3. *Ventas*. Su principal responsabilidad es cumplir con el objetivo de ventas establecido. Manejan la operación de visitar a los clientes y generar ventas de todos los productos de la compañía, cuyas funciones estarán en los centros de distribución.
4. *Tráfico*: Responsable de desarrollar nuevas y mejores estrategias de distribución, compra y sustitución de unidades de reparto, desarrollar los cruces de andén, eliminando con ello bodegas y reestructurar rutas de reparto para volver eficiente la distribución. En sí, debe buscar reducir los costos actuales de distribución.
5. *Talleres*²¹: Habrá un taller central responsable del mantenimiento preventivo y correctivo de toda la flota vehicular, a través de un plan de acuerdo al territorio, kilómetros que recorre y tipo de unidad.
6. *Almacenes*: Responsable de garantizar el cumplimiento de las políticas y controles en todos los almacenes, así como la planeación de inventarios.
7. *Administración*: Será responsable de las áreas de contabilidad, control interno central, auditoría, crédito y cobranzas y tesorería. También se encargará de desarrollar, auditar y ejecutar el cumplimiento de los distintos procedimientos y controles que aseguren la correcta y buena ejecución dentro de cada distribuidora y asegurar el buen uso de los recursos, evitar malos manejos y asegurarse de recolectar totalmente el dinero.
8. *Recursos Humanos*: Responsables de reclutamiento, selección, capacitación y desarrollo de personal, relaciones laborales, relación con sindicato, llevar la nómina y crear y motivar un buen clima laboral.

Para simplificar la operación manteniéndola en control se establecerán procesos y sistemas más sencillos que faciliten la operación. Para tener información precisa sobre entradas y salidas al almacén, ésta se clasifica en un gran número de conceptos que dificultan el control operativo, como rotura de producto, obsolescencia y faltantes, tanto para producto proveniente de planta, distribuidoras, o bien del mercado. Para simplificar este control, solo se registrará un tipo de entrada, referente a todo el abasto, mismo que será enviado de un almacén central. En lo que se refiere a salidas, una será la venta que deberá conciliar con el reporte del sistema, y con la conciliación bancaria del depósito realizado. La otra incluirá todos los tipos de salida, y se manejará como una devolución al almacén central adjuntando el documento correspondiente, para que allá se clasifiquen. Cuando se requiera hacer un traspaso de un almacén a otro²², se registrará como salida al almacén central y de ahí al destino final, siendo éste el responsable de realizar todos los movimientos, y el control se realizará por administración central con los documentos oficiales de ventas y de los almacenes. De esta forma el control del almacén se vuelve muy sencillo como se explica mejor en los siguientes diagramas:

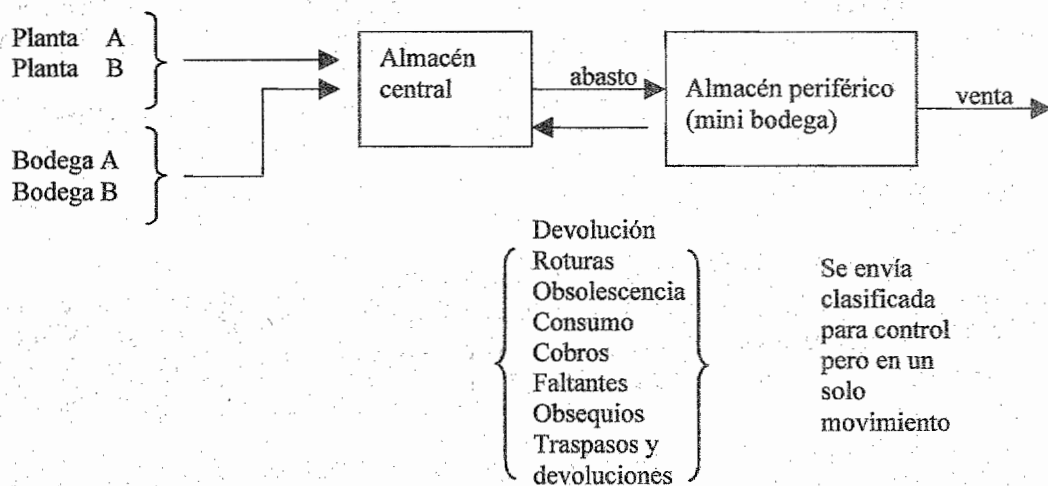
²¹ Esta área también podría manejarse a través de Outsourcing, o bien, creando una empresa conjunta independiente de servicio a unidades como la que se planteó para el área de producción

²² Para simplificar el control se aplicará lo mismo cuando el producto provenga de otra planta o proveedor.

Sistema de medición actual²³:



Sistema propuesto²⁴:



En el área de Tesorería, habrá un listado de clientes autorizados con crédito y descuentos, que serán dados de alta en el sistema de cómputo por administración central, cumpliendo las políticas establecidas por la compañía. Se conciliará la venta, contra lo depositado al servicio de recolección de valores ya confirmado con el banco y bajo ningún motivo se podrá quedar dinero sin depositar, y los documentos deberán enviarse a diario para justificarlos. El resto de procesos no requieren de cambios, pero deben auditarse constantemente par verificar su funcionamiento correcto y aplicación.

Con la propuesta se lograrán beneficios como la disminución de 20% del personal de las distribuidoras, principalmente en jefes de área y supervisores, con lo que lograríamos

²³ Todo se documentaba con base a facturas y documentos, y luego se ajustaba contra lo físico recibido.

^a Producto que consumen los empleados sin cargo, manejándose como prestación.

^b Producto faltante que no procede y se cobra al vendedor o repartidor.

^c Patrocinios, donativos, regalos por actividad de mercado, eventos especiales, etc.

²⁴ Todo se considera físicamente y de esto se elabora el documento.

aplanar las estructuras haciéndolas más eficientes. La tabla 3.6 muestra las mejoras²⁵ en gastos, EVA, utilidad de operación y ventas netas de los beneficios antes señalados en la nueva propuesta. Dado que las bodegas se rentarían, el cargo de capital sería menor, con la oportunidad de vender los grandes terrenos para invertir en mejorar los equipos de distribución.

	<u>Sistema actual</u>	<u>Sistema propuesto</u>
Número de centros de distribución ²⁶	3	16
Tiempo de traslado ²⁷	2 hrs 50 min.	1 hr. 15 min.
Ventas promedio / centro de distribución	200,000 cajas	40, 500 cajas
Km. Recorridos por promotor / camión	15 / 19	7 / 12
Número de cajas vendidas / empleado	546 cajas	626 cajas
Dinero pagado de nómina / caja vendida	\$11.2	\$9.95
Ventas totales	100	108
Costos fijos totales	32	30.7
Número de empleados	1,100	1,035
Tiempo administrativo de ventas / día	1 hr. 15 min.	25 min.
Tiempo administrativo de reparto / día	1 hr. 30 min.	18 min.
Utilidad de operación / neta	11 / 6.2	19.3 / 10.8
Inversión actual en activos ²⁸	73.7	62.7
EVA	(8)	(1.6)

Tabla 3.6

Programa agresivo de mercadeo.

Dado que hay una íntima relación entre el número de enfriadores colocados en los clientes y la participación de mercado, ya que el consumidor prefiere el producto frío, es importante tener los recursos que ayudan a mejorar las ventas. Sobre todo, para recuperar clientes en misceláneas y abarrotes, de las que han salido por su estrategia de precios equivocada.

Hoy día existen básicamente 3 tipos de enfriadores distintos en tamaños y capacidades que pueden dar los siguientes incrementos en ventas²⁹:

Tamaño	Precio	Incremento en ventas/semana ³⁰
Pequeño	\$4,000	4
Mediano	\$4,900	7
Grande	\$5,500	13

²⁵ Todos los datos presuponen que no se realiza ninguna modificación presentada anteriormente en este trabajo, salvo la reubicación de los centros de distribución, y la reingeniería que esto conlleva, presentada en esta sección, salvo el cambio del sistema de ventas a preventa.

²⁶ Promedio de los distintos negocios de productores nacionales.

²⁷ Llegada al primer cliente más el trayecto de regreso desde el último cliente.

²⁸ Suponiendo venta de terrenos improductivos por el cambio sin contemplar sustitución de flota de distribución.

²⁹ Se obtienen de la capacidad del enfriador por la frecuencia de venta por el incremento esperado de 50% en venta por el equipo.

³⁰ La base de cálculo de cajas está hecho en 12 oz retornable, con una contribución marginal por caja de \$11.

La estrategia que se debe seguir al colocar los enfriadores será dar el aparato a los buenos clientes que ya se visitan, como primera opción, para mantenerlos y mejorar su rendimiento y el resto a captura de clientes nuevos, principalmente misceláneas y abarrotes, al ser los que generan mejores ventas.

La tabla 3.7 muestra un análisis con distintas alternativas para definir la inversión en enfriadores que debiera hacerse y la proporción en la que deberán asignarse entre clientes actuales o nuevos. Se trata de tomar la mejor decisión para los accionistas, y no basados en experiencias o necesidades del mercado, con un plan previo de colocación, que permita maximizar el retorno sobre la inversión.

Clientes nuevos	Indicador	Inversión			ROI
		19.2 millones	24 millones	28.8 millones	
60 40	Incr. en partic. de mercado Incr. en cobertura de mercado Utilidad Volumen	0.97% 4.1% \$11.6 mill. 2.63 mill de cajas	1.21% 5.1% \$14.8 mill. 3.28 mill de cajas	1.46% 6.2% \$17.7 mill. 3.94 mill de cajas	62%
50 50	Incr. en partic. de mercado Incr. en cobertura de mercado Utilidad Volumen	0.91% 3.4% \$10 mill. 2.46 mill de cajas	1.14% 4.3% \$12.5 mill. 3.01 mill de cajas	1.36% 5.1% \$15 mill. 3.69 mill de cajas	52%
40 60	Incr. en partic. de mercado Incr. en cobertura de mercado Utilidad Volumen	0.85% 2.7% \$8.2 mill. 2.3 mill de cajas	1.06% 3.4% \$10.3 mill. 2.87 mill de cajas	1.27% 4.1% \$12.3 mill. 3.45 mill de cajas	43%
		4,000 enfriadores	5,000 enfriadores	6,000 enfriadores	

Tabla 3.7

Con este estudio, podemos determinar la cantidad adecuada a invertir, así como la forma en que deben colocarse los enfriadores, para obtener el mayor retorno sobre la inversión, con el menor riesgo posible, pero que sea relevante. La inversión debiera ser de \$19.2 millones de pesos, con lo que se compraría 4,000 enfriadores, colocando 60% de los aparatos en clientes nuevos y 40% en clientes actuales que se requieran conservar y desarrollar. Sin embargo, lo importante no es sólo el recurso, sino garantizar su correcto uso, exclusivo para productos de la compañía y controlando las ventas mensuales que genera.

De los análisis de tiempos de trabajo de promotores realizados, se ve que resulta casi imposible que los promotores de ventas o repartidores realicen labores de venta y mercadeo, como colocar el producto en enfriadores, darle rotación, limpiarlo, colocar precios, tenerlo a la vista del consumidor, etc., a menos que se cambiaran sus funciones o el

número de clientes a visitar. Sin embargo, esto es difícil porque al ser comisionistas, perderían volumen de ventas y por tanto ingresos.

Por tal motivo, se debe estimular al cliente para realizar esta labor. Coca y Pepsi tienen su club de mercadeo, donde otorgan puntos al cliente por distintos factores, de manera muy sofisticada y complicada, que sólo sus modernos sistemas y procesos les permiten controlarlo. Al cliente le resulta lento y complicado juntar puntos por un largo periodo y posteriormente cambiarlos por artículos. Por lo anterior, se propone un sistema sencillo que premie de la siguiente manera:

- Se tendrá un equipo central dedicado al control de recursos que verificará y supervisará el desempeño de éstos, y otorgará los premios a los clientes que cumplan los compromisos adquiridos.
- Cada persona verificará el uso de 15 enfriadores diariamente, mismos que se seleccionarán por un programa de cómputo que los elegirá aleatoriamente por zona y les asignará responsable. Para garantizar dicha supervisión, deben tomar fotos del establecimiento y el aparato diariamente. Cada uno tendrá un rango de control de 375 enfriadores. Lo que se medirá en estas visitas será lo siguiente:
 1. Que el cliente mantenga el refrigerador en exclusiva, lleno de producto y bien acomodado. De lograrse, se otorgará al cliente una caja de producto de 2 litros de inmediato sin cargo.
 2. Que se cumpla con el volumen de venta establecido³³ en el contrato de comodato³⁴ del enfriador. De cumplirse, se le otorgará una caja adicional.
 3. Si el cliente lleva cuatro meses seguidos cumpliendo su compromiso de venta, se le otorgará adicionalmente un premio sorpresa³⁵ como juegos de vasos, dominóes, chamarras, playeras, electrodomésticos, etc.
 4. Por otro lado, a aquellos clientes que no cumplan con los dos puntos señalados por un periodo de tres meses consecutivos, se les retirará el enfriador para reubicarlo en otro cliente.

En este capítulo se busca cubrir la mayoría de las deficiencias que tienen las empresas mexicanas que producen refrescos. Cada propuesta que se plantea fue presentada en forma independiente, sin analizarse el impacto de otra estrategia en cada medida. Sin embargo, si contemplan que para que puedan ser realizadas se tenga como sistema de ventas y distribución la preventa, y que se cuente con un sistema de cómputo que facilite el control y seguimiento.

³³ Este volumen se obtendrá del sistema de cómputo, con el dato de las ventas reales del cliente.

³⁴ Todos los enfriadores se comodatarán a los clientes, para mantener la propiedad de los recursos y poderlos retirar libremente ante los incumplimientos de los clientes.

³⁵ Todos los premios serán artículos promocionales con el logotipo de la empresa, que ayuden además a mantener presente la imagen de la compañía en la mente del consumidor.

CAPÍTULO 4: ANÁLISIS FINANCIERO DE LAS PROPUESTAS.

En este capítulo se tratará de medir el impacto financiero de cada propuesta presentada en el capítulo anterior, para poder jerarquizar el orden en el que debieran ser implementadas, considerando lo siguiente:

- ✓ Inversión requerida para su puesta en marcha.
- ✓ Tiempo¹ a invertir en la implementación.
- ✓ Impacto económico y financiero.
- ✓ Contribución a los resultados generales del negocio.
- ✓ Requisitos de operación indispensables para su ejecución.

En el capítulo anterior se explicó el beneficio operativo que cada propuesta traería consigo, analizándose el impacto económico de cada una de forma muy general. En este capítulo, se busca dar un resumen directivo de los resultados a esperar al ejecutar la propuesta y los recursos que deberían utilizarse para conseguirlo. Sólo se consideran aspectos cuantitativos y no cualitativos, y todos enfocados a la parte financiera². Las soluciones se dividirán dependiendo la velocidad a la que puedan implementarse las propuestas, iniciando con las de rápida implantación, para concluir con las de largo plazo.

4.1 PROBLEMAS DE RÁPIDA IMPLEMENTACIÓN

Tratando de seguir el orden en el que se presentaron las propuestas, se lista la que no necesita grandes estudios, tiempo o recursos, sino que requiere de la toma de decisiones para llevarla a cabo.

Estrategia de precios efectiva

Tomando en cuenta lo explicado en el capítulo anterior, el beneficio que se obtiene con esta estrategia, es:

- 1) Aumenta la utilidad por las ventas actuales.
- 2) Mejora la posición en el mercado, lo que a mediano plazo traerá más venta.
- 3) Aumentan las ventas, al participar en ciertos canales que han perdido por su estrategia de precios actual equivocada.

A continuación se presentan los beneficios en los distintos indicadores de negocio que pueden darse, sólo con la toma de la decisión:

¹ El análisis de recursos a invertir resulta complicado por la falta de información para sustentarlo.

² No se consideran las propuestas que se presentaron y que por confidencialidad o falta de información no pueden estudiarse a fondo.

	Actual	Precio nuevo sin incremento en ventas ³	Incremento en ventas ⁴	Beneficio total de la propuesta
Ventas (Vol.)	100	114.8	5.74	20.54
Descuentos	13	20.7	0.75	(8.45)
Ventas netas	87	94.1	4.99	12.09
Utilidad de operación	11	12.9	1.69	3.59
ISR (34%)	3.7	4.4	0.57	(1.27)
PTU (10%)	1.1	1.3	0.17	(0.37)
Utilidad neta	6.2	7.2	0.95	1.95
Capital invertido				
Activos	73.7	73.7	-	-
Capital de trabajo	12.4	12.4	0.6	(0.6)
Total	86.1	86.1	0.6	(0.6)
Costo de capital (16.5%)	14.2	14.2	0.1	(0.1)
Utilidad económica	(8)	(7)	0.85	1.85

También deben tomarse otras decisiones importantes como: establecer promociones atractivas al consumidor; aumentar la inversión en imagen de marca y utilizar una mezcla adecuada de mercadotecnia, que traerán consigo beneficios en volumen de ventas.

4.2 PROPUESTAS QUE IMPLICAN CAMBIOS EN LA ESTRATEGIA DIRECTIVA

La siguiente propuesta se refiere a la venta de plantas de materia prima, que implica un cambio radical en la estrategia directiva que han seguido hasta el momento. La segunda etapa, donde se crea una empresa conjunta de producción, implica necesariamente la pérdida de control accionario, que dificultará su toma de decisiones. Por ello, para considerar estas opciones, los dueños actuales deben tomar en cuenta que:

- a) La integración vertical que realizaron y en su momento les funcionó, hoy en día les resulta perjudicial.
- b) Deben encontrar una fuente de ingreso alternativa para aquellos miembros de la familia que pudieran perder sus fuentes de trabajo por los cierres de las plantas.
- c) Deben fortalecer sus departamentos de compras.
- d) Deben aceptar perder el control accionario de su empresa de producción, que implica no tomar las decisiones de operación, y dejarlas en manos de un director calificado. Con ello, sus decisiones se limitarían a las que tomarían en el consejo de administración, del que no tendrían mayoría de votos.

Ahora bien, suponiendo que las condiciones anteriores se cumplen y sin considerar cambios en otros rubros⁵, tenemos como resumen de ambas etapas propuestas:

³ En el análisis no se contempla el crecimiento adicional que se tiene por la mayor inversión que se hará en el mercado que trae consigo la propuesta de cambio de precio. Este es un beneficio potencial adicional.

⁴ Se supone un 5% de incremento en las ventas actuales por recuperación inmediata de volumen en ciertos canales que actualmente no se visitan, más el incremento en precio en ese 5% de volumen adicional.

	Actual	Etapa 1 ⁶	Etapa 2 ⁷	Total con propuesta	Beneficio total
Ventas (Vol.)	100			100	
Descuentos	13			13	
Ventas netas	87			87	
Utilidad de operación	11	1	0.6	12.6	1.6
ISR (34%)	3.7	0.3	0.2	4.2	(0.5)
PTU (10%)	1.1	0.1	0.1	1.3	(0.2)
Utilidad neta	6.2	0.6	0.3	7.1	0.9
Capital invertido					
Activos	73.7	(14)	(18)	41.7	32
Capital de trabajo	12.4	1	(1)	12.4	-
Total	86.1	(13)	(19)	54.1	32
Costo de capital (16.5%)	14.2	(2.1)	(3.1)	8.9	5.3
Utilidad económica	(8)	2.7	3.4	(1.8)	6.2

Esta operación traería consigo capital importante que se podría invertir en los otros proyectos presentados que requieren de financiamiento. Además, hay que considerar los costos y beneficios de una sola vez, como son: liquidación de personal y costos asociados a la desinversión, así como la venta de los activos, donde el beneficio es ligeramente mayor que el costo⁸, con lo que se podría incluir una utilidad neta adicional en el primer año, que no se considerará en este estudio.

4.3 ANALISIS DE PROPUESTAS DE MEDIANO PLAZO

Sistema de preventa

Como se mencionó en el capítulo anterior, el sistema de preventa ofrece importantes ventajas en casi todos los aspectos. Permite incrementar las ventas⁹, bajar los descuentos al mejorar el control¹⁰; reducción en costos fijos¹¹ y reducción en activos¹².

	Actual	Con cambio de sistema de ventas	Beneficio total
Ventas (Vol.)	100	105	5
Descuentos	13	12.08	.92
Ventas netas	87	92.92	5.92
Utilidad de operación	11	19.02	8.02
ISR (34%)	3.7	6.47	(2.77)

⁵ Cada propuesta se evalúa considerando que sólo se lleva a cabo un planteamiento, dejando igual lo demás.

⁶ Contempla la venta de las plantas de insumos.

⁷ Contempla la venta de las plantas productoras, comprando el producto que comercializan.

⁸ No se pudo utilizar la información real, ya que la manejan las empresas como confidencial.

⁹ Para el presente estudio se determinará un 5% de crecimiento en volumen.

¹⁰ El descuento promedio baja de 13% a 11.5%, que es el peor resultado obtenido por han realizado el cambio.

¹¹ Se da por utilizar menos vehículos de reparto con los costos asociados y la reducción en el consumo de combustible y el costo del mantenimiento.

¹² Se da por la venta de todos los vehículos de reparto que sobran por el punto explicado en el inciso anterior.

PTU (10%)	1.1	1.90	(0.8)
Utilidad neta	6.2	10.65	0.9
Capital invertido			
Activos	73.7	73.4	0.3
Capital de trabajo	12.4	11.4	1
Total	86.1	84.8	1.3
Costo de capital (16.5%)	14.2	14.0	0.2
Utilidad económica	(8)	(3.35)	4.65

Reestructuración de frecuencias de servicio

Este concepto contempla mejoras en dos conceptos básicamente, incremento en ventas¹³ y reducción de costos fijos por reducir tiempos y traslados improductivos en los camiones de reparto. Esta propuesta contempla mantener el sistema de ventas como tradicional, aunque ya se vio que resulta difícil lograr ciertas ventajas así. De realizarse, la situación financiera de la empresa, y sobretodo el EVA, quedaría como sigue:

	Actual	Cambiando las frecuencias	Beneficio total
Ventas (Vol.)	100	103	3
Descuentos	13	13.4	(0.4)
Ventas netas	87	89.6	2.6
Utilidad de operación	11	14.2	3.2
ISR (34%)	3.7	4.83	(1.13)
PTU (10%)	1.1	1.42	(0.32)
Utilidad neta	6.2	7.95	1.75
Capital invertido			
Activos	73.7	73.7	-
Capital de trabajo	12.4	12.4	-
Total	86.1	86.1	-
Costo de capital (16.5%)	14.2	14.2	-
Utilidad económica	(8)	(6.25)	1.75

Cambios en la ubicación de sus centros de distribución

En el capítulo 3 se hizo una estimación del impacto financiero de esta propuesta. A continuación sólo se expresa en el formato que se está utilizando en este capítulo para estandarizar. Sin embargo, todos los supuestos considerados son los mismos:

	Actual	Cambiando los centros de dist.	Beneficio total
Ventas (Vol.)	100	108	8
Descuentos	13	14.04	(1.04)
Ventas netas	87	93.96	6.96

¹³ El incremento conservador que se contemplará será de 3% de las ventas actuales.

Utilidad de operación	11	19.26	8.26
ISR (34%)	3.7	6.55	(2.85)
PTU (10%)	1.1	1.92	(0.82)
Utilidad neta	6.2	10.79	4.59
Capital invertido			
Activos	73.7	62.7	11
Capital de trabajo	12.4	12.4	-
Total	86.1	75.1	11
Costo de capital (16.5%)	14.2	12.4	1.8
Utilidad económica	(8)	(1.61)	6.39

4.4 ANALISIS DE PROPUESTAS DE LARGO PLAZO

Cambios en los sistemas de distribución

Una vez realizados los cambios propuestos en la sección anterior, como la implantación de preventa, y la adecuación de frecuencias de servicio, junto con ciertos controles que permitan mejorar la operación, se tendrán mas mejoras a largo plazo. Al acercarse a los vendedores al mercado sin incurrir en pagos de rentas de bodegas, a través de cruces de andén, cambiar los vehículos de reparto por triciclos o carros eléctricos y reducir plantilla de personal simplificando estructuras, se logran los ahorros en costos fijos; y al eliminar bodegas, se reduce también el inventario que se tiene en éstas. Por ello la importante reducción en capital de trabajo y los beneficios de estos cambios en conjunto¹⁴ son:

	Actual	Con cambio de sistema de ventas	Beneficio total
Ventas (Vol.)	100	101	1
Descuentos	13	13.13	(0.13)
Ventas netas	87	87.87	0.87
Utilidad de operación	11	16.67	5.67
ISR (34%)	3.7	5.67	(1.97)
PTU (10%)	1.1	1.67	(0.57)
Utilidad neta	6.2	9.33	3.13
Capital invertido			
Activos	73.7	71.3	2.4
Capital de trabajo	12.4	10.8	1.6
Total	86.1	82.1	4.0
Costo de capital (16.5%)	14.2	13.55	0.65
Utilidad económica	(8)	(4.22)	3.78

4.5 RESUMEN DE PROPUESTAS

En las secciones anteriores se presentaron las propuestas de forma independiente para dejar abierta la alternativa de que se pueda escoger una o algunas particulares y dejar las que no

¹⁴ Los 3 cambios se consideran como una sola propuesta, ya que se dificulta la implantación en forma excluyente.

gustaran. Al medirlas así, las compañías podrían elegir sólo las que les convinieran, pero a continuación se presentará el impacto de las propuestas en conjunto, sólo subdividiendo en función de los plazos de implantación de cada propuesta¹⁵.

PROPUESTAS A CORTO PLAZO

Dentro de las de corto plazo sólo tenemos la propuesta de cambio de precios, ya revisada.

	Actual	Con incremento en precio
Ventas (Vol.)	100	120.54
Descuentos	13	21.45
Ventas netas	87	99.09
Utilidad de operación	11	14.59
ISR (34%)	3.7	4.96
PTU (10%)	1.1	1.46
Utilidad neta	6.2	8.17
Capital invertido		
Activos	73.7	73.7
Capital de trabajo	12.4	13.0
Total	86.1	86.7
Costo de capital (16.5%)	14.2	14.3
Utilidad económica	(8)	(6.13)

PROPUESTAS A MEDIANO PLAZO

Dentro de estas propuestas tenemos la Etapa 1 de la desinversión en plantas, y las propuestas de la sección 4.3, que son la implantación del sistema de preventa, y la reestructuración de frecuencias de servicio donde hay que considerar los incrementos en ventas planteados más el incremento en ingreso de ese volumen por el cambio de precio, así como los cambios en los esquemas de descuento y bonificación por dicha propuesta. Con ello, los datos de ventas y descuentos quedarían como sigue:

	% de cambio por preventa	Con cambio de precio	% por cambiar frecuencias	Con cambio de precio
Ventas	5%	5.74	3%	3.44
Descuentos ¹⁶	(11.54%)	0.66	-	0.40

Incluyendo el impacto de la propuesta de cambio de precio en el planteamiento inicial y sin cambiar los otros datos en utilidades e inversión, tenemos:

¹⁵ Se modificará el resultado en aquellas propuestas que alteren otras, como sería el cambio de precios.

¹⁶ Ya que al implementar el sistema de Preventa el porcentaje de descuentos disminuye del 13% original al 11.5%, éste será el porcentaje que se utilizará en ambas opciones. Ya que se espera conseguir nuevos clientes en canales donde el precio no es un factor decisivo de compra, no se utilizará el 18% de la estrategia de precios para conservar a los clientes que compran por el bajo precio.

	Después del incremento de precio	Con la etapa 1 de la desinversión	Con sistema de preventa	Cambiando frecuencias de servicio	Cambiando ubicación de CD's
Ventas (Vol.)	120.54	120.54	126.28	129.72	138.90
Descuentos	21.45	21.45	22.11	22.51	23.57
Ventas netas	99.09	99.09	104.17	107.21	115.33
Utilidad de operación	14.59	15.59	23.61	26.81	39.98
ISR (34%)	4.96	5.30	8.03	9.12	13.59
PTU (10%)	1.46	1.56	2.36	2.68	4.00
Utilidad neta	8.17	8.73	13.22	15.01	22.39
Capital invertido					
Activos	73.7	59.7	59.4	59.4	48.4
Capital de trabajo	13.0	14.0	13.0	13.0	13.0
Total	86.7	73.7	72.4	72.4	61.4
Costo de capital (16.5%)	14.3	12.16	11.95	11.95	10.13
Utilidad económica	(6.13)	(3.43)	1.27	3.06	12.26

Aplicando las propuestas de corto y mediano plazo, la empresa empieza a tener un EVA positivo, con crecimientos importantes en el ingreso por ventas de 38.9%, y en ingresos netos por ventas por 32.56%. Por otro lado, la utilidad de operación pasaría de un 11% de los ingresos brutos por ventas del esquema original, a un 28.78%. Actualmente los embotelladores de refrescos de las empresas transnacionales tienen una utilidad de operación entre 18% y 33% sobre sus ventas. Sin embargo, ellos tienen que pagar además, al dueño de la marca, entre un 11% y un 17%, que los obliga a generar una utilidad de operación de un 23% a un 40% aproximadamente de los ingresos por ventas totales¹⁷. Finalmente, el cambio en el EVA es radical, debido principalmente a la venta de las fábricas de materia prima y empaques y a la venta de grandes distribuidoras improductivas, lo que reduce el costo del capital.

PROPUESTAS A LARGO PLAZO

A pesar de que estos números ya son mucho más competitivos que los de los líderes en la industria, aún se debe trabajar en las propuestas de largo plazo que los dejarían en una posición competitiva, al menos en sus esquemas de costos y utilidades, pero sobre todo en el EVA. Su rendimiento estaría por arriba del de sus competidores, lo que les permitiría invertir más en el negocio, bursatilizar la compañía para lograr una mayor capitalización, y estar en posición de contratar mejor personal y pagarles mejor.

En esta sección se evalúa la alternativa de cambiar los sistemas de distribución, vehículos e implantación de los cruces de andén, así como la etapa 2 de la desinversión en plantas que implica el crear la empresa conjunta de producción, la cual se medirá por separado a la de los negocios de venta y distribución de refrescos.

¹⁷ La mitad de su inversión en el mercado se les devuelve por el dueño de la marca. Por tal motivo no se suma el 100% de su aportación por los derechos de uso de la marca.

	Después de los cambios de mediano plazo	Con la etapa 2 de la desinversión	Cambios en sistema de distribución
Ventas (Vol.)	138.90	138.90	140.04
Descuentos	23.57	23.57	23.70
Ventas netas	115.33	115.33	116.34
Utilidad de operación	39.98	40.58	46.25
ISR (34%)	13.59	13.79	15.73
PTU (10%)	4.00	4.06	4.63
Utilidad neta	22.39	22.73	25.89
Capital invertido			
Activos	48.4	30.4	28.0
Capital de trabajo	13.0	12.0	10.4
Total	61.4	42.4	38.4
Costo de capital (16.5%)	10.13	7.00	6.34
Utilidad económica	12.26	15.73	19.55

Con estos cambios en las propuestas, se podría alcanzar un rendimiento de 36% sobre la inversión, lo cual es extraordinario para cualquier tipo de negocio. Sin embargo, esto no contempla muchas inversiones que deben hacerse como el cambio de la flota vehicular para mejorar la imagen y costos de operación, remodelación de bodegas y oficinas y mayor inversión en mercadotecnia. Los costos de las compañías de refrescos son muy similares, sólo hace falta que se opere debidamente el negocio para hacerlo rentable.

APENDICE 1

Valor Económico Agregado (EVA)¹

Durante muchos años las empresas han pagado a sus ejecutivos por preocuparse por cosas distintas a la de generar mayor valor de sus negocios. Indicadores financieros y operativos como la utilidad de operación o la utilidad neta, volumen de ventas, la eficiencia en plantas, participación de mercado, satisfacción del cliente, entre muchos otros, han sido los que marcan la dirección que deben seguir. Por tal motivo el generar mayor valor de su empresa, difícilmente será su prioridad, ya que ese valor pertenece a otros, y en ocasiones incluso se destruye, ya que sus metas se contraponen con las de los accionistas.

Muchos de los altos ejecutivos en el mundo reconocen el problema. La presión por la desregulación de los mercados, que hace que las empresas enfrenten mayores competencias para conseguir fondos, ha generado que más compañías adopten nuevos sistemas de medición para generar mayor valor a sus accionistas o inversionistas, motivando a los empleados para que estos se enfoquen en dichas metas.

Cuando alguna organización evalúa la opción de adquirir algo, siempre busca un retorno sobre la inversión adecuado, por esa adquisición. Sin embargo, una vez que ya se han hecho las inversiones, difícilmente se evalúa la rentabilidad del capital invertido en el negocio. El lograr una rentabilidad adecuada por el valor del negocio y trabajar en que todas las acciones vayan encaminadas a ello, es lo que hace que se genere el valor de la organización. Por tal motivo, se han empezado a crear otras medidas importantes para medir este impacto. Hoy en día los gerentes corporativos de las organizaciones son bombardeados por consultores con términos como EVA, RONA y CFROI².

EVA mide la diferencia, en términos monetarios, entre el retorno de capital en una compañía y el costo financiero de dicho capital. Esta medida es similar a las mediciones convencionales de contabilidad que miden la utilidad, pero con una diferencia muy importante: EVA considera el costo de todo el capital del negocio. Otra diferencia importante es que EVA no se preocupa por los principios de contabilidad generalmente aceptados.

Las ideas básicas de EVA no son nuevas. Es sólo una nueva forma de conjuntar principios de administración financiera y finanzas corporativas que se han utilizado por años. Por ello su importancia, ya que es moderna, con innovaciones al haber creado una teoría financiera moderna, con implicaciones muy importantes en el desempeño de los gerentes corporativos.

¹ Por sus siglas en Inglés "Economic Value Added", que es una marca registrada de Stern Stewart & Company.

² RONA, que significa Retorno sobre los Activos Netos, y CFROI que es Retorno en Flujo de Efectivo sobre la Inversión, por sus siglas en inglés.

La Importancia Actual de Agregar Valor para los Accionistas

El dar tanta importancia a la cultura de dar beneficios a los accionistas es una consecuencia de varios cambios:

- La globalización y desregulación de los mercados de capital.
- El final de los controles gubernamentales en el capital y el tipo de cambio.
- Avances en la tecnología de la información (IT).
- Mayor liquidez en mercados seguros.
- Mejoras en la regulación de mercados de capitales.
- Cambios generacionales en la actitud hacia ahorros e inversiones.
- La expansión de inversiones institucionales.

En los 30 años posteriores a la Segunda Guerra Mundial, las tasas de crecimiento de 4%, 5% o incluso superiores eran muy comunes en las economías de occidente. En un mundo con esas características, las compañías no requerían ser sobresalientes para ser rentables; únicamente tenían que estar en el mercado.

Pero estas condiciones sufrieron cambios muy profundos en los años 70's y principio de los 80's, empezando por la libre flotación de las tasas de cambio de la moneda, que ahora se regían por el mercado, seguida de la crisis del petróleo, una creciente regulación en las condiciones climáticas que ha forzado el curso de muchos sectores de la economía, y el surgimiento de una ola masiva de privatizaciones en el mundo. Proliferaron los distintos acuerdos comerciales para eliminar aranceles, así como la solidez de la Comunidad Económica Europea (después Comunidad Europea y ahora Unión Europea).

Más tarde a finales de los 80's, al aumentar el poder y accesibilidad a las tecnologías de información, así como al crecimiento de la inversión de capitales, vino consigo una fuerte expansión económica mundial.

Mientras que las economías crecían en los años posteriores a la Guerra y la gente tenía dinero, lo ahorraban en los bancos o invertían en beneficios en sus hogares; las bolsas de valores eran para los ricos y los apostadores.

Ahora sus hijos piensan diferente. Guiados por un muy ambicioso y creciente mercado, así como por evidencias claras (salvo uno o dos fuertes caídas) de que al invertir en un horizonte de largo plazo, una persona puede obtener mayores beneficios que haciéndolo en bonos gubernamentales de bajo riesgo o en cuentas bancarias. Muchos hijos de padres que jamás pensaron en invertir en la bolsa, son ahora accionistas.

Es por ello que ahora resulta mucho más importante y trascendente para los gerentes de una organización el generar mayor valor para esos accionistas, una vez que se han decidido por su empresa, ya que compiten por esos capitales.

Creación de Valor

Mientras que los ejecutivos tienen una mayor presión por crear valor, carecen de las herramientas necesarias para mejorar sus diagnósticos.

En su reporte anual de 1995, Coca Cola, uno de los principales creadores de valor declara: "Coca Cola provee de valor a todo el que la toca". Lo que esta declaración quiere decir es que todo el que entra en contacto con Coca Cola y sus productos se ha visto enriquecido por la experiencia. Ya sea sus clientes que se sienten bien con la marca, sus empleados que trabajan en un estimulante ambiente con remuneraciones atractivas, embotelladores que disfrutan de atractivos márgenes de utilidad, o bien, sus accionistas que se benefician con el fuerte desempeño financiero de la firma, todos están mejor porque la firma existe. A pesar de lo egocéntrico y poco modesto de la declaración, esto refleja la filosofía de la empresa y todos los que trabajan en ella, "Crear valor".

Como una reflexión importante, aquellas compañías que tienen un sólido desempeño financiero, también lo hacen muy bien en indicadores no financieros claves, incluyendo recursos humanos, lo cual es sorprendente. Como ningún indicador de cualquier empresa, la perspectiva de valor es la única que incorpora toda la información de la compañía, incluyendo:

- Ventas y crecimiento en participación de mercado
- Satisfacción del cliente
- Confianza en sus productos
- Relaciones con proveedores
- Productividad laboral y relaciones laborales
- Impuestos
- Acciones regulatorias o judiciales que toman los gobiernos por daño al ambiente, evasión de impuestos o fraudes
- Pago de intereses y capital a los acreedores
- Reputación con bancos y otros acreedores
- Retorno sobre el capital invertido

Es importante considerar los siguientes elementos dentro de una implementación exitosa del sistema de EVA:

- Planeación Estratégica
- Planeación de Inversiones
- Presupuestos Operativos
- Mediciones de Desempeño
- Compensación Gerencial
- Comunicación Interna
- Comunicación Externa (con los mercados de capitales)

Como veremos más adelante, EVA está basado en la noción de la utilidad económica (también conocido como el ingreso residual), que establece que beneficio se crea una vez que se han cubierto todos los costos operativos y los costos de capital.

Principios de Valuación

Suponga que quiere comprar un negocio. ¿Cuánto valdría para usted, y cómo calcularía ese valor? Cuando se invierte en un negocio o en cualquier activo, se compromete capital. O para ser más preciso se compromete efectivo. Por esa inversión, esperamos una cierta

rentabilidad, ya que de lo contrario no invertiríamos. Esa rentabilidad es lo que llamamos Tasa Interna de Retorno, que nos dice cuánto recibiremos por nuestra inversión.

Cuando la tasa de retorno es mayor a la que nos puede dar un instrumento financiero convencional, se nos recomienda invertir. Sin embargo, una vez que se ha realizado esa inversión, es raro que se mida su rentabilidad con los instrumentos financieros disponibles, ya que resulta complicado para gente sin conocimientos financieros sólidos.

Es por ello que necesitamos medidas de desempeño que:

1. Puedan calcularse divisionalmente, para que puedan dar una línea de desempeño para los gerentes divisionales.
2. Que sean flujos, y no acciones de inversión, para que con ello sea manejable para medir el desempeño en períodos de tiempo.
3. Promuevan la creación de beneficios para los accionistas.

Para lograr estas medidas de desempeño, es que EVA fue creado. Se calcula como sigue:

	Ventas Netas		
-	Gastos de Operación	=	Utilidad de Operación (o ganancias antes de intereses, impuestos y PTU)
-	Impuestos	=	Utilidad Neta
-	Cargos de Capital (Capital invertido * costo de capital)	=	EVA

EVA simplifica también el manejo del Balance General:

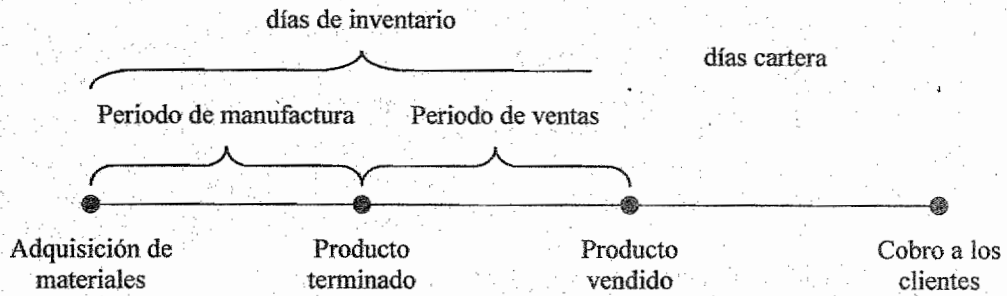
Efectivo	Deuda a corto plazo
Cuentas por cobrar + inventarios + Anticipos	Obligaciones a corto plazo
	Deuda a largo plazo
	Otras obligaciones a largo plazo
Activos Fijos	Beneficios de los Accionistas

Balance General Tradicional

Efectivo	Deuda a corto plazo
Capital de Trabajo Requerido	Deuda a largo plazo
	Otras obligaciones a largo plazo
Activos Fijos	Beneficios de los Accionistas

Balance General del EVA

El capital de trabajo requerido es todo lo que se requiere para que funcione correctamente el ciclo operativo:



Capital de trabajo requerido será = (Inventarios + cuentas por cobrar + otros activos a corto plazo o de operación + efectivo de operación) – (Cuentas por pagar + gastos por pagar + impuestos por pagar + anticipos de clientes)

EVA busca dar a los inversionistas un retorno sobre su inversión en estos campos, así como lo hace para el exceso de efectivo y los activos fijos. Para generar valor a los accionistas, EVA deberá ser positivo. Como se mencionó anteriormente,

$$\text{EVA} = \text{Utilidad neta} - \text{costo de capital}$$

y,

$$\text{Costo de capital} = (\% \text{ costo de capital} / 100) * \text{inversión en el negocio}$$

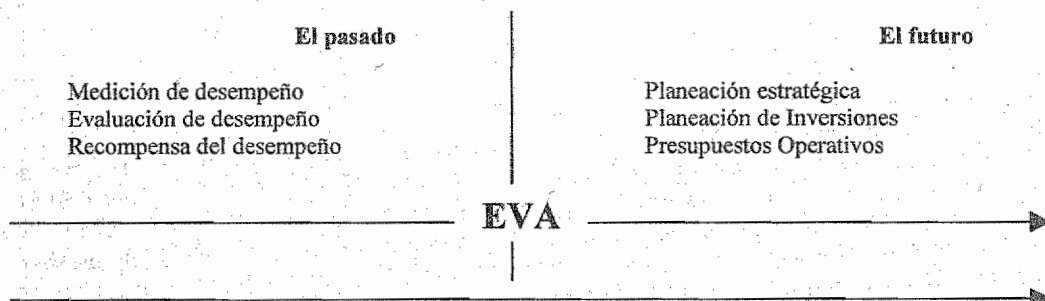
donde,

$$\text{Inversión en el negocio} = \text{Capital de trabajo requerido} + \text{activos} + \text{efectivo}$$

y,

$$\% \text{ Costo de Capital} = (\text{Porcentaje de inversión proveniente de deuda} * \% \text{ costo de esa deuda después de impuestos} + \text{porcentaje de inversión proveniente de los accionistas} * \% \text{ costo de los accionistas})$$

EVA puede ser adaptado para medir el desempeño de la organización, áreas de negocio o divisiones, y por lo tanto, la compensación gerencial. Una de las grandes fortalezas que provee EVA es que es una liga entre la evaluación del desempeño de la organización y la valuación que hace el mercado de capitales, lo que ayuda a garantizar que el desempeño de los ejecutivos es evaluado y recompensado con consistencia con la teoría financiera corporativa. Por ello se dice que EVA es un puente entre el Valor de la empresa en el mercado de capitales y la evaluación de desempeño de los ejecutivos:



Problemas comunes en la Implementación de EVA

Hay muchos errores y problemas que se sufren cuando se trata de implementar un sistema de recompensa y evaluación de desempeño orientado a mejorar el EVA y por tanto el valor de la empresa para los accionistas. En la presente tesis se considera que ya se está trabajando con el sistema bien implementado y funcionando para descartar estos posibles problemas, ya que no es el objetivo del presente trabajo. Sin embargo, para efectos de explicar la problemática en este trabajo a continuación se explica algo acerca del tema.

Dos de los principales problemas que generalmente surgen con la implementación de EVA que deben tratar de prevenirse sin importar el tamaño o gira del negocio a continuación se describen. Primero, hay un desaliente de los ejecutivos por invertir para desarrollar el negocio, ya que el incremento en capital invertido disminuye el valor del EVA, al menos al corto plazo, y por tanto, reduce sus bonos. Otra preocupación se refiere a la medición del EVA a nivel divisional y subdivisional. Esto hace que los Gerentes puedan perder de vista la visión general del negocio y busquen sinergías de crecimiento, y ahora se preocupen sólo por el resultado de su segmento del negocio³.

Por ambos motivos es muy importante que se contemplen al momento de fijar las recompensas en el plan de compensaciones, ya que podría conducir a una simple visión cortoplacista en el negocio.

³ En caso de que los gerentes corporativos no se den cuenta de los problemas que se pueden generar con una visión limitada del tema, se puede caer en riesgo de ir mermando el desarrollo del negocio con un impacto negativo a largo plazo al cancelar todas las inversiones de sustitución de equipo, inversión de mercado y en marca, contratación de talento en recursos humanos, entre otros. Por ello, se debe dar un seguimiento preciso y cercano a dichos indicadores, y mantener objetivos de negocio estratégicos que impliquen crecimiento e inversión, así como establecer firmes políticas de reposición de equipo, para asegurar la continuidad exitosa del negocio.

CONCLUSIONES

En el trabajo realizado podemos ver como (a pesar de los posibles errores en estimaciones que pudiera haber en el presente análisis) las empresas que se encuentran en problemas pueden mejorar su situación de manera radical, con la ayuda de un buen diagnóstico que nos indique donde están sus problemas, como base sólida del plan de recuperación.

El proceso de planeación resulta fundamental cuando una empresa se encuentra ante una situación difícil para que puedan encontrar una solución a sus problemas. El tratar de entender de manera ordenada las distintas causas que afectan a la organización, para contribuir a una toma de decisiones es fundamental.

En el presente estudio, se pudieron detectar distintos problemas que afectaban el resultado de la organización, generaban desinterés y por ello falta de inversión y los dejaba en una situación difícil, que pareciera un círculo vicioso sin salida. No obstante, al entender las causas que impactaban esa situación, fue más sencillo encontrar una solución que permitiera conseguir el resultado esperado.

Con el diagnóstico correcto, resulta mucho más sencillo encontrar el tipo de solución con el que se resolverá el problema. Hay que recordar que no existen soluciones mágicas para todos los problemas, para todas las empresas y en todas las circunstancias. Se debe encontrar la mejor solución posible, para una situación determinada en un momento específico.

Tampoco existen reglas que se deban seguir, ni patrones o especificaciones que deban considerarse como los factores críticos de éxito de un negocio, sin antes tratar de entender y determinar porque dichas reglas y factores son importantes. En el caso de las frecuencias de servicio estudiadas, pudimos ver que mientras la frecuencia constante era una necesidad del mercado de Coca Cola, que le permitiría maximizar sus ventas, era un grave problema para el resto de las empresas pequeñas, ya que contribuía de manera alarmante a la improductividad de su personal. Este hecho incrementaba los costos, el esfuerzo de la gente, generaba frustraciones y falta de motivación en el personal. Cuando se cuestionó al personal directivo sobre la razón por la que se tenía esa frecuencia de servicio, ellos respondieron que era una regla establecida que debían respetar y que así lo hacían todos los competidores desde hacía mucho tiempo, pero nunca se dieron fundamentos tangibles. Ante la información que arrojó el estudio, la gente se mostró un poco escéptica al principio, pero fueron entendiendo el problema y finalmente aceptaron la contribución negativa que este hecho traía al negocio.

Derivado del análisis, podemos concluir que las empresas envejecieron con sus tradiciones, sus vicios y paradigmas, pero sobretodo, con su personal y directivos. No se buscaron formas distintas de hacer las cosas, aún ante la adversidad, y eso los fue encaminando hacia una situación sin salida. Asumiendo que esta es una industria cambiante y agresiva, que requiere de un alto nivel de competitividad, la necesidad de soluciones se presenta con bastante regularidad, como en otras industrias donde compiten las empresas mexicanas. Es por ello, que resulta urgente el tratar de realizar mayor cantidad de estudios de este tipo que ayuden a generar los cambios que la industria nacional tanto requiere.

Es difícil que el país mejore si sus empresas que sostienen la economía no lo hacen.

Como conclusiones más importantes, encontramos que cuando se presentaron los números a los ejecutivos primero les costó trabajo creerlos y entenderlos, ya que no están acostumbrados a trabajar con ese nivel de información y análisis, pero posteriormente, les hizo mucho sentido. Poco a poco fueron eliminando las barreras que iban presentando como reacción a lo que sentían como crítica, para establecerse como personas más receptivas lo que favoreció el planteamiento de las propuestas.

Reconocieron como posibilidad de mejora algunas de ellas, les costaba trabajo cambiar su postura directiva, y sobretodo desprenderse de activos y plantas que resultaban improductivos, sobre todo porque habían permanecido como negocios de la familia por años. Se mostraron abiertos a aplicar o tratar de aplicar al menos la mayoría de ellos, aunque los números les parecieron demasiado buenos como para creerlos por completo.

Finalmente, se mostraron muy complacidos de encontrar salidas a sus problemas, ya que sentían que su situación no tenía remedio, pero con algunas de las soluciones, recuperaron la fe y el interés en el negocio, para tratar de salvar el patrimonio familiar.

Sin embargo, una nueva preocupación que les surgió, es el hecho de no tener suficiente personal capacitado para implementar las propuestas, y por tanto se sentía que el esfuerzo del trabajo podría quedar inconcluso. Dado que algunas de esas propuestas son de mediano y largo plazo, resulta urgente encontrar quien lo implante.

Dada la gran necesidad de contribuciones de este tipo, creo que se tiene un enorme trabajo que realizar, contribuyendo con el país y sus empresas, pero con la oportunidad además de generar un lucro importante.

BIBLIOGRAFIA

Stewart, III, G. Bennett, "The Quest For Value, The Eva Management Guide", Harper Business, 1990

Rappaport , Alfred, "Creating Shareholder Value, A Guide For Managers And Investors", The Free Press, 1986

Grant, James L., "Foundations Of Economic Value Added", Frank J. Fabozzi, Associates, 1997

Young, S. David y o'Byrne, Stephen F., "Eva And Value-Based Management", Mc Graw Hill, 2000

Porter, Michael, "Estrategia Competitiva", Editorial CECSA, 1991

Mercado, Salvador, "Promoción De Ventas", Editorial CECSA, 1ª Edición, 1999

Hartley, Robert F., "Administración De Ventas", Editorial CECSA, Reimpresión, 1998

Stanton, William J.; Etzel, Michael J. y Walker, Bruce J., "Fundamentos De Marketing", Mc Graw Hill, 10ª Edición, 1998

Kotler, Philip, "Mercadotecnia", Prentice Hall, 3ª Edición, 1989

Davis, Scott M., "Brand Asset Management", Jossey-Bass, First Edition, 2000

Parkinson, C.N., Rustomji, M.K. y Vieira , W.E., "Manual Básico De Mercadotecnia", Editorial Diana, 2ª Impresión, 1995

Fuentes Zenón, Arturo, "Las Armas Del Estratega", Impresos Bernal, 1998

Peppard, Joe y Rowland, Phillip, "La Esencia De La Reingeniería En Los Procesos De Negocios", Prentice Hall, 1996

Hammer, Michael y Champy, James, "Reingeniería", Editorial Norma, 1994

Kinnear, Thomas C., "Investigación De Mercados", Mc Graw Hill, 5ª Edición, 1998

Lehmann , Donald R., "Investigación Y Análisis De Mercado", Editorial CECSA, Tercera Reimpresión, 1998

Reportes de Gemex y Coca Cola Femsa, Bolsa Mexicana de Valores

INEGI

Resultados de Investigaciones de Mercado de:

A.C. Nielsen

Canadian Research

