

**UNIVERSIDAD PANAMERICANA**

---

**ESCUELA DE ADMINISTRACION**

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

**“IMPORTANCIA DEL SERVICIO, TRABAJO EN EQUIPO Y  
EJECUCION COMO VENTAJA COMPETITIVA A LAS NUEVAS  
TENDENCIAS EN LA INDUSTRIA REFRESQUERA”**

**TESIS QUE PARA OPTAR EL TITULO DE LIC. EN  
ADMINISTRACION PRESENTA BERNARDO PALOMEQUE  
MOLET**

**DIRECTOR. GIL ARMANDO SANCHEZ SOTO**

**MEXICO, D.F.**

**MARZO 2006.**



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



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

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

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

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

## **DEDICATORIAS:**

A DIOS:

Por su infinita bondad, por rodearme de seres maravillosos y permitirme vivir el aquí y el ahora.

MAYELA:

Con todo mi amor, por esos grandes momentos a tu lado y ser el complemento de mi vida. Te amo.

MARIA FERNANDA:

Desde que te tuve en mis brazos supe que mi vida había cambiado; eres una niña encantadora y no olvides que...

BERNARDO:

Hijo, eres una bendición de Dios y sin duda vamos a vivir momentos inolvidables. Te amo

A MI PADRE:

Porque más que mi padre eres mi amigo, cómplice y mi principal orgullo. Te amo

A MI MADRE:

Siempre en mis pensamientos y en mi corazón; tu alegría y tu amor me marcaron de por vida. Te amo

FAM. PICO PALOMEQUE:

Gracias, por estar siempre ahí al pendiente de mis padres y sobrinos porque todos formamos una gran familia en la que sobre todo existe amor y apoyo. Besos .

TÍO ENRIQUE (q.e.p.d.) Y TIA PILY:

Por su enorme apoyo pero sobre todo por su cariño y amor que siempre me han demostrado, saben que son doblemente correspondidos y tengo la gran fortuna de haber convivido con esa gran familia.

**AGRADECIMIENTOS:**

ARMANDO SANCHEZ:

Un excelente profesor, amigo y un gran ser humano, te agradezco todo el apoyo en mi etapa de estudiante y en la elaboración de mi tesis.

UNIVERSIDAD PANAMERICANA:

Porque con el paso del tiempo me he dado cuenta de lo importante de una educación integral.

**“LA IMPORTANCIA DEL SERVICIO, TRABAJO EN EQUIPO Y EJECUCION  
COMO VENTAJA COMPETITIVA A LAS NUEVAS TENDENCIAS EN LA  
INDUSTRIA REFRESQUERA”**

**INTRODUCCION**

**CAPITULO I            LA HISTORIA DE COCA COLA Y LAS BEBIDAS  
CARBONATADAS.**

1.1	Bebidas Carbonatadas	
1.1.1	Productores de concentrados	1
1.1.2	Embotelladores	1
1.1.3	Canales de distribución	2
1.1.4	Proveedores	3
1.2	Coca Cola; La historia	3
1.3	La Guerra de las Colas	12
1.4	La Guerra de las Colas en México	13
	Anexos	14

**CAPITULO II            HISTORIA DEL GRUPO FEMSA**

2.1	La Historia	22
2.2	Estructura del Grupo	22
2.3	Estrategia Corporativa	23
2.4	Empresas del Grupo	24
2.4.1	FEMSA Cerveza	24
2.4.2.	FEMSA Empaques	25
2.4.3	FEMSA Logística	26
2.4.4	FEMSA Comercio	27
2.4.5	FEMSA Refrescos	28
2.5	Cultura Organizacional	29
2.5.1	Cultura Coca Cola FEMSA	29
2.5.2	Misión	30
2.5.3	Visión	30
2.6	Principios de Actuación	31
2.6.1	Pasión por el Servicio	31
2.6.2	Innovación y Creatividad	32
2.6.3	Calidad y Productividad	33
2.6.4	Respeto, Desarrollo y Excelencia del personal	34
2.6.5	Honestidad, Integridad y Austeridad	35
2.7	Target de los Productos	37
2.8	Participación de Mercado	39
2.9	Coca Cola y su Sentido de Responsabilidad Social	40
2.10	Aspectos operativos relevantes en 2004 de Coca Cola FEMSA	41

## **CAPÍTULO III TRABAJO EN EQUIPO**

3.1	De Grupo a Equipo	43
3.1.1	Diferencia entre un Grupo y un Equipo dentro de la Organización	44
3.1.2	¿Por qué las Personas se unen en Equipos?	45
3.1.3	Razones por las que nos unimos en Equipo.	45
3.1.4	Tipos de Trabajo en Equipo	46
3.2	Cultura de Equipo	47
3.2.1	Aspectos Clave de la Cultura en Equipo	47
3.3	Características de los Equipos	47
3.4	Etapas en la Vida de los Equipos	54
3.5	Características de los Equipos Productivos	56
3.6	Liderazgo en el Equipo	57
3.6.1	Líderes y Seguidores	57
3.6.2	Características del Líder Eficaz	58

## **CAPÍTULO IV CALIDAD DE SERVICIO AL CLIENTE**

4.1	La Cultura Organizacional y el Servicio	60
4.2	¿Qué es el Servicio?	61
4.2.1	Tipos de Servicio	61
4.3	Cadena Cliente-Proveedor	63
4.4	Tipos de Clientes	64
4.5	Calidad en el Servicio	68
4.5.1	Estilos de Servicio	68
4.6	Pasos para dar un Servicio de Calidad	71
4.7	Momentos de la Verdad	74
4.8	El servicio con valor agregado	74
4.8.1	Escala de necesidades que satisfacen el otorgamiento de un Servicio	75
4.8.2	Importancia del Valor Agregado	75
4.8.3	Reglas de Oro para dar un Servicio con Valor Agregado	76
4.8.4	Manejo de Conflictos	76
4.9	El Servicio como Ventaja Competitiva	77
4.9.1	El servicio como una Característica de Competitividad	77

## **CAPÍTULO V**

## **SISTEMA INTEGRAL DE SERVICIO AL CLIENTE**

5.1	Generales	79
5.1.1	Estructura del Departamento de Ventas	80
5.1.2	Objetivos Principales de los Puestos	80
5.1.3	Clasificación de los Clientes por Canal y por Volumen	81
5.1.4	Integración del Sueldo del Prevendedor y Repartidor	81
5.1.5	Competencia	82
5.2	Conocimiento Profundo de los Clientes	82
5.2.1	Por Medio del Prevendedor	82
5.2.2	Por Medio del Supervisor de Guardia	83
5.2.3	Por medio del Centro de Información y Servicio	83
5.2.4	A través de Abordaje de Rutas del Jefe de Ventas	85
5.2.5	A través de Brigadas de Servicio	85
5.3	Administración del Servicio y Relación con los Clientes	85
5.3.1	Prevendedor	86
	Anexos	90
5.3.2	Vendedor y Ayudante	93
5.3.3	Jefe de Ventas	95
5.3.4	Jefatura de Mercados	97
5.3.5	Departamentos de Apoyo	97
5.4	Satisfacción de los clientes	98
	Anexos	101

## **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.**

## **BIBLIOGRAFIA**

## INTRODUCCIÓN.

La globalización que vivimos actualmente trae consigo grandes cambios en la vida de las empresas que parten desde las diferentes necesidades de productos y servicios que demandan los consumidores; así como también de la gran diversidad de opciones que tienen para satisfacer dichas necesidades. Lo que anteriormente podía ser una ventaja competitiva para una empresa el día de hoy puede que ya no lo sea, esto puede ser porque otra compañía ya ofrece lo mismo y por si fuera poco algo adicional o simplemente porque los hábitos de consumo o las necesidades de los consumidores van cambiando.

La industria del refresco en México no es la excepción; en estos últimos 5 años el negocio de la venta de refrescos a sufrido un cambio que parte desde nuevos competidores con estrategias diferentes, una gran evolución en los hábitos de consumo del mercado que ha traído como consecuencia el lanzamiento de nuevas opciones que parten desde tamaños, empaques hasta nuevos productos. Todo esto trae como consecuencia beneficios para todos los actores, el nuevo competidor la posibilidad de competir en un nuevo mercado, las empresas ya existentes la capacidad de mejorar sus sistemas de trabajo y con ello acrecentar su participación de mercado, los clientes la capacidad de ofrecer una gran diversidad de productos, pero definitivamente el gran ganador de todo esto es el consumidor quien tiene la posibilidad de escoger el producto que más le agrada de acuerdo a sus necesidades y posibilidades.

Actualmente trabajo en un grupo embotellador de la marca Coca Cola en el área de ventas donde tengo la oportunidad de pertenecer a un equipo en el cual atendemos a más de 17,000 clientes y 750,000 consumidores.

Por lo descrito anteriormente en este estudio, presento una forma de trabajo que nos permita acrecentar el liderazgo en bebidas carbonatadas, así como seguir construyendo y consolidar la marca en otros productos en los que la empresa esta incursionando como son bebidas isotónicas, agua embotellada, malteadas y jugos.

En el primer capítulo presento un panorama general de la historia de Coca Cola e información de la industria del refresco en el mundo.

Este trabajo esta desarrollado desde un punto de vista objetivo, con información del grupo FEMSA de la cual abordo en el segundo capítulo desde su creación así como su misión, visión y las empresas que lo conforman.

En el tercer capítulo y cuarto hablo acerca de la importancia del servicio, liderazgo y trabajo en equipo que son parte esencial desde mi punto de vista para el logro de objetivos no solamente en una empresa sino también en toda actividad en la cual se vea involucrada un grupo de personas para la consecución de un fin común.

En el quinto capítulo presento el sistema “integral de servicio a clientes” que tiene como finalidad el establecer y documentar el actuar del departamento de ventas desde el conocimiento del cliente, la administración del servicio y la medición de la satisfacción de nuestros clientes. Esto desarrollado para ofrecer un servicio de calidad y diferenciado en el cual nuestros clientes se sientan satisfechos y seamos una parte importante dentro de su negocio.



# **CAPITULO I LA HISTORIA DE COCA COLA Y LAS BEBIDAS CARBONATADAS**

## **1.1 BEBIDAS CARBONATADAS**

Las bebidas carbonatadas consisten en un saborizante o jarabe base, endulzante y agua carbonatada los 3 principales participantes involucrados en la producción y distribución de bebidas Carbonatadas Son:

1 productores de concentrados 2 embotelladores 3 los canales de detallistas y 4 proveedores.

### **1.1.1 Productores de Concentrados.**

El productor de concentrados mezcla una cantidad de ingredientes (excluyendo azúcar o alta fructuosa) lo depositan en contenedores de plástico y mandan esta mezcla de ingredientes al embotellador. El productor del concentrado adiciona endulzantes artificiales par la elaboración de productos de dieta, mientras que los embotelladores adicionan azúcar o alta fructuosa. El proceso involucra una inversión pequeña de capital en maquinaria, gastos indirectos y mano de obra. Una planta de manufactura de concentrados cuesta aproximadamente entre 25 y 50 millones dólares construirla y una sola planta puede atender a todo el mercado en los Estados Unidos.

El costo más significativo para el productor de concentrados es la publicidad, promoción estudios de mercado y relaciones con embotelladores los programas de mercadotecnia son financiados e implementados en conjunto por los productores de concentrados y los embotelladores. Los productores de concentrados normalmente toman el liderazgo en el desarrollo de programas particularmente en planeación del producto, investigación de mercado y mercadotecnia, ellos invierten intensamente en sus marcas a través del tiempo con novedosas e innovadoras campañas de mercado (ver anexo 2).

Los embotelladores asumen un rol más importante en el desarrollo del comercio y promociones al consumidor y pagan un porcentaje acordado “de los costos de promociones y publicidad” normalmente del 50% o más. Los productores de concentrado emplean un extenso staff de ventas y mercadotecnia para trabajar y ayudar a mejorar el desempeño de sus embotelladores fijando estándares y procedimientos de operación. Los productores de concentrado negocian directamente con los principales proveedores de los embotelladores particularmente con los productores de endulzantes y empaques para asegurar calidad, precios y entrega.

Alguna vez esto fue un negocio muy fragmentado en pequeños productores actualmente se concentra en 2 principales productores CC y Pepsi quienes representan el 76% del mercado de las bebidas carbonatadas seguidas por Cadbury Schweppes y Cott Corporation (anexo 3). En el anexo 4 se presenta información financiera para Coca Cola. Pepsi y sus principales embotelladores.

### **1.1.2 Embotelladores.**

Los embotelladores compran concentrados adicionan agua carbonatada y azúcar o alta fructuosa embotellan y distribuyen a los diferentes canales de distribución. Los

embotelladores de Coca Cola y Pepsi ofrecen una entrega directa en tienda que involucra una ruta de entrega y gente de ventas que colocan y administran la entrega a los detallistas.

Algunas marcas pequeñas como Shasta y Faygo en Estados Unidos distribuyen a través de mayoristas (ejemplos en México podemos mencionar Ajemex S.A. de C.V. y Jarochitos). La importancia de la relación entre el embotellador y los diferentes canales de distribución es crucial para generar la disponibilidad de las marcas. Acuerdos cooperativos de negociaciones son comunes para promover las bebidas, se acuerdan lineamientos de promoción a cambio de descuentos.

El proceso de embotellado es intensivo, el capital de trabajo involucra líneas especializadas de alta velocidad las cuales son intercambiadas en paquetes de tamaño y construcción similar las líneas de embotellado. Estas embotelladoras tienen un precio alrededor de entre 4 y 10 millones de dólares de acuerdo a la capacidad de embotellado y el tipo de empaque. El costo mínimo para construir una pequeña planta embotelladora con un pequeño almacén y oficinas es de entre 25 y 35 millones de dólares. El costo de una planta grande eficiente con cuatro líneas, almacén automatizado capacidad para 40 millones de cases era de 75 millones dólares en 1978. Los embotelladores también invierten capital en camiones y redes de distribución normalmente sus márgenes brutos o utilidad bruta excede del 40% pero el margen de operación es bajo (anexo estructura de costo de un productor de concentrados típico y un embotellador)

El número de embotelladores en Estados Unidos disminuyó de 2,000 en el año de 1970 a menos de 300 en el año 2000 históricamente Coca Cola fue el primer productor de concentrados en construir una red nacional de embotelladores franquiciados movimiento que Pepsi y Cadbury siguieron. El típico embotellador franquiciado es dueño de una operación de manufactura y ventas en un territorio exclusivo con derechos garantizados en perpetuidad por el franquiciante. La perpetuidad puede romperse por alguna falta a los estándares de calidad por parte del embotellador.

Los acuerdos entre franquiciante y franquiciatarios en ocasiones permiten manejar otros concentrados de bebidas siempre y cuando no compitan con sus productos y abstenerse de manejar nuevos productos y empaques.

### **1.1.3 Canales de distribución.**

En el 2000 la distribución en los Estados Unidos era food store 35%, fountain 23%, vending 14% y tiendas de conveniencia 9 y otros 20% en este 20 caen los comercializadores clubes de precio farmacia etc, (los costos son afectados por drop size frecuencia de entrega publicidad y programas de mercadotecnia).

En supermercados las bebidas carbonatadas es de los principales productos normalmente tiene un margen entre un 15 y 20% y que suman del 3 al 4% de los ingresos de estas tiendas. Las bebidas carbonatadas para este tipo de negocios son generadoras de tráfico en el autoservicio. Los embotelladores pelean por espacios para asegurar accesibilidad, visibilidad de sus productos y buscan nuevos espacios para generar compras por impulso. La proliferación de productos y empaques crean una intensa búsqueda hacia nuevos espacios en el anaquele y los enfriadores a un lado de las cajas en los autoservicios.

#### **1.1.4 Proveedores.**

Los productores de concentrado requieren de algunos insumos para el concentrado. Para la mayoría de los casos el concentrado consiste en colorantes artificiales, Caramelo, ácido cítrico y ácido fosfórico, saborizantes naturales y cafeína. Los embotelladores compran dos principales insumos empaques, latas botellas de vidrio pet y el segundo insumo son endulzantes.

Los productores de concentrado mantienen la relación con los proveedores y negocian en representación de su red de distribuidores en los años 60 y 70 Coca Cola y Pepsi se integraron para hacer sus propias latas.

## **1.2 COCACOLA; LA HISTORIA**

John Pemberton nació en 1831 Knoxville, en el estado de Georgia, Estados Unidos. Al cumplir los 17 años ya estudiaba en la Escuela de Medicina Botánica en el mismo estado. Más tarde vendía diversos productos medicinales patentados entre los que se encontraba el "Gran Vigorizante del Dr. Sandorf" o "Eureka Oil". Como inventor, empresario, Pemberton era una persona muy conocida en Atlanta.

En 1880 Pemberton registró oficialmente un Vino de coca muy estimulante inspirado en el invento europeo de Angelo Mariani. Luego fundó la Pemberton Chemical Company, al principio sus bebidas contenían un jugo alcohólico que describió como "vino francés de coca, tónico ideal". Para 1886 en la ciudad de Atlanta, el alcohol estaba en su apogeo; los cambios vertiginosos en la economía y los estilos de vida acarrearón muchos trastornos sociales, cantidad de remedios se inventaron para aliviar los síntomas de la modernidad norteamericana, es por eso que al doctor entonces se le ocurrió elaborar una bebida no alcohólica y además que fuera medicinal. Tenía 54 años cuando inventó el jarabe.

La bebida se comenzó a vender en la ciudad de Atlanta con mucho éxito y se promocionó entonces como "un tónico efectivo para el cerebro y los nervios". En el mismo año la farmacia Jacobs de Atlanta puso en venta el primer vaso de Coca Cola, bebida preparada con hoja de coca, nuez de cola, cafeína, unas esencias y varios aceites. En su primer anuncio publicitario en el rotativo Atlanta Journal el 27 de Mayo de 1886 se anunciaba la bebida como "Deliciosa, Refrescante, Estimulante y Vigorizante". Sin embargo, Frank Robinson fue quien inventó el logo y el nombre "Coca-Cola" usando la combinación de sus ingredientes siendo anunciada así en 1887, año en que se tramitó la patente de los ingredientes de la bebida. Pero no registró la marca.

Al inicio y por sus características medicinales, Coca-Cola se vendió por primera vez en bares que no servían bebidas alcohólicas, y que, en la mayoría de las veces, formaban parte de las boticas y farmacias de la época. El producto es descrito como un refresco de bar y como un tratamiento para remediar la tisis. Pero a John Pemberton no le dura mucho el disfrutar de su invento ya que muere el 16 de agosto de 1888 a los 57 años de edad. Los periódicos le llamaron "el más antiguo farmacéutico de Atlanta y uno de sus ciudadanos más reconocidos".<sup>1</sup> Poco antes de su muerte vende su fórmula al señor Asa Candler quien pronto se convertiría no sólo en el hombre más rico de Atlanta y Estados Unidos, sino uno de los más ricos del mundo.

---

<sup>1</sup> Pendergrast, Mark ; Dios, Patria y Coca Cola. Pag#91

Asa Candler pagó 2,300 dólares por la empresa, y ya para 1889 era el único propietario de la empresa. En ese año Candler anotaba que “La demanda de productos ha superado nuestra capacidad de oferta”; las ventas en ese entonces alcanzan un promedio diario de 7,580 litros, de los cuales Atlanta cubre cerca de 3,790. Para entonces había invertido 22,500 dólares en ingredientes y las ganancias eran aún más cuantiosas. A finales de ese año definió así la situación de la Compañía: “pocas organizaciones podrán mostrar una situación financiera más satisfactoria”. Las ventas habían superado 1.061.200 litros de jarabe al año. Esto significaba que se habían vendido 36 millones de medidas Coca Cola. La empresa contaba con 200 mil dólares en efectivo y bienes raíces por valor de 50 mil, también se invirtieron 48 mil dólares en publicidad y 38 mil en bonificaciones y 11 mil dólares en impuestos forzosos a raíz de la guerra.

En 1891 la publicidad era más agresiva, aparecieron las "Coca-Cola Girls" en calendarios y carteles publicitarios que durarían por décadas. Las mujeres atractivas ayudarían a incrementar la venta del refresco entre la población masculina, sobre todo en los momentos de guerra. Para 1892 Candler decidió registrar la marca, pero al llegar a las oficinas de patentes se topó con que alguien ya había registrado nueve años antes el nombre de “Coca-Cola”, y se llamaba Benjamín A. Kent, de New Jersey. Su bebida era a base de hojas de coca y cola, tónico "reconstituyente" que contenía bastante cafeína, cocaína y whisky conocido como el “espíritu de cereales”. Candler se lanza entonces feroz contra Kent en un juicio y lo gana. Será entonces hasta 1893 que se registra el nombre de Coca-Cola y la empresa comienza con un despegue de ganancias increíble.

Para Asa Candler parte del atractivo de la bebida se debía a que supuestamente aliviaba la digestión y también por su publicidad: “deliciosa, refrescante, sensacional”, “tónica cerebral ideal”, “vuelve alegre al melancólico y fuerte al más débil”. Cuando el consumo aumentó en la población infantil su publicidad usaba a niños con la leyenda: “Nosotros tomamos Coca-Cola”. La fórmula secreta de Coca-Cola se identifica con el código 7x que todavía se guarda con mucho recelo en las bodegas de Atlanta.

Se utilizaron los tranvías de Atlanta para llevar su publicidad. En 1894 se mandaban por correos cupones que se podían canjear en los locales y bares que se adornaban con la propaganda de la empresa, por una coca-cola gratis. Se compensaron más de 7 mil dólares durante este año y el siguiente, que equivalían a más de 140 mil bebidas gratis. Esta forma de promover el producto trajo consigo muy buenos resultados para Candler. Así empezó el furor por la bebida., según contaba Mary Gah Humphreys en 1894, el mayor mérito de Coca-Cola era su carácter “democrático”: " Un pobre bebe cerveza, un millonario bebe champagne, pero seguramente los dos beben Coca-Cola." En este mismo año Caleb Bradham inventa la Pepsi, un tónico elaborado con pepsina, una enzima que ayudaba a la digestión de las proteínas. Pero no le fue muy bien y más tarde en 1922 intentaría vender la empresa a la Coca-Cola cuando sólo tenía dos plantas embotelladoras en los Estados Unidos. La empresa Coca-Cola no la compró y ahora es su más fuerte competidor.

En 1895 Candler anunciaba que Coca-Cola se vendía en todo el territorio de los Estados Unidos. Cuatro años más tarde por primera vez sale el producto al extranjero vendiéndose en Cuba. En 1897 se comienza a vender por primera vez en Hawai y Canadá. En 1898 se distribuyeron más de un millón de objetos y artículos publicitarios con el slogan "Beba Coca-Cola. Deliciosa y Refrescante". Entre 1894 y 1899 Candler abrió cinco nuevas sucursales y fábricas elaboradoras del jarabe en Dallas, Chicago, Los Angeles, Filadelfia y

una oficina en Nueva York. En las ciudades de Philadelphia y Chicago a principios del siglo XX la propaganda de Coca Cola estaba por todos lados.

Asesorado por su hermano Warren, Asa entrego un millón de dólares a la Universidad de Emory que luego fue trasladada de Oxford a Atlanta. Antes de su muerte, Candler contribuyó con más de 8 millones de dólares a este centro universitario. Entre 1900 y 1910 Candler incrementó su emporio empresarial; creó la Compañía de Inversiones Candler y comenzó a adquirir bienes raíces en Atlanta. Construyó el Edificio Candler, de 17 pisos, con seis ascensores, gárgolas artísticas, mármoles pulidos, maderas de caoba, bronce y grandes candelabros de cristal. En la primera planta estaba el banco creado por Candler, el Central Bank and Trust Corporation. En la piedra angular del edificio puso un cofre con su imagen y una botella de Coca-Cola. Puso su nombre y presencia en todos los Estados Unidos, levantando rascacielos en la ciudad de Kansas, Baltimore, Nueva York, todos llamados Edificio Candler. la torre de Nueva York que daba a la calle 42 tenía 25 pisos.

En 1910 la Compañía Coca-Cola se trasladó a un espacio más grande; Candler ya no sabía qué hacer con otros productores de refrescos de cola que le marcarían competencia. Y decide modificar el envase. En 1915 contrata la empresa Root-Glass que, para inspirarse, busca en la Enciclopedia Británica ilustraciones de los ingredientes del refresco para diseñar la nueva botella. Pero confundieron las hojas de coca por las del cacao y decidieron copiar la forma del grano. Metieron al horno las botellas y sin querer salió la que hoy conocemos. La compañía acepta el nuevo diseño en 1916. Sin embargo, la historia fue diferente para otros biógrafos que saben del uso que la Coca-Cola hizo de la figura femenina como un objeto sexual incorporado al mercado en la propaganda. Para ellos se tenía que cumplir con una sola premisa para el nuevo diseño: que fuera reconocida inmediatamente, a oscuras, por un invidente e incluso rota. Tenía que estar inspirada en el cuerpo de una mujer, de la famosísima actriz de la época Mae West. Sus curvas, serían las de Coca-Cola. Eso le dio la fama a la botella como "la Gran Dama".

En 1916 Coca-Cola ya era una leyenda. Sin embargo luego de 18 años, Asa Candler se retira como presidente de la Compañía Coca-Cola. Un año después, en 1917 previo al fin de la I Guerra Mundial, cae la producción y el consumo de la Coca-Cola por el racionamiento del azúcar. Es entonces cuando Ernest Woodruff, presidente del Banco de Depósitos de Georgia y su sindicato de banqueros que incluían a los directivos del Banco Nacional Chase y el Banco de Depósito de Fianzas de Nueva York, deciden comprar Coca Cola. En 1919 la familia de Candler vende la compañía a la banca. Un año después la Compañía Coca-Cola gana un juicio contra la Compañía KOKE al resolver que Coke era sinónimo de Coca-Cola. Así le queda libre el camino para el crecimiento de la empresa en las décadas venideras.

En agosto de 1919 el Banco de Depósitos de Georgia ofreció a sus socios comprar una acción de la Compañía Coca-Cola por cada acción que tuvieran en el banco, y sólo si depositaban 195 dólares por acción dentro del periodo de cinco días, con la promesa de devolverles 190 dólares un mes después. Las acciones se vendieron en 40 dólares cada una y casi la mitad fue adquirida en Atlanta. El periódico "Atlanta Constitution" anunció en primera plana: "Coca-Cola comprada por una sociedad de Atlanta. El Banco de Depósitos de Georgia adquiere la bebida nacional". Los Candler eran repentinamente muy ricos, pues recibieron 15 millones de dólares en efectivo y 10 millones en acciones preferentes. Sin embargo, Asa Candler no sabía nada hasta que sus hijos firmaron la opción. Se negó a asistir a las reuniones de la junta empresarial donde se aprobó la venta. Estaba hundido en

la tristeza. Su esposa Lucy había fallecido de cáncer meses antes y ahora el magnate, despojado de la Coca-Cola, se sentía traicionado.

En la década de los años 20's la empresa pone por primera vez propaganda con rótulos en los caminos y carreteras. Por primera vez incursiona en la publicidad por radio. Su expansión es tal que crea el Departamento de Extranjero para coordinar sus ventas en otros países. Para entonces Coca-Cola se vendía en China y llega por primera vez a España. En 1920 llega a Atlanta el mayor cargamento de azúcar jamás recibido en Georgia con 4,100 toneladas. En 1921 la Coca-Cola tiene una mala experiencia en Europa ya que el refresco provocó intoxicaciones, no advirtieron a los embotelladores que los tapones de corcho que se utilizaban se tenían que esterilizar, y que el agua fuera pura y no alcalina, ya que las bacterias del jarabe reaccionaban rápidamente al contacto con el corcho y producían una bebida tóxica. La Compañía Pepsi se encontraba en bancarota y vuelve a ofrecer todas sus acciones a Coca-Cola; nuevamente se niega a comprarla. Sin embargo, Pepsi sobrevive a su crisis. Pasarían diez años más para la tercera y última oferta de venderla a la empresa Coca-Cola, lo que rechazará nuevamente. En ese mismo año Robert. W. Woodruff es elegido Presidente de la Compañía Coca-Cola.

En el año 1927 muere Asa Candler, el segundo propietario de la Compañía Coca-Cola.

En 1928 se marca un rumbo especial para la Compañía Coca-Cola en el mundo. Al mismo tiempo en que el volumen de ventas de refrescos en botellas supera a las vendidas a través de máquinas dispensadoras, Coca-Cola se marca como tatuaje a partir de este año al Movimiento Olímpico con financiamiento y propaganda. En la publicación oficial de Coca-Cola, "Red Barrel" (Barril Rojo), anunció en 1929 que ya estaba presente en 78 países, aunque sólo se embotellaba Coca-Cola en 27 de ellos. Coca-Cola se encontraba en su máxima expansión con su lema "La pausa que refresca" y se instala el primer letrero luminoso en Times Square en las calles de Nueva York..

Llega la gran depresión mundial de 1929; el derrumbe de la bolsa de valores el 29 de octubre, Coca Cola aguantó bien el desplome y sus acciones variaron muy poco, entre 134 y 137 dólares, y más bien su valor fue aumentando poco a poco llegando a 200 dólares cada acción en 1935, siendo de las acciones industriales más altas. El gobernador de Georgia propone entonces resucitar un antiguo impuesto sobre las ganancias. Woodruff amenazó entonces con cambiar la empresa a otro estado antes que pagar esos impuestos. Y así lo hizo, se trasladó a Delaware por una década hasta que se modificaran las leyes en Georgia. Hasta un refresco de la Compañía recuerda este momento: "Delaware Punch.

En 1931 Coca Cola logra entrar en el sentimiento y corazón religioso de todo el mundo occidental cuya comercialización ayuda al arraigo de la empresa hasta en las culturas más ajenas; la figura de Santa Claus o Papá Noel, como se le conoce en los países nórdicos. Este personaje se representaba con colores verdes, azules, negros y amarillos. El reinvento de Santa Claus fue gracias a Haddom Sundblom de origen sueco, quien durante muchos años fue ilustrador de Coca-Cola. A Sundblom se le ocurrió representar al personaje como un abuelo jovial y simpático, con una gran barba, bonachón y gordinflón, feliz, y vestido con un cinturón, gorrito y sus botas negras, y sobre todo con los colores de la marca.

En la década de los 30's. La Junta directiva de Coca-Cola no satisfecha con la presidencia de Howard Candler, hijo de Asa Candler, quien fuera el segundo propietario de la marca. Entonces le ofrecen la presidencia de la Compañía a Robert Woodruff, hijo de Ernest

Woodruff, dueño en ese momento de la Coca-Cola, aunque éste no estuviera de acuerdo. Pero Robert, como vicepresidente de la Compañía White Motor, ganaba 75 mil dólares al año más comisiones, mientras que la Coca-Cola le ofrecía un sueldo anual de 39 mil dólares, y Walter Teagle le ofrecía la presidencia de Standard Oil por un salario de 250 mil dólares anuales. Entonces Robert, que en ese momento tenía 33 años de edad, decide cotizar bien sus servicios e hizo una contraoferta a Coca-Cola: aceptaría la presidencia sobre la base de un sueldo más el 5% de todo el incremento anual de ventas de la empresa, y que se le entregaran plenos poderes sin oposición de su padre. Obviamente Ernest Woodruff rechazó la idea de su hijo, pero finalmente la aceptó y Robert Woodruff asumió la presidencia de la Compañía Coca-Cola en 1932 en donde permanecerá por décadas. Durante su gestión convirtió a la empresa en una de las transnacionales más grandes del mundo. En 1933 Pepsi-Cola, por tercera y última vez, quiere vender la empresa a Coca Cola, pero la compañía dice no.

En los años 30's Pepsi se consolida y desde entonces se encontrará en pleitos legales con Coca-Cola. En 1939 se encontraba en pleitos legales en 24 países. Pepsi entabló un juicio en la Oficina de patentes alegando que "Coca" y "Cola" eran términos descriptivos y no podrían ser registrados con exclusividad.

En 1939 inicia la II Guerra Mundial y mientras Europa se debatía en guerra, la compañía Coca-Cola se fortalecería. Para estas fechas los hombres de Coca-Cola en Alemania vendían casi 4.5 millones de botellas al año. Estaban en funcionamiento 43 fábricas y otras 9 en construcción. El Mariscal Goering permitió la importación del ingrediente secreto 7X para la elaboración de Coca-Cola, ya que de fondo pretendía nacionalizar la empresa y apropiarse de la fórmula. En esa época Coca-Cola regresa de Delaware a su ciudad natal luego de exentarle de los impuestos por los que había salido del estado, cuando en ese mismo año la empresa contaba con un presupuesto para publicidad de 10 millones de dólares, sin embargo, hubo otro problema que habría que sortear. El Congreso de los Estados Unidos había aprobado un proyecto para prohibir la importación de hojas de coca cuyo objetivo no fuera medicinal. Pero la guerra le solucionó todos los obstáculos a Coca Cola.

Los países aliados estaban desesperados y querían a Estados Unidos de su lado para combatir a Hitler y sus fuerzas alemanas. Con el bombardeo de Japón sobre las islas norteamericanas de Pearl Harbor en 1941, no sólo ayudó a que Estados Unidos entrara a la II Guerra Mundial y con ello saliera de la depresión iniciada en 1929 mediante la reactivación de la economía basada en el crecimiento de la industria militar, sino que fue el momento clave para que la transnacional Coca Cola llegara hasta los rincones más insospechados, hasta el soldado más retirado en cualquier frente de guerra. El presidente de la Compañía Coca-Cola, Robert Woodruff, decide lanzar entonces una campaña patriótica y comercial para la marca: "Procuraremos que todos los hombres de uniforme reciban una botella de Coca-Cola dondequiera que estén y a cualquier costo para nuestra compañía". De esta forma Coca-Cola pone en marcha el plan más ambicioso con el fin de construir plantas embotelladoras que abastecieran al ejército de los Estados Unidos. Entre los militares.

Así, Coca-Cola desplazó a su personal todos los frentes de batalla desde Nueva Guinea al Mediterráneo, la compañía siguió a los soldados norteamericanos a través de todos los continentes, los gastos de montaje iban por cuenta del gobierno. Coca-Cola desplegó un contingente de 248 hombres por todo el mundo. Los técnicos que instalaban las fábricas

tras las líneas de avanzada eran considerados tan imprescindibles como los mecánicos que reparaban los carros de combate o los aviones. En 1941, un inspector de sanidad del ejército rogó a sus superiores que enviaran Coca-Cola para sus soldados, ya que consideraba la falta de la bebida como la mayor calamidad que sufría la tropa.

En 1941 Coca-Cola crea su refresco Sprite. Un año después, cuando la guerra se agudiza, la Coca-Cola se deja de importar en Alemania. Los empresarios alemanes dueños de las embotelladoras, entre ellos Max Schmeling, campeón mundial de boxeo, tuvieron que ver la forma para mantener sus fábricas en marcha. Luego de mil vueltas inventaron un nuevo refresco que hoy conocemos como Fanta, nacida bajo régimen nazi.

Pero Coca-Cola no dejó de aumentar sus ganancias. En 1943 se vendieron más de 3 millones de cajas, aunque la mayoría de las veces se utilizaba para endulzar té, ya que el azúcar estaba rigurosamente racionado. Por su lado, para mantener el equilibrio con el gobierno nazi, los embotelladores se veían con la obligación de prestar sus camiones de reparto para el transporte y distribución de agua.

Termina la guerra y entre 1945 y 1950 nace la nueva estructura mundial. Se crea la Organización de las Naciones Unidas (ONU) y con ella la Declaración Universal de los Derechos Humanos. También se crea la infraestructura económica, las instituciones planetarias que marcarían el destino de la economía y la política mundiales hasta el día de hoy. Surgen así las instituciones de Bretton Woods, en este lujoso hotel en el estado de New Hampshire, Estados Unidos, donde se fundan Banco Mundial (BM) y el Fondo Monetario Internacional (FMI) estableciendo al dólar como la moneda de intercambio comercial en el mundo. Estas allanaría más adelante el camino para el enriquecimiento de las grandes empresas transnacionales. Las instituciones de Bretton Woods jugarían un rol esencial para el salto al modelo neoliberal en los años 70's. También se da a luz a otro instrumento importantísimo: el Acuerdo General sobre Aranceles y Comercio (GATT) y que en 1995 se convertiría en la Organización Mundial del Comercio (OMC).

En 1949. El General Eisenhower ofreció un refresco de Coca-Cola al general soviético Georguis Konstatinovich Zhukov y le encantó. Zhukov quería más y solicitó que en las botellas no pareciese Coca-Cola, ya que un general soviético no podía ser visto bebiendo un símbolo del imperialismo americano. Eisenhower encargó al general Clark que tramitara la orden al Presidente Truman y este hizo buscar un químico que eliminara el color del líquido de la Coca-Cola, se puso en una botella convencional con una tapa con una estrella roja en el centro. De ahí el nombre del "Episodio de la Coca Blanca" y dicen que fue considerado como secreto de Estado durante años, mientras permanecía la Guerra Fría.

En 1954 Ray Kroc compra a los hermanos McDonald sus puestos de hamburguesas en las carreteras y se asocia con Coca-Cola para vender el refresco en todos sus negocios. Un año más tarde, en un estudio publicado en 1955 se concluía que en más de 20 mil gasolineras de todo el país norteamericano, se decía: "el automovilista se detiene para cargar gasolina, iba a al baño, tomaba una Coca-Cola y seguía su camino". Ese mismo año la actriz Joan Crawford, artista de cine y una de las chicas de la compañía Coca-Cola en los años 30, se casaba con el presidente de Pepsi. Por su lado, el entonces vicepresidente Richard Nixon, antiguo hombre fuerte de Coca-Cola, firmaba un precontrato con Nikita Kruschov, dirigente de la Unión Soviética, para introducir la Pepsi al territorio ruso.



A pesar de ser la bebida nacional de todo norteamericano, de la publicidad y su alto consumo, la Compañía Coca-Cola seguía recibiendo críticas de que el refresco dañaba la salud de los adolescentes. Para 1960 la población de Estados Unidos consumía 40 mil coca-colas por minuto y treinta años después es lo que en todo el mundo se consumía pero por segundo. En este año el diseño y el perfil son reconocidos oficialmente por la Oficina de patentes como marca registrada. También es el año en que llega la Fanta a Estados Unidos y la empresa Coca-Cola adquiere por primera vez una compañía, la Minute Maid Co. Aquí inicia entonces una nueva etapa de adquisición de los competidores a quienes fue absorbiendo poco a poco.

En 1961, casi 15 años después del fin de la guerra, por fin el refresco se pudo comprar libremente en Japón cuando sólo se podía adquirir de contrabando o por medio de los militares americanos ubicados en sus bases en tierras japonesas. Para ello, la compañía Coca-Cola seleccionó entre las empresas que embotellaban y distribuirían sus refrescos a Mitsubishi, Kikkoman, Kirin, Fuji o Sanyo

J. Paul Austin fue décimo presidente de Coca-Cola en 1962. Era graduado en leyes por la Universidad de Harvard y hablaba español, francés y japonés. Su presidencia fue relevante por su amistad Jimy Carter a quien le ayudó en su campaña a la gobernatura de Georgia.

Tan fanático de la Coca-Cola fue John F. Kennedy que en 1963 ofreció la embajada de Estados Unidos en Inglaterra a Robert Woodruff, presidente de la compañía. Pero woodruff rechazó la oferta. Es el año en que el famoso director de cine Billy Wilder dirige para la compañía uno de las películas más famosas de Coca-Cola: "One, Two, Three", una sátira sobre la compañía en Alemania del Este y la fobia anticomunista de Coca-Cola. En 1968 los árabes boicotearon a Coca-Cola por haber permitido el embotellado del refresco en Israel fue un duro golpe para la compañía ya que el mundo árabe representaba un importante cliente.

Para 1969 los ingresos brutos de la Compañía Coca-Cola fueron de mil 300 millones de dólares, produciendo una ganancia de más de 121 millones de dólares, de los cuales se gastaron en publicidad 100 millones de dólares, lo que equivale al 82.6% de las ganancias reinvertidas en publicidad. Un año después, en 1970 Coca-Cola es el producto del mundo presente en más países: 130 naciones. Sin embargo, en ésta década de los 70's entra la gran crisis mundial de la deuda externa de los países llamados del Tercer Mundo. Todos se encontraban endeudados con el Banco Mundial (BM) y con el Fondo Monetario Internacional (FMI). Algunos gobiernos se negaban a pagar; entonces las instituciones de Bretton Woods comenzaron a apretar tuercas y obligar a los países a que abrieran sus mercados a las compañías transnacionales. Inicia entonces la era del modelo neoliberal y con ella la aplicación de las Políticas de Ajuste Estructural.

Richard Nixon llega a la presidencia de los Estados Unidos (1969 a 1974), con fuertes vínculos a los intereses de Pepsi, firma un contrato la Unión Soviética para embotellar por primera vez el refresco. Coca-Cola entonces se porta más agresivamente en su propaganda y crea el que sería el mejor anuncio de toda la historia de la publicidad en el contexto de la guerra contra Vietnam y el rechazo de la ciudadanía norteamericana a las políticas de su gobierno. En la cima de una colina en Italia, Coca-Cola reunió a 200 jóvenes de cada rincón del mundo adecuadamente vestidos con sus trajes nacionales y sosteniendo una botella de Coca-Cola, cantaban juntos un mensaje de paz. Este anuncio se estrena por primera vez en 1971 por televisión lo que causó una gran sensación mundial. Se decía que nunca un

anuncio de televisión había conseguido reunir tantos valores y sensaciones en un minuto. El grupo musical británico New Sekkers grabó la canción en un disco y se lograron más de un millón de copias vendidas. Durante muchos años en medios publicitarios se ha considerado a este anuncio comercial como el mejor anuncio jamás realizado. Aún así pasarían diez años para que, pese a la exclusividad que tenía Pepsi con la Unión Soviética, la Coca-Cola lograra un contrato en exclusiva para ser patrocinador de la Olimpiada de Moscú en 1980, por lo que pagó 10 millones de dólares.

En plena carrera electoral por la presidencia de los Estados Unidos, en 1974, Jimmy Carter contrata los servicios del especialista de la compañía Coca-Cola en temas publicitarios para reforzar su imagen en la recta final. Carter se jactó: “Tenemos nuestra propia representación del Departamento de Estado en la compañía Coca-Cola. Ellos me proporcionan, por adelantado, los informes acerca de un país determinado, cuáles son sus problemas, quiénes son sus dirigentes y cuando iré allí, además de presentarme a los líderes de esas naciones”. Durante la campaña presidencial Carter confesó a los preocupados empresarios que sus discursos acerca de las alianzas entre los capitalistas y la política eran simple charla. “Yo seré aliado de las empresas”. Carter nombró a un conjunto de figuras de Coca-Cola: Charles Duncan se convirtió en subsecretario de Defensa (antes de pasar a la Secretaría de Energía); Joseph Califano obtuvo el Ministerio de Salud, Educación y Bienestar social, entre otros.

En 1977, el gobierno de la India pide a la compañía presentar su fórmula como condición para distribuir el refresco en el país. Coca-Cola se niega y se retira perdiendo 400 millones de posibles consumidores. Años después, gracias a Rajiv Gandhi, Coca-Cola regresa a la India. Pero ese mismo año los precios del azúcar cayeron. Coca-Cola utilizaba un millón de toneladas anuales de azúcar que la convertía en el mayor consumidor mundial. La compañía Coca-Cola presionó a Carter para que se aprobara una ley que le permitiera a las empresas locales de Georgia pagar a cuatro centavos de dólar el kilo de azúcar, subsidiando así a la empresa con fondos públicos. Algunos congresistas llamaron a esta iniciativa de ley el “proyecto Coca-Cola”. Según unas fuentes consultadas, en ese mismo año el presidente de la Coca-Cola, Paul Austin, viajó a Cuba con el fin de intentar negociaciones con Fidel Castro con quien Coca-Cola tenía un juicio pendiente con el gobierno cubano de 27 millones de dólares.

Un año después, en 1978 Coca Cola logra el contrato con China comunista para el embotellado del refresco unos días antes de que los Estados Unidos normalizara sus relaciones diplomáticas con ese país. China se suma así a las más de 1200 plantas embotelladoras distribuidas en 135 países. Por su lado, también el gobierno de Bulgaria firma un contrato para embotellar Coca-Cola, y de igual manera otros países comunistas como Yugoslavia, Checoslovaquia y Rumania. Durante la guerra de Vietnam Coca-Cola construyó plantas embotelladoras en Danang y Saigón.

Para ese entonces ya había llegado a Estados Unidos el cubano Roberto Goizueta con ascendencia vasca. A los 18 años no hablaba una palabra de inglés, pero al acabar los estudios fue un alumno distinguido en la Universidad de Yale. En 1980, año en que es designado como nuevo presidente de la Compañía Coca-Cola y el primer extranjero que tomaba el puesto.

En 1982 se lanza al mercado la campaña de "Coca-Cola es así", slogan con el cual la compañía pretende recuperar su imagen. Para ello congrega en el centro de Atlanta a 2000

embotelladores de Coca-Cola de todo el mundo para ver la proyección del spot en las cadenas televisoras más importantes. La Compañía continúa con su expansión ambiciosa.

En 1983 Coca-Cola adquiere los Estudios Columbia por 750 millones de dólares, casi el doble del valor de sus acciones en el mercado. Con ello obtiene grandes éxitos al producir películas como Tootsie, Gandhi, The Toy, Murphiy's Romance y Ghostbuster. También Coca-Cola pone a disposición de sus consumidores en todo el mundo una nueva línea telefónica internacional gratuita. Contrata al cantante español Julio Iglesias para promocionar el producto entre los consumidores extranjeros y a casi 30 millones de hispanoparlantes que vivían en Estados Unidos. En los Juegos Olímpicos de Los Angeles, Coca-Cola pretende recuperarse del fracaso de las anteriores Olimpiadas de Moscú, exclusiva por la que había pagado millones de dólares pero que el gobierno de los Estados Unidos y otros países boicotearon al no asistir a esta Olimpiadas.

Pepsi Cola avanzaba en el mercado. El costo de no haberla comprado en el pasado luego de tres ofertas, le cobraba la factura histórica a Coca-Cola. Roberto Goizueta decide cambiar la fórmula de Coca-Cola y se lo comenta en privado con quien fuera el tercer dueño de la Compañía, Robert Woodruff, quien tenía 95 años de edad, casi sordo y ciego y al borde de la muerte. Dijo que Woodruff aceptó. En ese mismo año, en 1985, muere uno de los más simbólicos empresarios norteamericanos, antes del lanzamiento de la NEW COKE. Robert Woodruff nunca se enteraría de escándalo que provocó el intento de cambiar el sabor de la Coca-Cola y cuyo costo fue de 4 millones de dólares. Durante los tres siguientes meses se recibieron cientos de miles de llamadas a través de las 800 líneas telefónicas de las que disponía la compañía, y cientos de miles de cartas en las que los consumidores exigían volver a la vieja fórmula. Se había intentado cambiar un símbolo nacional por una moda sin tener en cuenta al consumidor. Tal es la reacción de los consumidores que la Coca-Cola decide regresar a la fórmula original. La cadena de televisión ABC interrumpe su programación para dar la noticia y al día siguiente es portada en todos los periódicos de Estados Unidos. Curiosamente ese mismo día el presidente Ronald Reagan, vinculado a los intereses de Pepsi, era operado de cáncer, noticia que pasó a segundo plano.

En 1986 cuando la compañía celebra sus primeros 100 años empezó con menos de 30 empleados y para entonces se calculaba que trabajaban para Coca-Cola casi un millón de personas en todo el mundo.

Para el aniversario Coca-Cola reúnen en Atlanta a 12 mil 500 representantes de los embotelladores de todo el mundo. La fiesta costó a la Compañía 23 millones de dólares. En ese año, Columbia Pictures, propiedad de Coca-Cola, produce varias películas, entre ellas Perfect, Crossroads, Fast Forward y Ishtar, con Dustin Hoffman y Warren Beatty. También, para este aniversario se calculaba que en Estados Unidos se consumía más Coca-Cola que cualquier otro líquido, incluso más que el agua corriente. Ante ello Pepsi no se quiso quedar atrás, la "Guerra de las Colas" se agudizó con el fin de atraer a más clientes. Pepsi-Cola atrae la figura de Madonna y Michael Jackson para videos de promoción. Coca-Cola compra los servicios de Whitney Houston, George Michael, Sting y Cyndi Lauper, y mantiene su presencia física en más de 400 grandes locales públicos como estadios de Fútbol hasta en Disneylandia.

Para 1988 Coca-Cola obtiene por primera vez los 1000,000,000 millones de dólares de utilidad, y aunque las ventas en Estados Unidos eran relativamente iguales entre las dos

compañías, en el ámbito internacional Coca-Cola llevaba una ventaja de 4 a 1 respecto a la Pepsi. En ese año la mitad de todas las bebidas no alcohólicas que se consumían en el mundo, eran Coca-Cola. Por ejemplo, con casi 200 millones de habitantes, Indonesia era uno de los países preferidos de Coca-Cola por su gran consumo. Pero en la Comunidad Europea sólo contribuía con el 29% de las ganancias con un consumo per cápita de 81 botellas al año, en Francia sólo de 31 botellas, pese a intentar infiltrarse en la vida y cultura europea con EuroDisney y los Juegos Olímpicos de Barcelona; en Japón tampoco iban bien las cosas para la empresa que veía bajar sus ganancias. Y es que la política económica de Estados Unidos hacia Japón provoca una reacción contra el imperio norteamericano. A pesar de las más de 2 millones de máquinas distribuidoras, los japoneses pensaban que sólo era una bebida para jóvenes. Coca-Cola lanza una gran campaña recorriendo el país con un gran camión, equipado con un monitor de vídeo de cinco metros de altura, Pero no causa mayor revuelo entre los japoneses. Entonces Coca-Cola vende a Sony la Columbia Pictures por USD\$3,400 millones de dólares (cuando la compró en 750 millones). La sociedad y los empresarios norteamericanos reaccionaron desfavorablemente al ver cómo un símbolo cinematográfico nacional pasaba a manos japonesas.

La presencia de Coca-Cola en todo el mundo ya era leyenda en 1991. En este año la Editorial del New York Times declaró: "Usted podrá alejarse pero no logrará volver los ojos. Tarde o temprano sin importar lo lejos que usted se haya aventurado de las comodidades y ventajas del mundo moderno, Coca-Cola le encontrará. Aunque esté en las cumbres del Himalaya, en las islas azotadas por huracanes, o vaya a la cuna de la civilización si le place, Coca-Cola le estará esperando". En los primeros años de la década de los 90's se consumían 3'456,000,000 de coca colas en todo el mundo

En 1993 Coca-Cola empieza a comprar embotelladoras para asociarse con grupos embotelladores para mejorar prácticas operativas y de comercialización., particular mente en zonas de Sudamérica.. En 1996 Coca-Cola se vendía en 205 países. En 1997 nace el segundo museo de Coca-Cola en las Vegas, Nevada, y muere el presidente de la Compañía, Roberto Goizueta. Se dice que en toda la historia de Coca-Cola, muy pocos han sabido la composición de la fórmula secreta del refresco; John Pemberton, su inventor, Asa Candler, segundo propietario y después su hijo, tercer presidente; también Woodruff, y además de los tres o cuatro químicos de la compañía son los únicos mortales que han sabido en realidad los secretos del ingrediente 7X. Entre los conocedores se incluyó a Roberto Goizueta quien también era químico. En su lugar es nombrado como presidente Douglas N. Daft.

### **1.3 LA GUERRA DE LAS COLAS**

De esta forma se le ha llamado a la interminable lucha que han sostenido Coca cola y Pepsi, no únicamente en la unión americana sino también alrededor del mundo.

Han existido demandas legales por parte de las dos trasnacionales pero las más intensas batallas se viven todos los días por la preferencia de los consumidores y por ende la participación de mercado.

La industria de las bebidas carbonatadas es un mercado mundialmente dominado por estas dos compañías que empezaron su desarrollo a nivel mundial a raíz de ver topados los consumos per cápita en Estados Unidos por la recesión de los años 20's.

Otro aspecto interesante de la llamada guerra de las colas son las campañas publicitarias de ambas compañías en las cuales se invierten millones de dólares y que han sido factor determinante para el crecimiento y posicionamiento de ambas compañías. El lanzamiento de nuevos productos, empaques y sabores es una constante para ofrecerle al mercado nuevas opciones al consumidor son una constante en la industria.

Actualmente al ir la cambiando los hábitos de consumo de la población la industria a migrado a otros productos complementarios para satisfacer la demanda del mercado. Actualmente existen fuertes campañas de publicidad para reforzar el consumo de las bebidas carbonatadas que son la principal fuente de ingresos de ambas compañías. Estudios recientes demuestran que el consumidor antes de migrar de las carbonatadas a otras categorías pasa por un periodo de transición y estacionalidad en el consumo de las bebidas bajas en calorías, es por ello la proliferación en sabores y presentaciones de bebidas “light”.

Al término del presente capítulo se presentan anexos con información relevante en relación al desarrollo de la industria en los Estados Unidos y a nivel mundial.

#### **1.4 LA GUERRA DE LAS COLAS EN MEXICO.**

México es un mercado muy atractivo para las empresas Coca Cola y Pepsi, porque ocupa el primer lugar mundial en el consumo anual per cápita de refrescos y es considerado el segundo mercado más importante del planeta.

El país representa para Coca Cola el 11% de su volumen de venta global, mientras que para Pepsi Bottling Group (PBG) la embotelladora numero uno de Pepsi en el mundo y líder de esta marca en México, representa el 18%.

A nivel nacional Coca Cola domina el 70% del mercado, mientras que por regiones, Pepsi tiene mayor presencia en el noreste del país donde su participación llega al 50%.

La lucha reciente por este mercado se inició en el año 2000, cuando Pepsi Gemex, otro líder de los embotelladores de la firma en México, compró Emvasa y NBG, con lo que adquirió también dos importantes mercados del centro y noreste del país.

En respuesta, Coca-Cola anunció en junio de 2001 la fusión de los envasadores del norte Argos, Arma y Procor, en la nueva empresa Arca, que representaría poco más del 23 por ciento de las ventas de la bebida en México.

Casi un año después, PBG adquirió todas las acciones en circulación de Pepsi Gemex y en noviembre del 2002 completó la transacción que le daría el control de dos terceras partes del territorio mexicano.

Un mes después, Coca-Cola Femsa anunció la adquisición de Panamco, la segunda embotelladora de Coca-Cola a nivel global y la primera en América Latina, con lo que se convirtió en el más grande embotellador de Coca Cola para encabezar su crecimiento en la región.

Esta adquisición de Coca-Cola Femsa es la más reciente de una serie de compras en el

sector bebidas del país, desde que Pepsi inició su proceso de consolidación en el año 2000 y lo reforzó en noviembre de 2002 con la llegada a México de PBG.

Ante la situación, Coca-Cola México, la filial de Coca-Cola Company que maneja el 40 por ciento de la empresa Coca-Cola Femsa, considera invertir en forma continua en infraestructura y mecadotecnia.

Otro episodio de "la guerra de las colas" en México, es primer lugar del mundo en cuanto al consumo per cápita de refrescos: 487 botellas o 20 cajas con 24 unidades de 237 mililitros de consumo personal por año, seguido de Estados Unidos con 436 botellas.

#### ANEXO 1

##### ESTADÍSTICA DE CONSUMO DE LA INDUSTRIA EN ESTADOS UNIDOS

	1970	1975	1981	1985	1990	1992	1994	1995	1996	1998	1999	2000
<b>CONSUMO HISTÓRICO DE BEBIDAS CARBONATADAS</b>												
Cajas (Millones)	3,090	3,780	5,180	6,500	7,914	8,160	8,608	8,952	9,489	9,880	9,930	9,950
Galones/capita	22.7	26.3	34.2	40.3	46.9	47.2	50.1	50.9	52.1	54.1	53.6	53.1
Como % del total de consumo de bebidas	12.4	14.4	18.7	22.4	26.1	26.3	27.2	28.1	28.8	30.1	29.4	29.1
<b>Tendencias del Consumo de Líquido en U.S. (galones/percápita)</b>												
Bebidas carbonatadas	22.7	26.3	34.2	40.3	46.9	47.2	50	50.9	52	54	53.6	53
Cerveza	22.8	21.8	20.6	24	24.3	23.3	22.8	22.3	22.3	22.1	22.2	22.2
Leche	18.5	21.6	24.3	25	24.2	23.8	23.2	22.8	22.7	22	21.9	21.7
Café	35.7	33	27.2	26.9	26.2	26.5	23.3	21.3	20.2	18	17.2	16.8
Agua Embotellada	-	1.2	2.7	4.5	8.1	8.2	9.6	10.1	11	11.8	12.6	13.2
Jugos	6.5	6.8	6.9	7.8	8.8	9.1	9.4	9.5	9.7	10	10.2	10.4
Té	5.2	7.3	7.3	7.3	7	6.8	7.1	6.8	6.9	6.9	7	7
Bebidas en polvo	-	4.8	6	6.2	5.4	5.4	4.8	4.9	4.8	4.7	4.6	4.6
Vino	1.3	1.7	2.1	2.4	2	2	1.7	1.8	1.8	2	2	2
Bebidas deportivas	-	-	-	-	-	0.6	0.9	1.1	1.1	1.3	1.4	1.5
bebidas mezcladas	1.8	2	2	1.8	1.5	1.4	1.3	1.2	1.2	1.3	1.3	1.2
Subtotal	114.5	126.5	133.3	146.2	154.4	154.3	154	152.6	153.6	154.1	153.8	153.6
Agua de la llave / híbridos/ Resto	68	56	49.2	36.3	28.1	28.2	28.5	29.9	28.9	28.4	28.7	28.9
Total	182.5	182.5	182.5	182.5	182.5	182.5	182.5	182.5	182.5	182.5	182.5	182.5

Fuente: John C. Maxwell, Beverage Digest Fact Book 2001, and the Maxwell Consumer Report Feb 3, 1994; Adams Liquor Handbook, casewriter estimates.

## ANEXO 2

**GASTO EN PUBLICIDAD DE LAS 10 PRINCIPALES MARCAS DE BEBIDAS CARBONATADAS (millones de dólares)**

	Participación de Mercado		Gasto de Publicidad		por punto de share en el 2000
	2000	1999	2000	1999	
Coca Cola clásica	20.4	20.3	207.3	148.9	10.2
Pepsi-Cola	13.6	13.8	130	91.1	9.6
Diet Coke	8.7	8.5	1.2	25.5	0.1
Mountain Dew	7.2	7.1	50.5	37.1	7
Sprite	6.6	6.8	84	68.4	12.7
Dr. Pepper	6.3	3.6	83.6	71.3	13.3
Diet Pepsi	5.3	5.1	0.5	0.8	0.1
7 Up	2	2.1	44.5	39.2	22.3
Diet Coke libre de cafeína	1.7	1.8	NA	NA	NA
Barq's root beer	1.1	1.1	2.7	2.9	2.4
<b>Total top 10</b>	<b>72.9</b>	<b>72.9</b>	<b>604.2</b>	<b>485.2</b>	<b>8.3</b>
<b>Mercado Total</b>			<b>707.6</b>	<b>650</b>	<b>NA</b>

Fuente: Top 10 Soft-Drink Brands, Adversiting Age, September 24, 2001; casewriter estimates.

## ANEXO 3

**PARTICIPACIÓN DE MERCADO DE BEBIDAS CARBONATADAS EN U.S. POR VOLUMEN DE CAJAS (PORCENTAJE)**

	1966	1970	1975	1980	1985	1990	1995	1998	2000E
<b>COCA COLA COMPANY</b>									
Coca Cola Clásica	-	-	-	-	5.2	20.1	20.8	2.6	20.4
Coca Cola	27.7	28.4	26.2	25.3	16.5	0.6	0.1	0.1	-
Diet Coke	-	-	-	-	6.8	9.3	8.8	8.6	8.7
Sprite y Diet Sprite	1.5	1.8	2.6	3.3	1.1	0.2	0.1	0.1	0.1
Tab	1.4	1.3	2.6	3.3	1.1	0.2	0.1	0.1	0.1
Coca Cola y Diet libre de cafeína	-	-	-	-	1.8	2.9	2.6	2.4	2.2
Minute Maid	-	-	-	-	-	0.7	0.7	1.2	1.5
Barq's y Diet Barq's	-	-	-	-	-	-	0.2	1.5	1.2
Otras	2.8	3.2	3.9	4.3	3.4	2.8	3.3	2.9	2.8
<b>Total</b>	<b>33.4</b>	<b>34.7</b>	<b>35.3</b>	<b>35.9</b>	<b>39.5</b>	<b>41.1</b>	<b>42.3</b>	<b>44.5</b>	<b>44.1</b>
<b>PEPSI CO, INC.</b>									
Pepsi Cola	16.1	17	17.4	20.4	19.3	17.6	15	14.2	13.6
Diet Pepsi	1.9	1.1	1.7	3	3.9	6.3	5.8	5.4	5.3
Pepsi One	-	-	-	-	-	-	-	0.3	0.7
Mountain Dew	1.4	0.9	1.3	3.3	3.1	3.9	5.7	6.7	7.2
Diet Mountain Dew	-	-	-	-	-	0.5	0.7	0.8	0.9
Pepsi y Diet libre de cafeína	-	-	-	-	2.5	2.3	2	1.9	1.7
Mug Root Beer	-	-	-	-	-	0.3	0.3	0.8	0.8
Wild Cherry Pepsi	-	-	-	-	-	-	0.2	0.4	0.5
Slice y Diet Slice	-	-	-	-	0.7	1	1	0.6	0.5
Otras	1	0.8	0.7	1.1	0.8	0.5	0.2	0.3	0.2
<b>Total</b>	<b>20.4</b>	<b>19.8</b>	<b>21.1</b>	<b>27.8</b>	<b>30.3</b>	<b>32.4</b>	<b>30.9</b>	<b>31.4</b>	<b>31.4</b>
<b>CADBURY SCHWEPES</b>									
Marcas Dr Papper	-	-	-	-	-	-	6.8	7.1	7.5
Marcas 7 Up	-	-	-	-	-	-	3.3	2.9	2.8
Marcas Canada Dry	-	-	-	-	1.5	1.2	1	0.9	0.9
Sunkist y Diet Sunkist	-	-	-	-	1.2	0.7	0.7	0.6	0.8
Marcas Schewepes	-	-	-	-	0.5	0.6	0.5	0.5	0.4
Marcas A&W	-	-	-	-	-	-	1.7	1.5	1.5
Otras	-	-	-	-	1.5	0.7	1.1	0.8	0.8
<b>Total</b>					<b>4.7</b>	<b>3.2</b>	<b>15.1</b>	<b>14.3</b>	<b>14.7</b>
<b>DR PePPER /SEVEN UP COS.</b>									
Marcas Dr Pepper	2.6	3.8	5.5	6	4.5	5.2	-	-	-
Marcas 7 Up	6.9	7.2	7.6	6.3	5.8	3.9	-	-	-
Otras	-	-	-	-	-	0.5	-	-	-
<b>Total</b>						<b>9.6</b>			
<b>COTT CORPORATION</b>									
	-	-	-	-	-	-	2.7	2.7	3.3
<b>ROYAL CROWN COS.</b>									
	6.9	6	5.4	4.7	3.1	2.6	2	1.3	1.3
<b>Otras compañías</b>									
	29.8	28.5	25.1	19.3	12.1	11.1	7	5.8	5.4
<b>Total (millones de cajas)</b>	<b>2,927</b>	<b>3,670</b>	<b>4,155</b>	<b>5,180</b>	<b>6,385</b>	<b>7,780</b>	<b>8,970</b>	<b>9,880</b>	<b>9,950</b>

Fuente: John C. Maxwell, Beverage Digest Fact Book 2001, and the Maxwell Consumer Report Feb 3, 1994; and the Beverage Marketing Corporation, cited in Beverage world; March 1996 y March 1999.



**ANEXO 4**

**DATOS FINANCIEROS DE COCA COLA, PEPSI Y OTROS GRANDES EMBOTELLADORES ( \$ MILLONES DE DLLS)**

	1975	1980	1985	1990	1995	1996	1997	1998	1999	2000
<b>COCA COLA COMPANY</b>										
Bebidas Carb, Estados Unidos										
Ventas	NA	1,486	1,865	2,461	5,513	6,050	6,443	6,934	7,519	7,870
Utilidad Operativa/ Ventas		11.1%	11.6%	16.5%	15.5%	15.7%	20.3%	19.9%	19.1%	17.9%
Bebidas Carbanatadas internacional										
Ventas	NA	2,349	2,677	6,125	12,559	12,576	12,357	11,703	12,286	12,588
Utilidad Operativa/ Ventas		21.0%	22.9%	29.4%	29.1%	28.4%	33.3%	29.5%	20.7%	18.2%
Consolidado										
Ventas	2,773	5,475	5,879	10,236	18,127	18,673	18,868	18,813	19,805	20,458
Utilidad Neta /Ventas	9.0%	7.7%	12.3%	13.5%	16.5%	18.7%	21.9%	18.8%	12.3%	10.6%
Utilidad Neta / Capital	21.0%	20.0%	24.0%	36.0%	55.4%	56.7%	56.5%	42.0%	25.6%	23.4%
Deuda de largo plazo/ activos	3.0%	10.0%	23.0%	8.0%	7.6%	6.9%	4.7%	3.6%	3.9%	4.0%
<b>PEPSI CO, INC.</b>										
Soft Drinks, Estados Unidos										
Ventas	1,065	2,368	2,725	5,035	7,427	7,734	7,852	8,266	2,605	3,289
Utilidad Operativa/ Ventas	10.4%	10.3%	10.4%	13.4%	16.7%	18.3%	16.5%	14.7%	28.8%	25.3%
Soft Dinks International										
Ventas	NA	NA	NA	1,489	3,040	2,853	2,689	2,385	1,771	1,842
Utilidad Operativa/ Ventas				6.3%	3.9%	-29.1%	-5.1%	-9.2%	6.1%	8.0%
Consolidado										
Ventas	2,709	5,975	7,585	17,515	19,067	20,337	20,917	22,348	20,367	20,438
Utilidad Neta /Ventas	4.6%	4.4%	5.6%	6.2%	7.5%	4.6%	7.1%	8.9%	10.1%	10.7%
Utilidad Neta / Capital	18.0%	20.0%	30.0%	22.0%	19.4%	14.2%	21.5%	31.1%	29.8%	30.1%
Deuda de largo plazo/ activos	35.0%	31.0%	36.0%	33.0%	35.9%	36.9%	24.6%	17.8%	16.0%	12.8%
<b>COCA COLA ENTERPRISES (CCE)</b>										
Ventas				3,933	6,773	7,921	20,917	22,348	20,367	20,438
Utilidad Operativa/ Ventas				8.3%	6.9%	6.9%	6.4%	6.5%	5.8%	7.6%
Utilidad Neta /Ventas				2.4%	1.2%	1.4%	1.5%	1.1%	40.0%	1.6%
Utilidad Neta / Capital				6.0%	5.7%	7.4%	9.6%	5.8%	2.0%	8.3%
Deuda de largo plazo/ activos				3.0%	46.3%	47.2%	50.3%	45.5%	44.7%	46.7%
<b>PEPSI BOTTLING GROUP (PBG)</b>										
Ventas						6,603	6,592	7,041	7,505	7,982
Utilidad Operativa/ Ventas						5.5%	5.1%	3.9%	5.3%	7.4%
Utilidad Neta /Ventas						90.0%	90.0%	-2.1%	1.6%	2.9%
Utilidad Neta / Capital						4.5%	3.9%	N/A	7.5%	13.9%
Deuda de largo plazo/ activos						42.5%	41.7%	45.9%	42.9%	42.3%

Fuente: Reportes anuales de las compañías.

## ANEXO 5

### COMPARATIVO DE COSTOS DE UNA PRODUCTORA TIPICA DE CONCENTRADOS Y UN EMBOTELLADOR EN ESTADOS UNIDOS. AÑO 2000.

	Producción de concentrado		Embotellado	
	Dólares por caja	porcentaje de ventas	Dólares por caja	porcentaje de ventas
Ventas netas	0.71	100%	5.8	100%
Costo de ventas	0.12	17	3.77	65
Utilidad Bruta	0.59	83	2.03	35
Ventas y distribución	0.01	2	1.22	21
Publicidad y mercadotecnia	0.28	39	0.12	2
Generales y administración	0.06	8	0.23	4
Utilidad antes de impuestos	0.25	35	0.52	9

Fuentes: Industry analyst and case writer estimates. Ventas netas por caja basados en John C. Maxwell, Beverage Digest Fact Book 2001.

## ANEXO 6

### BEBIDAS CARBONATADAS EN ESTADOS UNIDOS ESTADISTICAS DE PRECIOS DE INDUSTRIA Y VOLUMEN

	1988	1990	1992	1994	1996	1998	2000	Total Change 1988-2000
Precio menudeo por caja de 288-oz	\$8.78	\$8.99	\$8.87	\$8.63	\$8.70	\$8.55	\$9.08	\$0.30
Variación en precio menudeo		1.2%	-0.7%	-1.4%	0.4%	-0.9%	3.1%	0.3%
Precio de concentrado por caja de 288-oz	\$0.79	\$0.86	\$0.97	\$1.00	\$1.07	\$1.14	\$1.29	\$0.50
Variación en el precio de concentrado		4.3%	6.2%	1.5%	3.4%	3.2%	6.4%	4.2%
Volumen (bill cajas)	4.9	5.2	5.3	5.8	6.2	6.6	6.6	1.7
Variación en volumen		3.0%	1.0%	4.6%	3.4%	3.2%	0.0%	2.5%
Consumo (galones/capita)	40.3	46.9	47.2	50	52	54	53	12.7
Variación en consumo		7.9%	0.3%	2.9%	2.0%	1.9%	-0.9%	2.3%
Indice de precio a Consumidor (1988=100)	100	110	119	125	133	138	146	46
Variación en IPC		5.1%	3.6%	2.8%	2.9%	1.9%	2.8%	3.2%

Fuente: Adapado de John C. Maxwell, Beverage Digest Fact Book 2001.

**ANEXO 7**

**U.S. CSD NUMERO DE OUTLETS, 2000**

	Tiendas de comida	Tiendas de conveniencia	Fountain	Vending	Otros	Total
Porcentaje del Volumen de Industria	34.8%	8.5%	23.1%	13.5%	20.1%	100.0%
<b>Participación por canal</b>						
Coca Cola (Todas las marcas)	36.1%	35.7%	65.0%	50.0%	35.5%	44.1%
Pepsi (Todas las marcas)	32.2%	41.5%	21.0%	40.0%	33.3%	31.4%
Otras marcas	31.7%	22.9%	14.0%	10.0%	31.2%	24.5%
<b>Rentabilidad de Embotellado por Caja</b>						
Precio Neto	\$3.53	\$5.35	\$3.18	\$8.48	\$3.42	\$4.24
Utilidad Operativa antes de Impuestos	\$0.23	\$0.69	\$0.09	\$0.97	\$0.33	\$0.36

Fuente: Industry analysts and casewriter estimates.

**ANEXO 8**

**RANKING DE MARCAS DE BEBIDAS Y COMIDAS, FINALES DE LOS 90s**

**A. Desempeño de la Marca evaluado por los Retailer's, Encuesta 1999**

	Top 5				
Marcas de consumo más importantes para los retailers	P&G	KRAFT	COCA COLA	GRAL MILLS	PEPSI
	71.8%	43.6%	34.6%	14.7%	14.4%
Mejor ejecución de marcas total	P&G	KRAFT	COCA COLA	FRITO-LAY	PEPSI
	61.9%	36.7%	31.5%	17.5%	13.5%
Mejor fuerza de ventas/ equipos para clientes	P&G	KRAFT	COCA COLA	GRAL MILLS	CON-AGRA
	50.3%	39.8%	19.8%	19.4%	11.2%
Programas de mercadotecnia más innovadores	P&G	KRAFT	GRAL MILLS	COCA COLA	FRITO LAY
	33.9%	27.8%	22.9%	17.1%	12.5%
Información de clientes más útil	P&G	KRAFT	COCA COLA	GRAL MILLS	UNILEVER
	57.6%	34.6%	18.2%	12.0%	9.4%
Mejor administración de la cadena de suministro	P&G	KRAFT	GRAL MILLS	COCA COLA	UNILEVER
	61.8%	37.5%	17.2%	11.3%	10.6%

Fuente: Adaptacion de Cannondale Asociados: Power Ranking Survey, 1999 as cited in Bonnie Herzog "Pepsi Co Inc.; The joy of Growth" Credit Suisse First Boston Corporation, September 8,2000.

**B. Grandes marcas de bebidas carbonatadas, año 2000.**

Marca	Propietario	Categoría	2000 E Cajas (mil)	2000 E Participación	Variación Participación	Variación Volumen
<b>Top 12 de Marcas</b>						
Coca Cola	Coca Cola	CSD	3,192.6	25.9	-0.4	0.8%
Pepsi	Pepsi	CSD	2,159.9	17.5	-0.5	-0.6%
Mt. Dew	Pepsi	CSD	809.8	6.6	flat	2.1%
Dr. Papper	Cadbury	CSD	747.5	6.1	-0.1	1.2%
Sprite	Coca Cola	CSD	713	5.8	-0.2	-1.8%
Gatorade	Quaker	Non- Carb	325	2.6	0.2	9.8%
7 Up	Cadbury	CSD	276.1	2.2	flat	-0.1%
Lipton	Pepsi/unilever	Non- Carb	155.2	1.3	-0.1	-2.0%
Minute Maid	Coca Cola	Non- Carb	145	1.2	-0.2	10.0%
Barq's	Coca Cola	CSD	121.2	1	flat	2.5%
Nestea	Coca Cola	Non- Carb	113.5	0.9	flat	-1.0%
Snapple	Cadbury	Non- Carb	103.5	0.8	flat	3.0%
Aquafina	Pepsi	Agua	100.7	0.8	0.2	32.0%
<b>Algunas Otras Marcas</b>						
Poland Spring	Perrier	Agua	91.8	0.7	0.2	34.0%
Dasani	Coca Cola	Agua	65.1	0.5	0.3	117.0%
Hawaiian Punch	Cadbury	Non- Carb	64.9	0.5	flat	0.8%
Powerade	Coca Cola	Non- Carb	62.6	0.5	flat	0.5%
SoBe	Pepsi	Non- Carb	44	0.4	0.1	49.7%
Arizona Ice Tea	rolito, Vultaggio & Sc	Non- Carb	40.4	0.3	flat	8.9%
Tropicana	Pepsi	Non- Carb	36.5	0.3	flat	4.9%
All-sports	Pepsi	Non- Carb	18.5	0.2	0.1	26.9%

Fuente: Jhon C. Maxwell, Beverage Digest Fact Book 2001, casewriter estimates.

**ANEXO 9**  
**PARTICIPACIÓN DE MERCADO DE BEBIDAS CARBONATADAS A NIVEL INTERNACIONAL, 1999**

	Población (000)	CONSUMO PERCAPITA (8 OZ)		Crecimiento Anual 1992-1999	COCA COLA	Participación		
		1999	1992			PEPSI	CADBURY SCHEWEPPE	
<b>EUROPA / EUROASIA (7.0 BIL CASES)</b>								
Alemania	82,087	344	432	-3%	56	8	1	
Inglaterra	59,113	370	224	7%	43	12	0	
España	39,168	386	304	3%	60	16	5	
Italia	56,735	212	208	0%	45	8	1	
Francia	58,978	158	128	3%	60	8	5	
Rusia	146,394	52	NA	NA	26	12	0	
Polonia	38,609	155	NA	NA	28	17	1	
Holanda	15,808	356	NA	NA	45	15	1	
Hungría	10,186	273	NA	NA	57	29	5	
Rumania	22,334	104	NA	NA	44	9	0	
República Checa	10,281	215	NA	NA	36	13	2	
<b>LATINOAMERICA (6.9 BIL CASES)</b>								
México	100,294	590	528	2%	70	19	3	
Brasil	171,853	276	128	12%	51	7	0	
Argentina	36,738	374	256	6%	59	24	0	
Colombia	39,309	181	NA	NA	60	8	0	
Venezuela	23,203	290	NA	NA	70	30	0	
Chile	14,974	392	288	5%	81	4	0	
Perú	26,625	108	NA	NA	50	16	0	
<b>ASIA PACIFICO (4.1 BIL CASES)</b>								
China	1,246,872	22	13	8%	34	16	0	
Filipinas	79,346	205	112	9%	70	18	0	
Japón	126,182	92	96	-1%	55	11	0	
Australia	18,784	502	400	3%	57	10	16	
Tailandia	60,609	114	80	5%	52	45	0	
India	1,000,849	6	NA	NA	56	44	0	
Corea del Sur	46,885	108	128	-2%	54	13	0	
Indonesia	216,108	9	NA	NA	94	6	0	
Pakistan	138,123	14	NA	NA	25	71	3	
Vietnam	77,311	15		NA	63	36	0	
<b>AFRICA /MEDIO ORIENTE (2.3 BIL CAJAS)</b>								
Sudáfrica	43,426	207	NA	NA	97	0	0	
Arabia Saudita	21,505	229	NA	NA	24	76	0	
Egipto	67,274	50	NA	NA	60	40	0	
Israel	5,750	400	NA	NA	70	14	0	
Marruecos	29,662	63	NA	NA	96	4	0	
<b>NORTEAMERICA (10.7 BIL CAJAS)</b>								
Estados Unidos	272,640	874	768	2%	44	31	15	
Canada	31,006	489	432	2%	39	35	9	
<b>TOTAL MUNDIAL (31 BIL CAJAS)</b>								
	5,996,000	125	NA	NA	53	21	6	

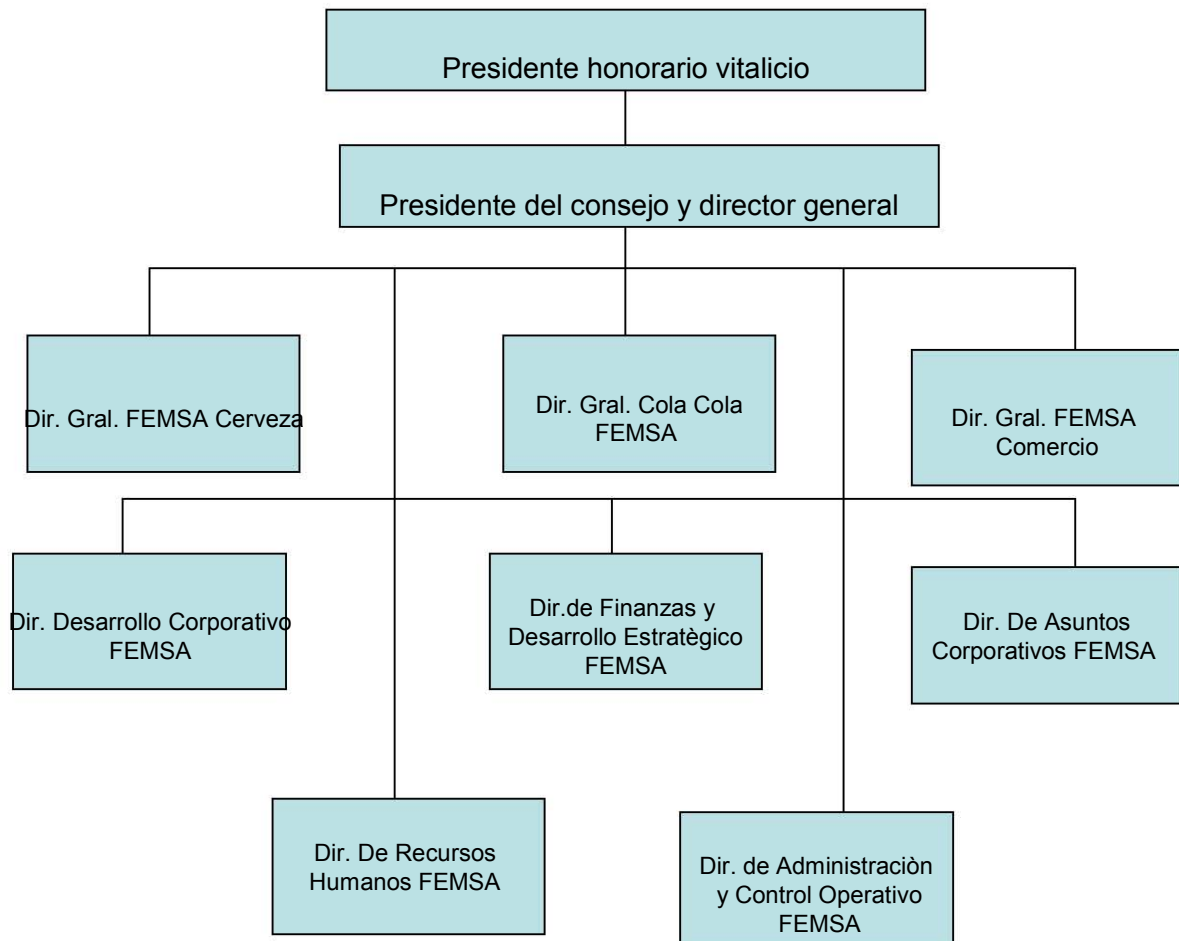
Fuentes: Manny Goldman "The Coca Cola Company y Pepsi Co; A Worldwide Soft Drink Comparison and Analysis, "Ing Barings, November 2000; John C. Maxwell, Beverage Digest Fact Book 200; industry analysts, casewriter estimates.

## CAPITULO II HISTORIA DEL GRUPO FEMSA

### 2.1 LA HISTORIA

La historia del grupo FEMSA inicia en el año de 1890 cuando grupo Visa (Valores Industriales, S.A.) funda Cervecería Cuauhtémoc en Monterrey, primera productora de cerveza en la república mexicana. Actualmente FEMSA es una de las organizaciones más importantes de México y la mayor empresa en el ramo de alimentos y bebidas que cotiza sus acciones en las bolsas de valores de México ( Bolsa Mexicana de Valores) y de Nueva York ( The New York Stock Exchange).

### 2.2 ESTRUCTURA DEL GRUPO.



## 2.3 ESTRATEGIA CORPORATIVA

Los últimos cinco años han constituido un período determinante para FEMSA. La compañía no sólo duplicó sus ganancias operativas y fortaleció significativamente su estructura de capital, sino que además se comprometió con una dirección estratégica y una filosofía operativa que seguirá guiando su crecimiento.

En FEMSA nos hemos definido como una empresa de bebidas, es por ello que nuestros negocios clave están constituidos por las subsidiarias FEMSA Cerveza y Coca-Cola FEMSA.

2003 ha representado para FEMSA un año determinante en su consolidación como el embotellador más grande de México y Latinoamérica al adquirir formalmente la compañía Panamerican Beverages Inc, (Panamco) y con esto ampliar su liderazgo y presencia mundial en países como Guatemala, Nicaragua, Venezuela, Costa Rica, Panamá, Colombia, Brasil y Argentina.

Estrategia de crecimiento que representa la filosofía de trabajo de FEMSA en crecer rentablemente y generar valor a través de oportunidades de inversión. Ofrece también un enorme potencial de ganancias en productividad, además de oportunidades de crecimiento que serán de gran beneficio para accionistas, consumidores, clientes y empleados.

Estamos convencidos que a través de nuestro compromiso de hacer crecer nuestros negocios de bebidas de forma rentable, maximizaremos el valor para nuestros accionistas.

Adicionalmente, hemos establecido la División de Negocios Estratégicos, integrada por FEMSA Empaques, FEMSA Comercio y FEMSA Logística, la cual está enfocada a apoyar el crecimiento de los negocios de bebidas de FEMSA ofreciéndoles productos y servicios de calidad, a precios competitivos.

Nuestra estrategia es concentrar nuestros recursos financieros y humanos a impulsar las habilidades de mercadotecnia de la Compañía, con el fin de capitalizar oportunidades de mercado ya existentes, así como desarrollar nuevas y continuar creando valor de marca de nuestras bebidas, con el objetivo principal de cumplir con nuestra Misión: "Satisfacer y agradecer con excelencia al consumidor de bebidas".

Enfocar nuestros esfuerzos en construir las capacidades de FEMSA para crear una plataforma de expansión estratégica. Optimizando nuestro sistema de negocio, desarrollando un experimentado equipo administrativo y fortaleciendo los fundamentos financieros de la compañía.

Los factores clave para mejorar la rentabilidad de la inversión de nuestros accionistas consisten en aumentar el volumen de ventas de nuestros productos a un precio competitivo al tiempo que se mejora la eficiencia operativa. Para lograrlo concentramos nuestros esfuerzos en la estandarización de nuestras competencias básicas.

Congruentes con nuestra estrategia corporativa y después del análisis y reevaluación del portafolio de negocios/productos de FEMSA cuyo objetivo principal es satisfacer las demandas de los consumidores y promover un aumento en nuestra participación de mercado, se ha llevado a cabo una clasificación basada en las siguientes categorías:

Clave: Integrados por las operaciones de bebidas, cerveza y refrescos. Definen la identidad corporativa de la compañía y constituyen la principal fuente de crecimiento para el futuro.

Estratégicos: Están constituidos por los negocios de comercio y logística, así como los productos latas de bebidas y botellas de vidrio.

Esos proporcionan ventajas competitivas estratégicas y apoyan los factores de éxito en las operaciones de producción, mercadotecnia y comercialización de los negocios clave.

Relacionados: Constituidos por hermetapas, refrigeradores y etiquetas. Son aquellos sectores de negocio que crecen apalancándose en los negocios clave y/o estratégicos, con una rentabilidad atractiva.

No relacionados: Latas para alimentos, las cuales no tienen relevancia estratégica directa con los negocios clave y son candidatos potenciales a desinversión.

En FEMSA tenemos el firme compromiso de extraer el mayor valor posible de las sinergias y competencias existentes dentro de nuestra estructura corporativa. Por ello, hemos cultivado una dirección estratégica realista, agresiva y enfocada decididamente a servir con excelencia a nuestros consumidores y clientes, así como a continuar generando valor para nuestros accionistas.

### **Filosofía**

La filosofía de FEMSA respalda la calidad de los productos y servicios que proporcionamos a nuestros clientes.

En ella se concentran los más altos valores que el corporativo busca, promueve y defiende entre su gente: pasión por el servicio, enfoque al cliente/ consumidor, innovación y creatividad, calidad y productividad, respeto, desarrollo integral y excelencia del personal.

Es por ello que nuestros colaboradores son hombres y mujeres capacitados y motivados hacia una mejora continua.

"Crear valor a la sociedad a través del desarrollo de empresas e instituciones", es el propósito a largo plazo que da sentido de trascendencia a FEMSA.

## **2.4 EMPRESAS DE GRUPO**

Grupo FEMSA esta conformado por 5 empresas, las cuales son:

- 1) Cervecería Cuauhtémoc Moctezuma S.A. de C.V.
- 2) Coca Cola FEMSA S.A. de C.V.
- 3) FEMSA empaques.
- 4) FEMSA logística.
- 5) Oxxo.

### **2.4.1 FEMSA Cerveza.**

Cervecería Cuauhtémoc Moctezuma S.A. de C.V. es una organización de clase mundial con exportaciones a Estados Unidos, Canadá, otros países de Latinoamérica, Europa y Asia.

DATOS RELEVANTES.

DESCRIPCION	MONTO
País	México
Propiedad de FEMSA (%)	100
Volumen de ventas	25,682 (1)
Ingresos (2)	24,970
Utilidad de operación (2)	5,293 (3)
Plantas	6
Centros de distribución	438
Detallistas atendidos	264,970
Personal	19,748
Consumo per cápita	52
Marcas principales	Tecate, Carta Blanca, Indio, Tecate Light, XX Ambar, XX Lager, Superior, Bohemia, Sol.



- (1) Millones de hectolitros
- (2) Expresados en millones de pesos mexicanos de diciembre 31 del 2004
- (3) Antes de pago de servicios corporativos.

#### **2.4.2 FEMSA Empaques.**

Desde hace más de setenta y cinco años atiende los requerimientos de empaques de la industria de bebidas. Ofrece al mercado productos de calidad (latas, botellas, hermetapas, refrigeradores, plásticos, empaques entre otros), a precios competitivos y excelente servicio a los clientes.

##### MISION

"Proveer a la industria de bebidas del continente americano con los mejores materiales de empaque y equipo comercial".

##### VISION

- Ser líder en calidad, servicio y costo.
- Ser la mejor opción para nuestros clientes, buscando establecer con ellos una sociedad de ganar-ganar.
- Estar disponible para proveer a nuestros consumidores en diferentes países del continente americano.

##### PRINCIPALES PLANTAS

FEMSA Empaques opera con 6 plantas productivas:

- Silice del Itsmo, S.A. de C.V. (SISA) Acayucan, Veracruz
- Vendo de México, S.A. de C.V. (VENDO) San Juan del Río, Querétaro
- Plásticos Técnicos Mexicanos, S.A. de C.V. San Juan del Río, Querétaro
- Grafo Regia, S.A. de C.V. Monterrey, Nuevo León
- Quimiproducos, S.A. de C.V. Monterrey, Nuevo León; Acayucan, Veracruz

##### PRINCIPALES PRODUCTOS

- Refrigeradores
- Productos de plástico
- Empaques flexibles

##### DATOS RELEVANTES

Es un grupo de empresas que desde hace más de 75 años atienden los requerimientos

de empaques de la industria de bebidas

- Se distingue por sus productos de calidad, bajos costos y su excelente servicio a los clientes.

Las estrategias básicas que soportan las operaciones de FEMSA Empaques incluyen:

Servicio Técnico Diferenciado  
Actualización tecnológica y humana  
Penetración selectiva del mercado  
Asociaciones estratégicas y comerciales.

- Cuenta con tecnología de punta
- Sus estructuras administrativas tienen los más altos niveles de eficiencia a nivel internacional

- Todas sus plantas cuentan con la certificación ISO 9000 y la certificación Industria Limpia otorgada por el gobierno federal.
- Personal: 4,226.

### **2.4.3 FEMSA Logística.**

Se estableció en 1998. Tiene gran capacidad de diseño y operación de soluciones logísticas que permiten alinear y hacer más eficiente los procesos operativos de las empresas. Cuenta con capacidad para el desarrollo de vehículos especializados.

Proporciona servicios de administración de logística de la más alta calidad, a precios competitivos a los negocios filiales de FEMSA y a clientes en el mercado abierto.

#### **MISION**

"Generar valor ofreciendo servicios integrales de Logística y Transporte que satisfagan con excelencia las necesidades de nuestros clientes."

#### **VISION**

- Somos un negocio líder en el mercado que genera utilidad económica creciente.
- Somos la compañía con el mayor valor para los accionistas de su industria.
- El cliente reconoce nuestra aportación como ventaja competitiva importante en la generación de valor para su negocio.
- Somos la empresa con la mayor capacidad de innovación y desarrollo tecnológico en la industria en que participamos.

#### **PRINCIPALES INSTALACIONES**

Para sus operaciones FEMSA Logística cuenta con bases de operación, bases de relevo, "cross-dock" y almacenes localizados estratégicamente en todo el país.

#### **BASES DE OPERACIONES**

Cuenta con 8 bases de operaciones ubicadas en:

- Tecate, B.C.N.
- Navojoa, Son.
- Guadalajara, Jal.
- Monterrey, N.L.
- México, D.F.
- Querétaro, Qro.
- Toluca, Edo. de México
- Villahermosa, Tab.

#### **BASES DE RELEVO Y "CROSS-DOCK"**

Las 9 bases de relevo y "cross-dock" están ubicadas en:

- Mexicali, B.C.N.
- Santa Ana, Son.
- Ciudad Juárez, Chi.
- Chihuahua, Chi.
- La Paz, B.C.S.
- Torreón, Coah.
- Poza Rica, Ver.
- Tapanatepec, Cam.

- Mérida, Yuc.

#### PRINCIPALES SERVICIOS

- Desarrollo logístico.
- Administración de transporte.
- Administración y operación de almacenes.
- Operación de flotas de acarreo directo.
- Operación multimodal.
- Administración de la cadena de valor (el sistema logístico completo desde el proveedor hasta la distribución del producto terminado a los clientes).
- Servicios de valor agregado como: Consolidación de carga; servicios de empaquetado y agrupamiento; etiquetado de precios, personalización de productos; logística inversa y devoluciones; consultas de información en línea; información al cliente.

#### DATOS RELEVANTES

- Se estableció como negocio independiente en 1998.
- Tiene una gran capacidad de diseño y operación de soluciones logísticas que permiten alinear y hacer más eficientes los procesos operativos de las empresas.
- Cuenta con una gran capacidad para el desarrollo de vehículos especializados.
- Tiene los mejores sistemas de mantenimiento con la mejor tecnología para las unidades de transporte.
- Su principal estrategia es ofrecer la planeación integral de los sistemas de logística de la cadena de abasto, la administración de la misma, así como su operación.
- Personal: 1,835.

#### 2.4.4 FEMSA Comercio.

Abarca dos negocios principales Cadena Comercial Oxxo e Impulsora de Mercados de México, S.A. de C. V. (DICASA). Adicionalmente, opera empresas Amoxxo S.A. de C. V. y las tiendas Six que consisten en depósitos de bebidas y botanas.

#### DATOS RELEVANTES

DESCRIPCION	MONTO
País	México
Propiedad de FEMSA (%)	100
Ingresos (1)	22,838
Utilidad de operación (1)	1,025 (2)
Plantas	3,466
Personal	7,806
Marcas principales	Oxxo

(1) Expresados en millones de pesos mexicanos de diciembre 31 del 2004.

(2) Antes de pago de servicio corporativos.

#### 2.4.5 FEMSA Refrescos.

En el año de 1979 GRUPO VISA adquiere las franquicias de The Coca Cola company, para producir y comercializar refrescos en el valle de México y la mayor parte del sureste de la república mexicana.

En el año de 1993 se consolidó la sociedad entre The Coca Cola Company y Grupo FEMSA, dando origen así a Coca Cola FEMSA (CCF).

En 1994 Coca Cola FEMSA rebasa fronteras mexicanas al adquirir Coca Cola Sociedad Anónima, Industrial, Comercial y Financiera de Argentina, convirtiéndose en Coca Cola FEMSA de Buenos Aires.

En el año 2001 Coca Cola FEMSA entró en un contrato de franquicia con MUNDET para la producción, distribución y venta de la marca MUNDET en el valle de México y en el sureste de la república mexicana.

En el transcurso del 2003 Coca Cola FEMSA integra a su operación a PANAMCO, constituyendo la principal empresa embotelladora de productos Coca Cola en América latina con presencia en nueve países. De cada 10 Coca Colas que se venden en Latinoamérica cuatro son de FEMSA y de cada 10 que se venden en el mundo 1 es FEMSA.

Coca Cola FEMSA S.A. de C.V. es una asociación entre Fomento Económico Mexicano S.A. de C.V. (FEMSA) y The Coca Cola Company.

Con la integración de PANAMCO, el porcentaje de la tenencia accionaria queda de la siguiente manera:

FEMSA	45.7
The Coca Cola Company	39.6
Público Inversionista	14.7

Coca Cola FEMSA es el segundo embotellador de productos Coca Cola en el mundo y pertenece al grupo de los 10 embotelladores ancla de Coca Cola Company a nivel mundial, representando aproximadamente el 40% del volumen de ventas de Latinoamérica en función al volumen de ventas del 2004.

CCF opera en los siguientes territorios:

México: Una parte sustancial del centro de México (incluyendo la ciudad de México) y el sureste de México (incluyendo la región golfo)

Centroamérica: La ciudad de Guatemala y los alrededores, Nicaragua (todo el país), Costa Rica (todo el país), Panamá (todo el país).

Colombia: la mayor parte del país.

Venezuela: todo el país.

Brasil: El área de Sao Paulo, Campiñas, Santos, Parte del estado de Mato Grosso do Sul y parte del estado de Goias.

Argentina: Buenos Aires, capital federal y los alrededores.

La compañía está constituida como una sociedad anónima de capital variable a partir del 30 de octubre de 1991, organizada bajo las leyes mexicanas con una duración de 99 años.

Actualmente CCF cuenta con:

52 plantas embotelladoras.

853 Centros de distribución.

Alrededor de 1.5 millones de clientes.

Más de 166 millones de consumidores.

El principal embotellador en Latinoamérica y el segundo más grande del mundo. ( el primero es Coca Cola enterprises).

## **2.5 CULTURA ORGANIZACIONAL**

El término cultura organizacional se refiere a la forma peculiar y distintiva que tiene la empresa de hacer las cosas y de reaccionar a las exigencias del entorno, cuyo origen se encuentra en un conjunto de valores y creencias compartidos<sup>2</sup>. Cuando estos valores y creencias son conocidos, aceptados y asumidos por los miembros de la organización, se reflejan en su comportamiento cotidiano y orientado a sus decisiones; en estos casos se trata de culturas sólidas que representan una importante ventaja competitiva.

La cultura determina la forma como funciona una empresa, ésta se refleja en las estrategias, estructuras y sistemas. Es la fuente invisible donde la visión adquiere su guía de acción. El éxito de los proyectos de transformación depende del talento y de la aptitud de la gerencia para cambiar la cultura de la organización de acuerdo a las exigencias del entorno.

Dentro del marco conceptual, la cultura organizacional tiene la particularidad de manifestarse a través de conductas significativas de los miembros de una organización, las cuales facilitan el comportamiento en la misma y, se identifican básicamente a través de un conjunto de prácticas gerenciales y de los supervisores, como elementos de la dinámica organizacional.

### **2.5.1 CULTURA COCA COLA FEMSA.**

Todos los grupos de seres humanos, incluidas las grandes empresas, con el paso del tiempo van desarrollando su forma particular de hacer las cosas, de enfrentar sus problemas, de crear, de luchar por la supervivencia, de crecer y desarrollarse. A este “estilo” propio, a esta forma única de ser y actuar se le llama cultura.

El contenido de este apartado es el resultado de un minucioso acopio de información, análisis, consulta y reflexión con la finalidad de plantear de manera clara y concreta, los valores, misión y visión, principios de actuación y comportamientos clave que conforman los fundamentos de la cultura organizacional de Coca Cola FEMSA S.A. De C.V.

---

<sup>2</sup> Coca Cola Femsa; Manual de Cultura Organizacional. Pag#27

El perfil de la cultura de esta empresa está sustentada en aquellos principios que a lo largo del tiempo le han permitido consolidarse como la compañía líder en su ramo y una de las más

importantes organizaciones del país. Pero además de la tradición, la cultura CCF, se nutre de la cultura de FEMSA y de The coca cola Company , afluentes de indiscutible importancia en la conformación de nuestro estilo de hacer las cosas, y busca conectarse con las directrices estratégicas que marcan el rumbo hacia el futuro.

La cultura de CCF es de hecho un activo de la empresa, una parte fundamental del patrimonio que todos los que formamos parte de esta gran familia debemos cuidar y hacer productivo día a día. Es algo que no hace diferente de los demás a la vez que nos integra y nos da solidez. Es nuestro modo de trabajar, crecer y avanzar. Es la expresión más profunda y completa de lo que actualmente es Coca Cola FEMSA S.A. de C.V.

### **2.5.2 MISION**

La misión es el propósito básico, el objetivo más importante que persigue Coca Cola FEMSA a largo plazo. Sin una misión clara y concreta , difícilmente lograríamos un auténtico espíritu de equipo, esa mística que sólo es posible cuando se cuenta con un propósito común. La misión expresa la razón de ser de una organización.

#### **SATISFACER Y AGRADAR CON EXCELENCIA AL CONSUMIDOR DE BEBIDAS.**

La misión es bastante clara y entendible para todos los empleados de la compañía, todas las acciones que se llevan a cabo deben estar encaminadas a la satisfacción de los consumidores quienes son la razón de ser de la empresa. Por tanto es importante desarrollar un plan de trabajo el cuál contemple la relación comercial sana con nuestros detallistas quienes son una de las principales fortalezas de la compañía y la forma en la cual llegamos a los consumidores.

El trabajo diario, constante y la mejora continua están encaminados a la satisfacción de clientes y consumidores.

### **2.5.3 VISION**

No hay organización perdurable sin una visión compartida. La visión es expresión de la forma como el líder ve a la organización en el futuro, es una descripción amplia de las características más importantes de la empresa como queremos que sea en un mediano plazo. En otras palabras, es un enunciado del estado al que queremos llevar a la organización. De lo que aspiramos a ser.

#### **SER EL MEJOR EMBOTELLADOR DEL MUNDO, RECONOCIDO POR SU EXCELENCIA OPERATIVA Y LA CALIDAD DE SU GENTE.**

La visión de la compañía pone de manifiesto lo importante que es la gente que trabaja en la compañía, la constante capacitación y desarrollo tanto profesional como personal deben de ir acompañados por la aplicación de nuevos métodos de trabajo, tecnología de punta y la constante innovación todo en beneficio de los clientes y consumidores.

## **2.6 PRINCIPIOS DE ACTUACIÓN**

Junto con la misión y visión se cuenta con 5 principios de actuación que son fundamentales en el actuar de todos los trabajadores, dando como resultado la cultura organizacional de la empresa.

### **2.6.1 PASIÓN POR EL SERVICIO ENFOQUE CLIENTE / CONSUMIDOR**

Promovemos que todas las actividades que realicemos, estén enfocadas a identificar y satisfacer las necesidades de nuestros clientes y consumidores, tanto internos como externos, por medio de los productos y servicios que ofrecemos. Clientes y consumidores son la razón de ser de nuestra actividad.

Comportamientos clave.

#### **CONOCER Y ATENDER LAS NECESIDADES DEL CLIENTE SUPERANDO SUS EXPECTATIVAS.**

Atender al menor tiempo posible las peticiones y dudas de nuestros clientes internos y externos.

Reportar al Centro de Información y Servicio cualquier falla en los estándares de servicio observada en el mercado.

Mantener una comunicación constante con nuestros clientes para conocer sus necesidades y saber el grado de satisfacción del servicio.

Responder a las necesidades de los clientes, sin esperara a que ellos soliciten ayuda.

Escuchar las inquietudes de nuestros clientes y apoyarlos en la medida de lo posible.

Ponernos en el lugar de los clientes con una actitud sincera de servicio.

#### **BRINDAR ATENCIÓN Y APOYO A NUESTROS CLIENTES ACOMPAÑADO DE UN TRATO PERSONALIZADO.**

Satisfacer y agradar al cliente con un servicio excelente.

Tratar siempre a los clientes de una forma cortés y amable.

Responder a las solicitudes y preguntas de nuestros clientes con claridad, oportunidad y precisión.

#### **CUMPLIR NUESTROS COMPROMISOS CON LOS CLIENTES DE ACUERDO A LAS CONDICIONES ESTABLECIDAS.**

Cumplir lo que prometemos

Asumir solo compromisos que podemos cumplir.

Hacer valer nuestra palabra ante los clientes con responsabilidad.

Entregar información clara y en tiempo.

## RESPETAR POLÍTICAS DE LA COMPAÑÍA CON LOS CLIENTES.

Mantener una excelente presentación personal utilizando el uniforme y equipo de seguridad.

Cobrar la cantidad exacta en base a la lista del precio oficial

Entregar pedidos completos y notas de cargo.

Retirar de clientes el producto con mala presentación.

## RECONOCER LA IMPORTANCIA DE CLIENTES Y CONSUMIDORES PARA LA COMPAÑÍA.

Entender el papel que juega el cliente para el éxito de nuestros productos para la marcha de la compañía y el trabajo para todos los que laboramos en la empresa.

Hacer sentir al cliente que él es la persona más importante en la empresa

Llevar a cabo todas nuestras actividades teniendo en mente a nuestros clientes internos, externos y consumidores.

### **2.6.2 INNOVACIÓN Y CREATIVIDAD.**

Deseamos que la innovación y creatividad sean elementos imprescindibles en nuestras empresas, ya que representan una base importante de superación, desarrollo y continuidad. Todo lo que implementemos debe comenzar con una idea innovadora y creativa, acompañada de mucho trabajo, lo que al final se traducirá en resultados excelentes; queremos que nuestra empresa se distinga por su creatividad y capacidad innovadora.

Comportamientos clave.

## MANTENER UNA ACTITUD DE APERTURA AL CAMBIO.

Aceptar las responsabilidades personales en los procesos de cambio.

Escuchar atentamente y sin limitantes nuevas ideas.

Buscar otras alternativas para mejorar nuestros resultados.

Mejorar continuamente la forma de hacer el trabajo.

## ASUMIR EL LIDERAZGO RESPECTO AL CAMBIO.

Proponer ideas.

Generar ideas entre nuestro equipo de trabajo.

Solicitar y preguntar opiniones acerca de nuestras actividades diarias.



Facilitar el trabajo de los compañeros.

**APOYAR LAS NUEVAS TAREAS PARTICIPANDO EN EQUIPO Y COMPARTIENDO LA RESPONSABILIDAD.**

Estar dispuesto a colaborar en la búsqueda de diferentes formas de hacer el trabajo.

Tratar de hacer las cosas de mejor manera.

Ser constante a pesar de los obstáculos.

Combatir activamente la resistencia al cambio.

**RECONOCER LAS IDEAS Y LAS SUGERENCIAS.**

Facilitar los buenos trabajos y servicios.

Comunicar los proyectos innovadores y exitosos.

**PROMOVER EL INTERCAMBIO DE EXPERIENCIAS EXITOSAS.**

Realizar intercambios de ideas entre compañeros, áreas y unidades operativas.

Conocer lo que hacen las otras áreas.

### **2.6.3 CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD.**

La entendemos como hacer las cosas bien a la primera vez, con mejora continua y optimización de los recursos, procesos y tecnología, ya que este es el medio para ser competitivos, nacional e internacionalmente.

Comportamientos clave.

**ACTUAR SIEMPRE TENIENDO EN MENTE LA NECESIDAD DE HACER BIEN LAS COSAS.**

Conocer las responsabilidades y requerimientos de nuestros puestos.

Conocer las necesidades y requerimientos de nuestros clientes.

Hacer las cosas bien desde la primera vez.

**CUMPLIR CON LOS ESTÁNDARES DE TRABAJO DEL EQUIPO E INSTALACIONES.**

Mantener nuestras áreas de trabajo limpias y ordenadas.

Conocer la normatividad relacionada con mis actividades.

Ser ejemplo de calidad en nuestro puesto, área y departamento cumpliendo con las reglas y procedimientos establecidos.

**MANTENER UN ENFOQUE DE PROCESOS BUSCANDO EFICIENTAR LOS MÉTODOS DE TRABAJO.**

Confirmar las indicaciones antes de iniciar algún trabajo

Preguntar siempre cómo podemos mejorar y buscar hacerlo.

Mejorar los métodos de trabajo para evitar mermas, duplicidades y reprocesos.

Aplicar sistemas de control y medición para disminuir ineficiencias.

**ADMINISTRAR LOS GASTOS Y RECURSOS PARA SU MÁXIMO APROVECHAMIENTO**

Orientar nuestras tareas hacia la eficiencia y el ahorro para maximizar la rentabilidad en nuestro trabajo diario.

Agilizar los tiempos de respuesta a los trabajos solicitados.

Realizar los procesos preventivos y no correctivos.

Aprovechar los recursos hasta el fin de su vida útil.

**PARTICIPAR EN EL CUMPLIMIENTO DEL SISTEMA DE CALIDAD COCA COLA.**

Trabajar de manera consistente con las normas y principios del sistema de calidad.

Evitar que lleguen a nuestros clientes internos y externos productos y servicios que no cumplan con los requisitos establecidos.

**2.6.4 RESPETO, DESARROLLO INTEGRAL Y EXCELENCIA DEL PERSONAL.**

Impulsamos el respeto y desarrollo integral de la persona y su familia, buscando ampliar sus conocimientos, habilidades y visión, orientándonos a tener colaboradores con excelencia y calidad de clase mundial, con el fin de que tengan acceso a mejores oportunidades, propiciando con ello la superación económica, cultural y moral. Buscamos la integración de estos elementos en la persona, ya que deseamos que sean capaces de enfrentarse a las exigencias de globalización y competencia, con visión amplia y triunfadora. Lo mejor de esta empresa es su gente, por eso nos consideramos ante todo, una empresa humanista.

Comportamientos clave.

**RESPETARNOS, A NOSOTROS MISMOS Y A LOS DEMÁS.**

Hacer del respeto y de la confianza la base de nuestras relaciones interpersonales.

Tratar a los demás tomando en consideración su dignidad y circunstancias.

Tratar a los demás como quisieras ser tratado.

Reconocer el esfuerzo y los resultados de los demás.

#### BUSCAR LA SUPERACIÓN PERSONAL ATRAVÉS DEL AUTODESARROLLO Y LA CAPACITACIÓN.

Asumir responsabilidad por el proceso de desarrollo de uno mismo.

Llevar a cabo de manera consistente y disciplinada las actividades necesarias para nuestro crecimiento personal y profesional.

Participar en los cursos de capacitación que ofrece la compañía procurando el máximo aprovechamiento y la aplicación de lo entendido en el trabajo.

#### SER DISCIPLINADO EN TODAS LAS ACTIVIDADES QUE REALICEMOS.

Buscar un equilibrio entre el trabajo, la familia y las necesidades personales.

Ser puntual en todas nuestras actividades.

Actuar siempre con orden y limpieza.

Utilizar uniformes y equipos de seguridad.

#### PARTICIPAR CON LA FAMILIA EN ACTIVIDADES SOCIALES, CULTURALES Y DEPORTIVAS QUE OFRECE LA COMPAÑÍA.

Actuar conforme a los valores de la empresa tanto dentro como fuera de ella.

Buscar conocer acerca de diferentes áreas para tener un conocimiento integral de la organización.

Involucrar a la familia en los valores y es estilo de la compañía.

#### TENER LA EXCELENCIA COMO MEDIDA DEL DESEMPEÑO PERSONAL

Buscar ser los mejores en los diferentes aspectos de nuestra vida: laboral, familiar y social.

Promover condiciones favorables al crecimiento de quienes nos rodean.

Asumir responsabilidad por la calidad de vida propia y de los demás.

#### **2.6.5 HONESTIDAD, INTEGRIDAD Y AUSTERIDAD.**

Demandamos que honestidad e integridad de la persona sean valores que dignifiquen al ser humano, entendiendo por esto el respeto de los principios éticos y morales, con

congruencia en el pensar, decir y hacer de cada persona, en donde la austeridad como variable de desempeño, está direccionada hacia el uso racional y eficiente de los recursos de la empresa. El lema “trabajo y ahorro” debe tener vida en nuestras organizaciones.

Comportamientos clave.

#### ACTUAR DE FORMA CONGRUENTE Y CONSISTENTE.

Hacer siempre las cosas con apego a nuestros valores, políticas y reglamentos.

Mantener una línea uniforme de comportamiento a lo largo del tiempo.

Garantizar confianza y credibilidad como resultado de ser personas íntegras.

#### VIVIR LOS VALORES DE ACUEDO A LO QUE PIENSO, DIGO Y HAGO.

Realizar todas nuestras actividades con base en los valores de Coca Cola FEMSA.

Predicar con el ejemplo los valores, siendo honestos, hablando con la verdad y asumiendo responsabilidades.

Velar por la imagen de la empresa con actitud honesta e íntegra frente a mis amistades y compañeros.

Consumir productos de la empresa.

#### HABLAR CON LA VERDAD Y MANTENER UNA COMUNICACIÓN ABIERTA ENTRE JEFES, COLABORADORES Y COMPAÑEROS.

Generar confianza entre los integrantes del equipo.

Comunicar las ideas en forma clara y precisa.

Mantener una comunicación estrecha entre las diferentes áreas de la compañía.

Respetar las costumbres de las comunidades en que operamos.

Reportar conductas opuestas a nuestros valores, políticas y reglamentos.

#### ADMINISTRAR LOS RECURSOS MATERIALES Y ECONÓMICOS COMO SI FUERAN PROPIOS.

Cuidar y mantener las instalaciones y equipo de trabajo.

Utilizar solo los recursos indispensables para las labores diarias.

Pensar siempre al hacer gastos como si fuera nuestro dinero.

## MANEJAR CON RESPETO E INTEGRIDAD LA INFORMACIÓN DE LA COMPAÑÍA.

Hacer uso adecuado de los sistemas y datos de la organización.

## TRABAJO Y AHORRO COMO FORMA DE VIDA.

La austeridad es el adecuado uso de los recursos, para permitir el buen funcionamiento y desempeño de todo lo que hacemos.

Ahorrar en la medida de lo posible para el bienestar de la familia.

Buscar siempre la alternativa de menor costo, cuidando la calidad.

Evitar al máximo gastos innecesarios y/o excesivos.

## 2.7 TARGET DE LOS PRODUCTOS.

¿Qué es el target?

Es el perfil de las personas a las cuales está dirigida la marca o el producto. Considera aspectos como:

- Edad.
- Sexo.
- Intereses personales y de grupo.
- Nivel socioeconómico.

A continuación en las tablas anexas describo los principales productos que comercializa Coca Cola FEMSA, así como sus principales características y mercado objetivo.

PRODUCTO SLOGAN	EDAD A QUIEN VA DIRIGIDO	CARACTERÍSTICAS DE LA PERSONA A QUIEN SE DIRIGE	CARACTERÍSTICAS DEL PRODUCTO
COCA COLA "LA VIDA TIENE SABOR"	TODAS	Consumidores alrededor del mundo	Bebida que proporciona una profunda sensación refrescante para el cuerpo, mente y espíritu, combina el sabor real de cola con un sentimiento de rejuvenecimiento y alegría
COCA COLA LIGHT "TE VA A ENCANTAR COCA COLA LIGHT"	20-49	Personas que creen que es importante cuidarse a sí mismos sin dejar de disfrutar	Bebida ligera que brinda placer sin sacrificios porque su sabor auténtico sin calorías forma parte de las cosas que son importantes
COCA COLA CITRA "RECOMPENSA TU CURIOSIDAD"	TODAS	Adultos que creen que es importante cuidarse a sí mismos sin dejar de disfrutar	Es una combinación suave y única que, despierta la curiosidad, ya que une el delicioso sabor de Coca-Cola y un ligero toque de vainilla ofreciendo una experiencia suave e inesperada
AGUA CIEL "EN EQUILIBRIO CONTIGO"	TODAS	Personas que buscan una más sana calidad de vida Les gusta vivir libremente y dispuestas a adoptar un nuevo y mejor estilo de vida natural	Agua purificada embotellada con sabor fresco, natural y que tiene el balance exacto de sales y minerales; pone en equilibrio físico que el cuerpo necesita, satisface la búsqueda de armonía con la naturaleza
CIEL MINERALIZADA "YA NO TE VA A DAR IGUAL"	25-35	Para aquellas personas que Buscan ser aceptadas.	Nueva Agua Mineralizada que da equilibrio emocional y físico para sentirse en armonía en cualquier ocasión social; tiene el balance perfecto de sales minerales

PRODUCTO SLOGAN	EDAD A QUIEN VA DIRIGIDO	CARACTERISTICAS DE LA PERSONA A QUIEN SE DIRIGE	CARACTERISTICAS DEL PRODUCTO
SPRITE "O-B-D-C TU SED"	12-29	Adolescentes y adultos jóvenes que se encuentran en el proceso de establecer su propia identidad	Sabor fresco y quitased. Bebida juvenil que anima a seguir sus propios instintos porque su actitud directa y honesta es instintivamente correcto
SPRITE CERO "O-B-D-C TU SED" Y CUIDA TU FIGURA	20-39	Jóvenes adultos con confianza en sí mismos que llevan una vida activa y ocupada	Bebida Light. Anima a tomar la vida y su persona de manera menos seria ya que su actitud es refrescantemente Light
FANTA "AVIENTATE UNA... FANTA"	12-15	Adolescentes que valoran estar con buenos amigos	Bebida carbonatada. Con imagen, sabor y actitud que iluminan los buenos momentos que se comparten entre amigos. Imparte un sentido de diversión y una actitud espontánea y sencilla que da un sentimiento de felicidad
SENZAO "ES LA BEBIDA SABOR GUARANÁ"	20-29	Que te ayuda a desinhibirte y a disfrutar como en el extrovertido y espontáneo ambiente Brasileño	Porque contiene el guaraná, fruto exótico y de sabor ligero que crece únicamente en la selva del Amazonas y por sus propiedades te ayuda a desinhibirte de manera natural.
BEAT "PONTE INTENSO"	15-35	Personas de todos los niveles que buscan vivir intensamente y hacer Sin pensar en las consecuencias Y dispuestas a adoptar una vida Intensa y espontánea.	Refresco con sabor cítrico y cafeína, lo cual le da un sabor único que te pone intenso y con un color verde, que combinan con tu deseo de vivir sin límites.
FRESCA "LA DIFERENCIA QUE NOS UNE"	20-24	Jóvenes adultos que disfrutan el establecerse en el mundo adulto	Refresco cítrico que mantiene su frescura hacia la vida y evoluciona a través de experiencias porque combina un sabor a toronja fresco con una actitud fresca (sociable y de mente abierta)
FRESCA ROSA "NADA MEJOR PARA REFRESCAR"	12-29	Adolescentes y adultos jóvenes que se encuentran en el proceso de establecer su propia identidad	Sabor fresco y quitased con un nuevo color Rosa. Bebida juvenil que anima a seguir sus propios instintos porque su actitud directa y honesta es instintivamente correcto
LIFT "SABOREA TU MOMENTO"	20-24	Jóvenes adultos que quieren tomar lo mejor de cada momento y disfrutar la vida al máximo	Bebida de manzana. Despierta tus sentidos para disfrutar los pequeños placeres; es genuina, natural y saludable, tiene el sabor y la frescura de la manzana que realmente satisface.
LIFT MANZANA VERDE	12-22	Adolescentes que valoran estar con buenos amigos	Bebida de Manzana Verde. Que atrae tus tus sentidos para disfrutar los pequeños placeres del día; es genuina y natural y saludable, tiene el sabor y la frescura de la manzana verde que te deja satisfecho.
DELAWARE PUNCH "BEBELO, SI TE ATREVES"	8-12	Pre-adolescentes que llevan una vida activa y llena de diversión	Golosina que dispara imaginación creando una atmósfera de suspenso y misterio, combina un profundo color morado con una intensa experiencia de sabor

<b>POWERADE</b> "EL DEPORTE ES TU VIDA"	<b>12-30</b>		Powerade Hydro es el Sport Drink que hidrata rápida y profundamente tu cuerpo y tu mente
<b>NESTEA</b> "NESTE TÉ HELADO REFRESCA TÉ"	<b>25-49</b>	Para adultos 25-49, en continua actividad y que quieren mantenerse y sentirse bien	Porque solo Nestea Té helado te refresca profundamente, es ligero, tiene lo bueno del té y un toque limón.
<b>SIDRAL MUNDET</b> " MAS CERCA DE TÍ "	<b>TODAS</b>	Recomendado para toda la Familia sin importar edades o sexo.	Refresco con jugo de manzana, libre de conservadores, y con un proceso de pasteurizado que no tiene ningún otro refresco de manzana.
<b>SIDRAL LIGHT</b> " MAS CERCA DE TI Y SIN CALORIAS "	<b>20-50</b>	Adultos y jóvenes que creen que es importante conservar la figura y cuidarse así mismos sin dejar de disfrutar	
<b>PRISCO MUNDET</b> " TRADICIÓN SIEMPRE VIVA"	<b>30-55</b>	Adultos que conocen la marca desde hace mucho tiempo y su exquisito sabor a durazno vainilla.	Es un refresco de color rojo con una combinación de sabor Durazno Vainilla, y el cual combina perfectamente con las comidas. <b>MARCA VIVA !!!</b>
<b>KELOCO</b> "EL SABOR QUE TE VUELVE LOCO"	<b>3 – 8</b>	Para Peques de hasta 8 años Por puro gusto y como golosina de sabores para niños y niñas y Aprobado por las mamás	Un producto de sabores agradables y diferentes como el Kiwi, Pera, Fresa, y Maracuyá para paladares exigentes como los de los niños.

## 2.8 PARTICIPACIÓN DE MERCADO.

Actualmente contamos con una herramienta muestral de investigación de mercados, que a través de la medición mensual, de la categoría de refrescos, en un panel de establecimientos detallistas permite analizar el desempeño competitivo de las marcas e identifica sus principales factores causales, contribuyendo a ello a la toma de decisiones de negocio de Coca Cola FEMSA.

El proveedor de esta información es ACNielsen quien cuenta con un departamento de campo encargado de obtener la información.

A continuación se muestra la participación de mercado de la zona Chiapas-Oaxaca que comprende las ciudades de Tuxtla Gutiérrez, San Cristóbal de las Casas, Tapachula de C. y O. y Juchitán Oaxaca. y poblaciones circunvecinas.

MERCADO TOTAL **59.8%**

Por segmentos:

COLAS **72.6%**  
SABORES **39.6%**  
AGUAS **35.8%**

## **2.9 COCA COLA Y SU SENTIDO DE RESPONSABILIDAD SOCIAL.**

Coca Cola es uno de los tres mayores empleadores en todo el país ya que emplea a más de 88 mil personas de manera directa y genera 500 mil empleos indirectos ; asimismo, invierte más de

500 millones de dólares anuales para el apoyo a microempresarios y la capacitación de detallistas y empleados.

Las operaciones de Coca Cola tienen un impacto favorable en muchos y diversos sectores de la economía: por ejemplo: adquiere el 25% del azúcar que se produce en el año, que lo ubica como el primer consumidor de esta materia prima en el país. Igualmente, la industria automotriz, la de aluminio, la de plástico, la de refrigeración y sectores de servicios, como la publicidad son impulsados con la inversión de la industria mexicana de Coca Cola.

Bajo el lema “Ellos son el futuro que queremos ver crecer” la fundación Coca Cola trabaja desde hace cuatro años por la educación. Su labor consiste en construir, rehabilitar y equipar escuelas y albergues en zonas rurales, en beneficio de 21 estados y más de 300 mil mexicanos. De igual manera, los embotelladores impulsan cientos de programas locales y distintas acciones a favor de sus comunidades. De esta manera, en un solo año, se invirtieron 120 millones de pesos en programas sociales.

El sano desarrollo y el deporte han sido históricamente promovidos por la compañía. El año 2004 Coca Cola patrocinó y organizó más de 5, mil 300 eventos musicales, culturales, deportivos, disfrutados por 35 millones de mexicanos.

Coca Cola y sus embotelladores respetan y promueven la conservación del medio ambiente, comprometiéndose con la certificación de sus plantas, con el tratamiento de aguas residuales en 39 plantas, y al formar parte activa de Ecología y Compromiso Empresarial (ECOCE) para el acopio y reciclado del PET y al producir equipos de refrigeración que no dañan la capa de ozono.



**2.10 ASPECTOS OPERATIVOS RELEVANTES EN 2004. COCA COLA FEMSA**

<b>OPERACIONES</b>	<b>Población (Millones)</b>	<b>Consumo Per-Cápita</b>	<b>Clientes (Miles)</b>	<b>Plantas</b>	<b>Centros de Distribución.</b>
México	50.7	377	574.6	12	109
Centroamérica	18.7	134	127.4	4	43
Colombia	44.1	79	375.3	6	41
Venezuela	26	138	229.6	4	34
Brasil	28.6	179	107.4	3	12
Argentina	11	311	82.4	1	5
<b>Total</b>	<b>179.1</b>	<b>205</b>	<b>1,496.70</b>	<b>30</b>	<b>244</b>

<b>2004 VOLUMEN TOTAL (MCU)</b>	<b>%</b>
México	53%
Centroamérica	6%
Colombia	9%
Venezuela	9%
Brasil	15%
Argentina	8%
<b>Total</b>	<b>1855</b>

<b>2003 VOLUMEN TOTAL (MCU)</b>		<b>%</b>
México	1,001	55%
Centroamérica	107	6%
Colombia	172	9%
Venezuela	152	8%
Brasil	265	15%
Argentina	127	7%
<b>Total</b>	<b>1824</b>	

Incluye únicamente el volumen de venta de refrescos.

<b>MEZCLA DE PRODUCTOS POR EMPAQUE</b>	<b>Retornable</b>	<b>No. Ret.</b>
México	33.20%	66.80%
Centroamérica	48.30%	51.70%
Colombia	54.10%	45.90%
Venezuela	31.20%	68.80%
Brasil	5.80%	94.20%
Argentina	26.90%	73.10%

<b>MEZCLA DE PRODUCTOS POR TAMAÑO</b>	<b>Retornable</b>	<b>No. Ret.</b>
México	39.10%	60.90%
Centroamérica	49.90%	50.10%
Colombia	53.30%	46.70%
Venezuela	38.20%	61.80%
Brasil	32.00%	68.00%
Argentina	17.00%	83.00%

<b>MEZCLA DE PRODUCTOS POR CATEGORIA</b>	<b>Colas</b>	<b>Sabores</b>	<b>Agua</b>	<b>Otros</b>	<b>Cerveza</b>
México	60.60%	19.80%	19.10%	0.50%	0.00%
Centroamérica	69.40%	24.90%	4.10%	1.60%	0.00%
Colombia	65.80%	20.60%	13.20%	0.40%	0.00%
Venezuela	54.50%	31.80%	8.20%	5.50%	0.00%
Brasil	56.20%	22.40%	4.80%	0.60%	16.00%
Argentina	68.10%	30.50%	0.80%	0.60%	0.00%

- (1) Excluye volumen de ventas de agua de garrafón.
- (2) Incluye volumen de ventas de fountain.
- (3) Incluye volumen de ventas en equipos mayores o iguales a 1lt.
- (4) Excluye el volumen de ventas de cerveza.

### **CAPITULO III TRABAJO EN EQUIPO.**

Desde el punto de vista antropológico, el ser humano siempre ha tenido la tendencia natural de agruparse, sea para defenderse, cazar, cultivar o simplemente para acompañarse: En todas estas circunstancias la intención ha sido la de sumar esfuerzos.

El hombre es un ser social y su sociabilidad lo lleva a formar grupos: El hombre se reúne en grupos pequeños, cuyos miembros residen juntos en la misma vivienda, en la escuela, en la iglesia, en el trabajo.

La gente lleva a cabo sus actividades en íntima interdependencia.

En todas las épocas de la historia el grupo ha sido trascendental en la vida humana, pero hoy lo es más que nunca.

Por ello, en la vida laboral, es importante que aprendamos a formar parte activa de un grupo y mejor aún, transformemos al grupo en un verdadero equipo de trabajo.

En la actualidad, en muchas organizaciones se espera que las personas dirijan o trabajen en equipo para incrementar la productividad, mejorar la calidad y alcanzar altos niveles de satisfacción de los clientes. Hoy, en muchas organizaciones el trabajo en equipo se ha convertido en una ruta crítica para lograr que las cosas se lleven a cabo.

#### **3.1 DE GRUPO A EQUIPO.**

Una de las características primordiales del ser humano es su sociabilidad el hombre es un ser social por naturaleza y como tal, busca reunirse y agruparse con otras personas a fin de buscar satisfacer todas sus necesidades. La base social es la familia como el grupo primordial y básico en el cual nos desenvolvemos.

Sin embargo, conforme nos desarrollamos y cumplimos nuestro proceso evolutivo, nos vamos incorporando a otros grupos sociales como: el grupo de amigos, la escuela, y el trabajo. En este último es donde pasamos una gran parte de nuestra vida activa, y por lo tanto representa una etapa muy importante de nuestro desarrollo personal y profesional.

En el ámbito laboral se vuelve indispensable trabajar en equipo para lograr óptimos resultados y convertirnos en una unidad altamente efectiva y productiva; en la práctica todos decimos “que trabajamos en equipo” “ y un equipo” “ es un grupo de personas que trabajan para lograr una meta común”, sin embargo, no por buscar una meta común podemos asegurar que trabajamos en equipo.

Para entender como podemos dar el paso de un grupo a un equipo analizaremos las dos palabras.

**GRUPO** viene del francés groupe y del italiano gruppo que a su vez viene del antiguo germano kropf que significa bulto o buche. El grupo es una simple unión de elementos, de cosas, es solamente la unión de personas que buscan un objetivo.

**EQUIPO** viene del antiguo germano skipian que significa navega; lo que da una idea de tripulación, de un grupo laboral funcional y bien organizado. Así, nos encontramos con una

extensa variedad de equipos: deportivos, sociales, laborales, etc. pero todos ellos llevan la idea de poseer un número específico de miembros con funciones determinadas y con tareas claras y definidas, que nos llevan a lograr un objetivo común.

Un equipo es un grupo de personas comprometidas, que busca lograr objetivos comunes mediante interacciones entre ellos y con el medio ambiente. Los miembros reconocen su permanencia al equipo y colaboran por el bienestar y la supervivencia del mismo.

El trabajo en equipo se basa en un modelo de participación en el trabajo que se asienta sobre una base de confianza interpersonal, de comunicación fluida, de sinceridad de apoyo mutuo, de respeto por las personas y que supera las formas tradicionalmente rígidas, jerarquizadas y desmotivantes de la organización vertical tradicional.

### 3.1.1 DIFERENCIA ENTRE UN GRUPO Y UN EQUIPO DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN.

Estas son algunas características que diferencian al grupo y al equipo:

<b>GRUPO</b>	<b>EQUIPO</b>
Los individuos trabajan independientemente y a veces con fines opuestos entre sí.	Reconocen su individualidad y comprenden que los objetivos personales y los del equipo se logran con apoyo mutuo.
Tienden a concentrarse en sí mismos porque no están involucrados en la planeación y los objetivos de la unidad.	Tiene la sensación de ser dueños de su trabajo porque están comprometidos con los objetivos.
Se indica lo que debe hacer, no se alientan las sugerencias.	Contribuyen al éxito de la organización aplicando sus talentos y conocimientos al logro de los objetivos del equipo.
Desconfían de los motivos de los demás porque no entienden su papel.	Trabajan en un ambiente de confianza y se alientan para que se expresen abiertamente.
La comunicación para la tarea es pobre, limitada, estereotipada. Se inhiben los sentimientos y los desacuerdos.	La comunicación es abierta, comprometida y honesta. Todos participan y expresan con libertad sus puntos de vista. Se discute y se negocia.
Reciben capacitación pero están limitados por su jefe u otro miembro del grupo	Desarrollan sus habilidades y aplican en su trabajo lo aprendido.
Frente al conflicto, el grupo se inhibe. La dirección debe solucionarlo.	El equipo asume que el conflicto es parte de su vida y lo resuelve constructivamente.
Participan o no en las decisiones que pueden afectar al grupo.	Participan en las decisiones que afectan al grupo.

Cambiar a un grupo de personas para que sea un equipo es más que cambiarle el título a la persona de empleado a socio o compañero de trabajo. La actitud es la clave del éxito. La importancia radica en que, cuando el supervisor o jefe actúa como facilitador, los integrantes comienzan a sentirse parte del equipo y luego a actuar como miembros del mismo.

La integración de un equipo requiere de una cuidadosa planeación ninguno puede surgir por sí mismo; por lo que se hace indispensable hacerles saber a los miembros del equipo los siguientes factores:

Como esperamos que trabajen.

En que difiere el nuevo método de trabajo respecto al anterior.

A quien y donde puedo solicitar ayuda.

Como funcionará el nuevo equipo de trabajo.

Al conocer los elementos del equipo y los factores a considerar, estaremos en condiciones de preparar a la gente que trabaja o vaya a trabajar en el propio equipo. El líder debe subrayar que el propósito de laborar de esta forma es trabajar en mutua dependencia para obtener resultados.

### **3.1.2 ¿POR QUÉ LAS PERSONAS SE UNEN EN EQUIPOS?**

Suponiendo que las personas se unen voluntariamente en equipos, la primera pregunta que debe plantearse es la de ¿por qué lo hacen?. Desde el punto de vista más general podemos decir que las personas forman equipos porque estos satisfacen alguna necesidad individual.

Existen ciertas tareas que solo en equipo se pueden realizar.

### **3.1.3 RAZONES POR LAS QUE NOS UNIMOS A UN EQUIPO.**

#### **Atracción interpersonal.**

Un individuo se siente atraído hacia otro básicamente por:

##### **La semejanza:**

Los individuos se sienten atraídos por quienes son semejantes a ellos, principalmente en actitudes, personalidad, nivel económico, y creencias.

Por Complementariedad:

Los individuos se sienten atraídos por personas que son diferentes a ellos y con los cuales forma un complemento.

##### **Atracción hacia las actividades del equipo.**

Un individuo puede sentirse atraído por un equipo porque disfruta con lo que hacen sus miembros. Ejemplo: la formación de un equipo de jóvenes para ir de campamento en vacaciones.

La atracción de las actividades de un equipo influye en el atractivo de pertenecer a él.

### **Atracción hacia los objetivos del equipo.**

En muchos aspectos es difícil distinguir entre las actividades del equipo y sus objetivos.

Una persona puede sentirse atraída por un equipo debido a que disfruta con sus actividades y al mismo tiempo, valora positivamente sus objetivos o propósitos.

Ejemplo:

Un individuo se une a un equipo cuyo propósito es recaudar fondos para el sostenimiento de una iglesia porque le gustan las actividades de recaudación de fondos y porque cree que es bueno ayudar a la iglesia. Por otra parte, una persona que le desagrada solicitar aportaciones, puede unirse a dicho equipo, si concede gran valor al objetivo de sostenimiento de la iglesia.

### **Pertenencia a un equipo.**

La pertenencia a un equipo puede resultar gratificadora por sí misma para el individuo, sin importar quiénes son los miembros del equipo, las actividades o los propósitos de este, ya que todo individuo tiene una necesidad de afiliación a un grupo o equipo.

Después de haber analizado estas cuatro necesidades que satisfacen la pertenencia a un equipo, podemos afirmar que el equipo es percibido como un medio para satisfacer una o varias necesidades del individuo.

### **3.1.4 TIPOS DE EQUIPOS EN EL TRABAJO.**

Dentro del trabajo necesitamos determinar qué tipo de equipo requerimos para cumplir con el propósito de la organización:

#### **Equipo de trabajo ya formado.**

Es con frecuencia un equipo existente y operativo de trabajo que rinde informes a un jefe o un gerente. Son responsables de la totalidad de un producto, un proceso, un servicio o un segmento claramente definido de trabajo; deben colaborar en estrecha unión con la jefatura o gerencia en la planeación, el desempeño, la administración y la corrección de su propio trabajo.

#### **Equipo de proyecto.**

Esta formado por individuos seleccionados que laboran en una tarea específica además de sus trabajos cotidianos. En algunos casos los miembros del equipo son asignados de tiempo completo al proyecto y cuando ha terminado, son reasignados a otro equipo o proyecto.

Dentro de la organización algunas veces pertenecemos a equipos de trabajo ya formados y otras a equipos de un proyecto, no importa a cuál pertenezcamos siempre es necesario aprender a trabajar en equipo.

## **3.2 CULTURA DE EQUIPO**

Dentro de la cultura de equipo nos referimos a la palabra cultura como un conjunto de comportamientos habituales de las personas dentro de una organización, derivado de sus creencias y valores. Entendiendo el comportamiento habitual como aquel que se repite automáticamente.

Es posible que en el ambiente laboral se encuentren comportamientos que interfieran en el logro de los objetivos organizacionales como: egoísmo, falta de comunicación, poca participación, falta de compromiso.

Para generar un cambio y crear una nueva cultura de equipo necesitamos reunir un conjunto de nuevos comportamientos que ayuden a cumplir los objetivos organizacionales y no sólo los personales.

Es decir, la nueva cultura de equipo requiere que todas las personas modifiquen parte de sus creencias, valores, y comportamientos.

### **3.2.1 ASPECTOS CLAVE DE LA CULTURA EN EQUIPO.**

Para cambiar a una cultura de equipo, existen ciertas actitudes a modificar cuando éstas no son las idóneas:

#### **Modificar creencias.**

Crear que es importante el trabajo, conociendo los beneficios que éste aporta al cumplimiento de los objetivos personales y profesionales.

#### **Modificar los valores.**

Valorar el trabajo en equipo, como una fuente de motivación y realización personal, retador y desafiante.

#### **Modificar los comportamientos.**

Actuar efectiva y oportunamente, respondiendo a las necesidades del equipo.

Como se puede observar, para desarrollar una cultura de equipo se tendrá que cambiar parte de las creencias y comportamientos.

La formación de la nueva cultura de equipo depende de todos los que conforman una organización.

## **3.3 CARACTERISTICAS DE LOS EQUIPOS**

### **Grupo de personas.**

El primer requisito de un equipo es que esté conformado por un grupo de personas. Aunque es obvio que el grupo por sí mismo no constituye un equipo, este debe iniciar

reuniendo a individuos que tengan intereses más o menos comunes y con posibilidades de compartir y poner a disposición sus facultades y capacidades.

Para poder empezar, el equipo debe reconocer la presencia de todos y comenzar a demostrar que cada miembro del equipo tiene una contribución valiosa que hacer.

### **Objetivos.**

Los equipos sólo llegan a ser buenos para trabajar cuando hacen cosas en conjunto. El primer paso en el equipo consiste en definir el propósito y las metas. Con el objetivo definido el líder les ayudará a sus colaboradores a tener una visión más clara y específica de la dirección en que se deben canalizar los esfuerzos y a uniformar los criterios de cómo se den hacer las cosas.

Los objetivos son la fuente principal de la motivación en el trabajo. Estos definen un camino, orientan decisiones, precisan un esfuerzo, guían nuestras acciones e informan de nuestro progreso<sup>3</sup>. Cuando no hay objetivos claros uno corre el riesgo de llegar a un lugar no deseado.

El equipo deberá tener siempre un objetivo. Cuando este objetivo es transmitido a todos, puede servir para inspirar ciertas acciones y comportamientos.

Durante este paso, se deberán responder algunos cuestionamientos como:

¿Cuáles son nuestras razones para estar juntos como equipo?

¿Cuál es nuestro propósito?

¿Cuáles queremos que sean nuestros resultados?

¿Cuándo esperamos alcanzar nuestro objetivo?

Es importante que todos los miembros de un equipo sepan con certeza el objetivo que persiguen para facilitar su logro a través de las acciones que realice cada parte, encaminadas siempre, a obtener el mismo resultado.

Con la atención puesta en objetivos y propósitos claros, el equipo tendrá posibilidades infinitamente mejores de trabajar en armonía, superar las diferencias, los obstáculos y obtener resultados que un equipo sin propósitos y metas claras no obtendría.

### **Función, Responsabilidad, Especialidad.**

Para que las personas agrupadas empiecen a tener sentido de equipo, lo más conveniente es que cada integrante cumpla o desempeñe una función diferente, con el objeto de que la actividad dentro del equipo sea complementaria y de multihabilidad, en la que cada quien tenga un conocimiento y dominio diferente y realice actividades de distinta naturaleza que los demás.

Esto también significa que cada posición o puesto en el equipo requiere del desarrollo de una especialidad para el mejor desempeño de su función. Esta condición hace importante al individuo y lo es porque se necesitan las habilidades individuales que solamente el tiene.

---

<sup>3</sup> Rovillard Larrie A, Como alcanzar metas y objetivos. Pag. 184



## **Normas.**

Son las reglas que rigen las conductas de los individuos de un equipo y que en un conjunto forman lo que se denomina código. El objetivo de las normas es propiciar una estructura estable, en pro del logro de objetivos planeados.

Estas reglas o normas, sirven como estándares gracias a los cuales los miembros del equipo se consideran confiables unos de otros. Definen lo que es aceptable y lo que no lo es en el estilo de los comportamientos y prácticas del equipo.

El propósito principal de las reglas o normas es poner en claro los estándares que los miembros del equipo desean sustentar. Las reglas se convierten en las pautas de comportamiento del equipo. Y en verdad sirven como una especie de “contrato verbal” que los miembros del equipo establecen unos con otros. Las reglas básicas describen con claridad las expectativas para las que el equipo trabajará en conjunto, y sirven como un estándar contra el cual el equipo se puede medir. De ser necesario, el equipo puede reglas básicas a medida que se vaya adquiriendo experiencia como grupo.

Las normas pueden ser implícitas o explícitas:

**Implícitas:** Son aquellas sobreentendidas. Ejemplo.

Un individuo dentro del equipo de trabajo, no debe ofender a los demás miembros, lo cual no es necesario que se le comunique para que tenga conciencia de ello.

**Explícitas:** Son aquellas que requieren de una instrucción previa para tener conocimiento de ellas. Ejemplo. Por ejemplo.

La hora de entrada al trabajo.

## **Principios.**

Son elementos que, de común acuerdo, rigen el comportamiento de los integrantes del equipo.

Cuando el equipo se encuentra en el proceso de decidir cuáles serán sus principios básicos, este es un buen momento para reflexionar sobre los comportamientos constructivos y destructivos del equipo.

Algunos ejemplos que contribuyen a la cohesión son:

Comprensión.

Inclusión.

Confianza.

Honestidad.

Paciencia.

Algunos ejemplos de principios que contribuyen a la productividad son:

Excelencia.

Calidad.

Servicio.

### **Beneficios Comunes.**

Un líder debe explicar a su equipo que todos los miembros deben pensar en función de los objetivos del mismo y no solo en sus propios intereses. Quizá esta es la diferencia más notable entre un grupo y un equipo, ese algo unifica el interés de todos.

El líder debe luchar por la organización y el beneficio común, ya que el éxito de cada uno es el éxito del equipo y viceversa.

### **Dependencia, Interacción.**

Todos los integrantes del equipo tienen una función, una responsabilidad y una especialidad, cada uno realiza una parte sustancial del total de un trabajo y es importante que el líder lo de a conocer a todos los integrantes del equipo.

La combinación de actividades y habilidades para lograr los resultados propuestos, es una de las características de gran relevancia dentro de un equipo. Sin embargo es esta relación de esfuerzos donde se identifica una de las mayores problemáticas en el funcionamiento del equipo.

La forma como interactúan los individuos requieren de la coordinación del líder, del entendimiento y la compatibilidad de los miembros, ya que se trata de la relación entre dos o más personas, con sentimientos, personalidad y valores propios.

### **Comunicación.**

La comunicación es el proceso a través del cual es posible la transmisión y recepción de ideas, sentimientos y creencias entre las personas.

La comunicación es un medio vital para la interacción: ES el fundamento para el enlace entre dos partes, para transmitir datos, requerimientos o acuerdos, por medio de palabras, señas o cualquier otra forma, lo que ayuda a coordinar las acciones. Hace posible la comprensión no solo entre individuos, sino también entre grupos, sociedades, naciones, etc.

Con la comunicación es posible establecer: que se requiere, como se requiere, cuando, quién y dónde.

La comunicación puede ser verbal y no verbal: la primera viene determinada con el uso del lenguaje oral o escrito y la segunda se refiere al uso de cualquier otro recurso como posturas, silencios, gestos faciales etc.

Los miembros de un equipo se deben comunicar abierta, directa y claramente, tanto con los demás integrantes del equipo, como con las personas que no forman parte de él. Si las personas que pertenecen al equipo no se comunican entre sí, el trabajo y la productividad sufrirán consecuencias.

Un sistema de comunicación para que sea completo tiene que involucrar a todos los individuos estar informados. La comunicación en el equipo no se da en línea sino en redes, y no es en uno o dos sentidos, sino en múltiples vías.

La única manera de llevar adelante la tarea del equipo reside en generar una nueva comunicación interpersonal, más abierta, más sincera, menos defensiva, menos estereotipada. La solución consiste en elaborar una nueva manera de relacionarnos, para poder ir construyendo entre todos, la confianza que necesitamos para el trabajo común.

Uno de los modos fundamentales en que se manifiesta la comunicación es el diálogo. Este tiene 3 componentes:

El saber escuchar.

El saber expresar.

El saber ofrecer y pedir retroalimentación.

La comunicación es muy importante en la vida del equipo, su ausencia o un mal sistema comunicativo afectan la cohesión e integración del mismo y el logro de los objetivos.

### **Afectos.**

Siempre que interactúan varios seres humanos, se ponen en juego numerosas fuerzas psicológicas:

Simpatía	Rivalidad
Dominio	Solidaridad
Dependencia	Amor
Entusiasmo	Temor
Indiferencia	Frustración.

A todas estas fuerzas les llamamos **afectos**.

Los afectos de los individuos hacen referencia a los sentimientos íntimos de orden personal y emocional, que existen entre dos o más personas.

Los sentimientos y las emociones nos proporcionan un índice a través del cual valoramos nuestra situación actual y también son, fundamentalmente, impulsos que nos predisponen para la acción. A menudo son programas de reacción automática, con los que nos ha dotado para sobrevivir la naturaleza.

Los afectos o sentimientos son a veces claros y a veces difusos, a veces conocidos y a veces desconocidos, comprensibles e incomprensibles, pero de una u otra manera están siempre presentes en nuestro vivir. Por ello nos aproximamos, nos entendemos, nos evitamos, o nos protegemos de las cosas o de los hombres. Por ello adquirimos nuestro particular compromiso apasionado con el mundo y con nosotros mismos.

Cada miembro es responsable de su propio afecto dentro del equipo. Cada integrante debe concentrarse en minimizar los afectos que debilitan al equipo y maximizar aquellos que los fortalecen.

Es muy importante, que los integrantes del equipo controlen sus afectos y traten de que en un equipo existan afectos complementarios. Si los afectos de los individuos en un equipo

son complementarios, las relaciones favorecerán la productividad del mismo, ya que habrá un equilibrio entre estos afectos.

### **Confianza.**

La confianza es la seguridad que uno tiene en sí mismo o deposita en otro.

Este elemento está fuertemente vinculado a la actitud de las personas y a las condiciones emotivas que rodean al equipo: Estas emociones se combinan y determinan el grado de identificación entre los integrantes.

Para que un cierto equipo realice su trabajo, los miembros deben mostrar cierto grado de respeto y lealtad hacia los demás. Esto no significa que a los miembros de un equipo de trabajo deben gustarles todos los demás miembros, o que si tuvieran la opción, elegirían trabajar juntos. Quiere decir simplemente, que con el correr del tiempo, los miembros construirán una confianza y respeto mutuo que proporcionarán unos buenos cimientos para el aspecto social del equipo.

La confianza es un excelente factor promotor de la comunicación.

### **Roles.**

Conforme el equipo vaya trabajando en conjunto, sus miembros irán asumiendo de manera natural roles o funciones. “rol” es el nombre que se le da a un conjunto de conductas y a una determinada posición dentro de un equipo.

Estos roles o papeles ayudan ala formación y funcionamiento de un equipo además de favorecer la consecución de un objetivo.

Estos roles o papeles emergen de las tendencias naturales de los miembros cuando actúan en un equipo. Surgen debido a que la gente posee diferentes habilidades y necesidades de grupo.

A continuación se describen algunos de os papeles naturales del equipo más comunes.

Para analizar los roles se necesitan utilizar tres enfoques:

#### **1.- Roles para la tarea.**

Su propósito es facilitar y coordinar los esfuerzos del grupo, relacionados con la selección y definición de un problema común y con la solución de éste.

El que cuestiona  
El informante  
El opinante  
El elaborador  
El coordinador  
El orientador  
El crítico-evaluador

## **2.- Roles que mantienen al equipo.**

Su objetivo es mantener la forma de trabajo del equipo, fortalecer, regular y perpetuar al equipo.

El estimulador  
El conciliador  
El negociador  
El legislador  
El observador y comentarista

## **3.- Roles individuales.**

Su propósito es algún objetivo individual que no es relevante, ni a la tarea del equipo ni al funcionamiento del mismo.

El agresor  
El buscador de reconocimiento  
El dominador  
El buscador de ayuda

## **Ayuda y Colaboración.**

Este aspecto es prácticamente la resultante de la existencia y la adecuada aplicación de los atributos anteriores. Se manifiesta principalmente en la disposición de cada uno de los integrantes del equipo que apoyan y ayudan de manera más informal a los otros, sobre todo en las condiciones emergentes, de presión o de cargas de trabajo.

En este ambiente es sobresaliente la condición espontánea con que se da la colaboración. Este grado es verdaderamente difícil practicarlo bajo un esquema de formalidad, ya que el factor que más lo influye es la compatibilidad y empatía entre la gente.

## **Cohesión.**

Este elemento ha sido definido como las fuerzas motivantes que actúan sobre los miembros para mantenerlos en el equipo.

Estas fuerzas motivantes están determinadas por diversos factores humanos, tales como la estimación hacia otros integrantes del equipo, la admiración profesional, las perspectivas de aprendizaje y muchos más.

Esta cohesión puede manifestarse en una atmósfera agradable, en la integración del equipo y en general, en unas relaciones humanas más o menos satisfactorias.

Es muy importante que exista cohesión entre las personas del equipo para poder realizar los propósitos del mismo.

La disposición de ánimo o sentimientos que se encuentran difundidos dentro del equipo, afectan la espontaneidad de los miembros ya que, generalmente, la conducta del individuo está más o menos determinada por la forma en que se percibe la atmósfera.

## **Sinergia.**

La sinergia es la acción conjunta y combinada de dos o más factores, cuyo efecto final es diferente y mayor a la suma de los efectos de los factores independientes, es un estado deseable y posible.

La suma de las fuerzas de las partes es mayor que la fuerza de un solo individuo, este conocimiento a llevado a crear unidades tan grandes como los partidos políticos, las empresas, a iglesia, etc.

La sinergia es la energía o fuerza que tienen los miembros del equipo para contribuir en forma responsable al logro de los objetivos.

### **3.4 ETAPAS EN LA VIDA DEL EQUIPO**

#### **Formación del equipo.**

En esta primera etapa evolutiva, en acento estará puesto en lo individual.

Cada uno de los integrantes del equipo estará preocupado por descubrir cuál será su papel, cual será su poder cuál será el grado de aceptación con que contará dentro del equipo. Estará preocupado por conocer la naturaleza y los límites de la tarea. Sondará el terreno de una manera cauta, ocultando sentimientos y evitando conflictos.

Es la etapa en que los miembros se conocen y consideran los papeles y la influencia de cada uno en el equipo. Los integrantes reúnen información acerca de las capacidades e intereses de cada quien mediante conversaciones corteses y superficiales. En esta fase es posible abordar situaciones recientes y otros asuntos que satisfagan la curiosidad de los miembros acerca de las personas que conformaran el equipo y los papeles que pueden desempeñar en él.

En esta etapa los miembros del equipo necesitan alta dosis de información, de paciencia, el líder del equipo juega aquí un papel esencial, debe clarificar la finalidad del equipo, las normas, los objetivos, los roles que jugará cada individuo, etc. Esto lo hará una y otra vez de manera directa.

#### **Etapa del conflicto.**

La segunda etapa en la evolución del equipo es la de confrontación.

Los individuos que eran corteses en la etapa anterior se sienten frustrados ante la falta de producción.

En esta etapa se inician inadvertidamente los conflictos.

El equipo en este momento se encuentra en la encrucijada: Un camino fácil lo lleva a retroceder a la etapa anterior y un segundo camino lo conduce a la ruptura del equipo.

Pero un tercer camino es posible y éste es el único fructífero. Este camino es arduo, pero es el único que conduce en dirección a la madurez. El líder debe manejar el conflicto, debe

aceptarlo como parte de las relaciones en el equipo, esta es la tarea fundamental que el equipo debe superar para evolucionar.

### **Etapa de producción.**

En esta etapa el equipo se va consolidando, va resolviendo los conflictos. Ahora comienza a dirigir su atención productivamente hacia la tarea propuesta.

Se pregunta como podrá alcanzar el objetivo, pretende establecer un proceso de planificación, clarifica objetivos, establece puntos de control, define actividades y estima los tiempos necesarios.

Es el propio equipo el que va asumiendo la responsabilidad de la planeación, comenzando a ejercer su propia dirección.

En esta etapa se establece la cohesión grupal.

El líder potenciará los aportes individuales, identificará problemas, alentará el trabajo interdependiente en la realización de las tareas e irá cediendo su poder en la dirección.

### **Etapa de Realización y Madurez.**

La participación, la aceptación de la interdependencia y los acuerdos van generando un compromiso del equipo con sus metas y entre sus integrantes.

La finalidad del equipo, propuesta por el líder empieza a ser reelaborada por el equipo, de ser un mandato externo pasa a ser un mandato interno, empieza a ser asumida como propuesta propia.

La finalidad compartida será la guía del equipo y esta les dotará de una visión común de una razón para vivir y luchar como equipo.

A medida que el equipo se consolida alrededor de su finalidad, que trabaja y resuelve problemas, que hace frente al reto de supervivencia frente al resto de la organización y que maneja e integra sus procesos internos, va generando un modo particular de hacer las cosas. Aparece una interdependencia, una cultura del equipo que le brinda su identidad propia.

El líder permite que el equipo asuma su autodirección, él permanece como un recurso facilitando el aprendizaje y resolviendo posibles bloqueos.

Estamos ahora en el momento de plena sinergia. El equipo se siente capaz de abordar todos los retos, de lograr plena eficacia. Ya no se centra en resolver problemas personales o interpersonales, sino en la ejecución de la tarea. Y a partir de esta tarea el equipo genera creatividad, innovación, flexibilidad y renovación.

### 3.5 CARACTERÍSTICAS DE LOS EQUIPOS PRODUCTIVOS.

#### Los integrantes de un equipo productivo:

Tiene una alta orientación a la tarea.

Tienen un intenso intercambio de ideas, opiniones e información entre ellos y con otros equipos de trabajo.

Se sienten responsables, no solamente por hacer un trabajo, sino también por hacer que la compañía trabaje mejor.

Cumplen con su cometido, comprometiéndose a lograr los resultados que de ellos se esperan. A dar tiempo, dedicación y entusiasmo.

Mejoran constantemente la calidad de su trabajo.

Promueven la innovación y la creatividad.

Facilitan la aplican de técnicas y mecanismos para que la gente se conozca, se identifique y permita el acercamiento de otros para crear un clima de confianza, donde la comunicación fluya con naturalidad, sin condiciones, ni restricciones.

Propician un clima general libre, relajado y espontáneo, sin negar la disciplina.

Son coherentes. Los valores de solidaridad, responsabilidad y tolerancia que se profesan sus miembros, son hebras con las cuáles se tejen todas sus estrategias y se construyen sus actos.

Son permanentemente conscientes de su finalidad como equipo. Esto les orienta, les cohesiona y les da una razón para luchar.

Son persistentes y obsesivos para alcanzar sus metas. También son flexibles y creativos a la hora de buscar cambios para llegar a ellas.

Asumen compromisos. Tienen confianza en sus fuerzas y confían también en obtener colaboración de los demás.

Son tenaces enfrentando obstáculos. No se desaniman con facilidad.

Están orientados a la acción, No esperan a que las cosas ocurran, ellos hacen que ocurra. Trabajan en un clima de confianza. Se alienta la expresión abierta de opiniones, sentimientos y desacuerdos. Saben que el conflicto es un aspecto normal de las relaciones humanas y lo consideran como un reto para afianzar su cohesión.

Se sienten positivamente integrados a su empresa. Luchan por ella. Aceptan el desafío de influenciarla y ser influenciados por está.



Frecuentemente se detienen a examinar como lo están haciendo. Observan que puede estar obstaculizando su marcha. Esta posibilidad se discute abiertamente. Pretenden que cada experiencia sea una oportunidad para el aprendizaje.

Cada integrante del equipo tiene diferentes maneras de analizar, visualizar y concluir, ese es el valor individual. Cada persona a través del tiempo va acumulando vivencias, conocimientos, experiencias, criterios e información diferente que los demás y principalmente eso constituye el principio de integración de equipos productivos, el de conjuntar puntos de vista distintos para lograr un pensamiento enriquecido.

En un equipo no productivo cada quien cree ser poseedor de la verdad y la defiende a capa y espada. Trata de imponerla y cuando no lo logra, prefiere romper con el equipo.

Los equipos productivos saben y aceptan que todos somos poseedores de una gran parte de la verdad. Bajo este principio, cada integrante tiene la humildad e interés de escuchar a los demás para conocer lo que piensan y la parte de su verdad, ya que combinada con la de todos los integrantes amplía la perspectiva del equipo.

### **3.6 LIDERAZGO EN EL EQUIPO.**

El liderazgo es un tema crucial hoy en día en donde las fronteras se han abierto al comercio global; donde las organizaciones y empresas permanentemente se encuentran en una constante lucha por ser cada vez más competitivas, lo que ha generado que las personas que las conforman sean eficientes y capaces de dar mucho de sí para el bienestar de la organización o empresa. Al hablar de organizaciones y personas es indispensable mencionar a los conductores, los líderes de hoy, aquellos que logran el éxito de sus organizaciones y que orientan a sus subordinados a conseguirlo. El líder como toda persona posee muchos defectos y virtudes que debe conocer; esto implica mirar primero dentro de uno mismo, conocerse para luego entender a los demás y reflejar lo que quiere lograr, lo que busca alcanzar con los demás para conseguir el éxito. Este análisis nos llevara a entender para luego conocer a los demás y de esta forma mejorar nuestro desempeño como líderes que somos, sea para beneficio personal y/o de la organización.

#### **3.6.1 Líderes y seguidores.**

Cualquier persona puede convertirse en líder, pero no todos llegan a serlo. Para conseguirlo, se necesita un acuerdo tácito, entre dos o más personas dispuestas a formar una alianza en la que una de ellas asume las funciones de líder y una de seguidor.

Puesto que se trata de un acuerdo, también se requiere que cada persona se beneficie de la relación.

Un líder llama la atención por lo que hace, porque parece saber lo que esta pasando o porque incentiva para hacer cosas que de otra manera jamás se habrían hecho. Se reacciona a favor de un líder porque dice las cosas como son o está dispuesto a luchar ya sea que gane, pierda o empate. Lo que una persona hace o lo que sus acciones suscitan en nosotros, es lo que la convierte en líder.

Cuando una persona hace o dice cosas que se valoran, su reacción hacía ella es positiva, reacción que, a su vez, contribuye a que esa persona se convierta en líder.

El líder es aquella persona que:

Ejemplifica las características del líder eficaz.

Sostiene opiniones, valores y actitudes con las cuales la gente está de acuerdo o ante las que reacciona positivamente.

Hacen cosas que los demás admiran y querrían imitar.

### **3.6.2 CARACTERÍSTICAS DEL LÍDER EFICAZ.**

En la siguiente lista se resumen las características a las que se alude más a menudo cuando se habla de un líder eficaz

#### **La capacidad de una visión más general de las cosas.**

Los líderes casi nunca consideran que el mundo en el que se mueven sea un círculo cerrado con poca o ninguna relación con las cosas y personas del entorno. Así también rara vez se sienten satisfechos con el estado de las cosas imperantes; en lugar de ello se preguntan como podrán o deberían cambiar la situación. Los líderes son capaces de percibir una visión general de las cosas y se sienten incómodos con ellas tal como son. A esto se debe en gran parte que se distinguen de quienes son con sus seguidores.

#### **Capacidad de transmitir a los demás una visión general.**

El jefe debe tratar de transmitir a los demás su visión general de las cosas. Tiene que articular su percepción de modo que las otras personas puedan captarla. Eso significa no solo a limitarse a mencionar los hechos.

Los hechos en sí empujan a la gente a actuar, sin embargo son ingredientes esenciales para la comunicación. El jefe debe complementarlos con valores que manifiesten una conciencia de las necesidades, aspiraciones y emociones en las que basa su misión.

#### **Habilidad para interpretar y articular necesidades, aspiraciones y sentimientos de un equipo de trabajo.**

Para lograr esta habilidad los líderes deben identificarse con sus colaboradores y deben demostrarle su interés y empatía: escuchar y respetando sus necesidades, aspiraciones y sentimientos.

**Empatía:** Capacidad para percibir la situación general de los individuos o de un equipo, para participar en su vida emocional en un momento determinado y entender lo que piensan y sienten.

**Escuchar:** Es una metáfora que representa en realidad, todas las maneras posibles de observar a la gente. Ver lo que hace, observar cómo se expresa y estudiar lo que se realiza. Es de esta forma como consigue introducirse en la situación general de alguien.

**Interés:** Son los sentimientos profundos de valoración hacia el equipo que se dirige o hacia cada uno de los individuos en particular. Sin este vínculo un líder nunca podrá comunicar las necesidades, aspiraciones y sentimientos del equipo al que encabeza. Sin verdadero interés no hay empatía.

**Respeto:** la dignidad y autoestima ocupan el centro del mismo espíritu humano y constituyen la esencia del respeto.

Un líder mantendrá su posición si respeta los derechos, las necesidades, aspiraciones, sentimientos y capacidades de cada persona si acepta sus desacuerdos, tanto, como su conformidad con las normas del equipo.

**Capacidad para comunicar las necesidades, aspiraciones y sentimientos del equipo a personas diferentes a esté.**

Es preciso manifestar a las personas adecuadas, las inquietudes que se generen dentro del equipo, con la finalidad de que los colaboradores se sientan apoyados.

**Capacidad para dirigir a la gente y concentrar su energía en metas específicas, manteniendo al mismo tiempo la moral del equipo en alto nivel.**

Se necesita más que racionalidad y emotividad para generar sinergia y mantenerla viva.

Un líder con éxito, debe manejar los elementos básicos de la dinámica de grupos, gracias a la cual es posible crear equipos exitosos, garantizar que sus miembros permanezcan concentrados en sus metas y conservar la unidad grupal necesaria.

Esta fuerza compuesta de elementos distintos pero interactivos, mueve las actividades de la gente y de la manera como las realiza.

**Entusiasmo necesario para que el equipo alcance su cometido, objetivos y normas de rendimiento.**

Para transmitirle entusiasmo al equipo y garantizar un alto nivel anímico y moral, sobre todo ante las adversidades, el líder necesita exhibir una vitalidad que procede del compromiso con los valores, así como entusiasmo y energía. Animar a la gente es lo menos que se puede hacer para lograr que el equipo se mantenga en marcha.

## **CAPITULO IV CALIDAD DE SERVICIO AL CLIENTE.**

El ingreso de México en la economía mundial ha provocado que se acelere el proceso de su modernización en los ámbitos político, cultural y productivo.

Este reto se puede observar en la necesidad que tienen los organismos de un cambio para poder integrarse al ritmo que dicha modernidad exige.

Por ello, la competitividad y la permanencia de las organizaciones en el mercado dependen en gran medida, del grado de satisfacción que se brinde a los clientes y de la demanda de los servicios que éstas ofrecen.

El gran beneficiado esta siendo el cliente, que cada vez tiene una mayor gama de servicios, entre los cuales puede seleccionar aquél que mejor cubra sus necesidades y preferencias, su capacidad de pago y donde se le atiende como él desea.

El cliente es cada vez más selectivo al elegir un servicio, escoge servicios que le son placenteros, que le agradan a la vista, paladar, al oído, al tacto y al olfato.

Con base en este principio surge la importancia de buscar estrategias que permitan la satisfacción del cliente, pues este espera un servicio cuidadoso, que satisfaga sus necesidades más allá de sus expectativas.

Esto se logra, en la medida en que cada uno de nosotros asuma su responsabilidad con respecto a su participación en la prestación de servicios de excelencia. Para que esto suceda es necesario crear conciencia en las personas que prestan el servicio de la importancia de su desempeño en las tareas asignadas y sensibilizarlas en una cultura de servicio para provocar su participación más activa y creativa hacia la sociedad.

La era de consentir al cliente ha llegado para quedarse, pues cada vez más empresas y personas, en su papel de clientes, están concientes de que en un mercado libre las empresas dependen de ellos, pero los clientes como tales no dependen de las empresas.

En el presente capítulo observamos la importancia que tiene la calidad del servicio que ha de brindarse y propone herramientas efectivas y necesarias para satisfacer eficiente y oportunamente a los clientes, proporcionando además servicio con valor agregado.

### **4.1 LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y EL SERVICIO.**

Todos los grupos de seres humanos, incluidas las grandes empresas, con el paso del tiempo van desarrollando su forma particular de hacer las cosas, de enfrentar sus problemas, de crear de luchar por la supervivencia, de crecer y desarrollarse. A este “estilo” a esta forma única de ser y de actuar se le llama cultura.

El término cultura organizacional como se mencionó en el capítulo anterior es la manera peculiar y distintiva que tiene la empresa de hacer las cosas y reaccionar a las exigencias del entorno, cuyo origen se encuentra en un conjunto de valores y creencias compartidas. Cuando estos valores son conocidos, aceptados y asumidos por los miembros de la organización, se reflejan en su comportamiento cotidiano y orientan sus decisiones; en estos casos se trata de culturas sólidas, que representan una importante ventaja competitiva.

En cualquier organización el servir al cliente tiene que ser parte integral de la cultura organizacional y debe estar complementado dentro de la visión, misión y valores de una organización.

## 4.2 ¿ QUÉ ES EL SERVICIO?

Las empresas de todas partes del mundo enfrentan actualmente un gran desafío: competir en un mercado mundial.

Para poder lograr este nivel de competitividad es necesario considerar las etapas por las que han pasado las organizaciones:

### **La de calidad correctiva:**

Orientada a corregir los defectos o errores.

### **La de calidad preventiva:**

Dirigida a que las cosas se hagan bien desde el principio.

### **La de calidad basada en el costo:**

Que se fundamenta en el concepto de que a mayor calidad mayor rendimiento económico.

Actualmente algunas organizaciones están en una cuarta etapa cuyo objetivo primordial es SERVIR AL CLIENTE.

La palabra servicio se deriva del verbo latino servio, is ivi, itum, que indica complacer, dedicarse, consagrarse, procurar, atender.

El servicio es el conjunto de acciones y actitudes que espera el cliente para la satisfacción de sus necesidades, costumbres, gustos, preferencias y expectativas.

El servicio al cliente es una filosofía que todos los empleados sienten y actúan para crear clientes satisfechos. Implica una actitud proactiva de siempre deleitar al cliente, es ante todo un estado mental, una actitud y un compromiso.

El servicio es todo lo que la empresa es y hace. Una empresa al prestar servicios debe satisfacer, atender, mimar, consentir, cuidar, escuchar, considerar, alagar, tolerar, aceptar a los clientes, porque de ello depende todo lo relativo al negocio de sus servicios.<sup>4</sup>

### 4.2.1 TIPOS DE SERVICIO.

Las empresas generalmente prestan tres tipos de servicio:

Servicio principal, servicios periféricos y servicios con valor agregado.

#### **Servicio principal**

Es el servicio más importante que presta la empresa, la razón de su existencia, la razón fundamental por la que la empresa esta en el mercado, el que está explícito en la misión de la organización. Hace referencia a un producto genérico. Es decir, la “cosa” sustantiva que se produce o distribuye y sin la cual no existe la posibilidad de participar en el mercado.

---

<sup>4</sup> William B Martin; Calidad en el Servicio. Pag.57

**Ejemplos de servicio principal:**

En una refresquera el producto.

En un hotel la habitación.

En un restaurante la comida.

En una telefónica la comunicación a distancia.

En una escuela la educación.

En una línea aérea la transportación.

**Servicios periféricos:**

Son los otros servicios que presta la empresa y que se relacionan o complementan con el servicio principal. Hacen referencia al producto esperado. Representan las expectativas mínimas del cliente que exceden al producto genérico (características básicas) en sí mismo.

**Ejemplos de servicios periféricos:**

En una refresquera: el refrigerador, material publicitario.

En un hotel: los servicios de bar, agencia de viajes, peluquería.

En un restaurante: entretenimiento para los niños y Valet parking.

En un supermercado: Servicios, a domicilio, horarios flexibles.

En una escuela: venta de uniformes, libros, alimentos.

**Servicios con valor agregado:**

Son aquellos servicios libres de costo que acompañan al servicio principal y/o a los periféricos y cuya función es el incrementar el valor de los mismos. Representa lo que se le puede ofrecer al cliente que rebase sus propias expectativas.

**Ejemplos:**

Amabilidad.

Respeto.

Cortesía.

Disposición.

Ayuda.

### 4.3 CADENA CLIENTE- PROVEEDOR.

Servir a un cliente es responsabilidad de todos en un momento determinado, ya que todos somos clientes y proveedores dependiendo de las circunstancias en que nos encontremos. Proporcionamos servicio y lo recibimos en todos momentos de nuestras vidas.

Somos clientes cuando recibimos un servicio, cualquiera que este sea, en la casa, en la oficina, etc.

Somos proveedores cuando proporcionamos un servicio en cualquier parte en la que nos encontremos.

En la cambiante economía moderna dar un servicio excelente al cliente puede ser una diferencia vital para el éxito de la organización, por lo que tenemos que desarrollar y efectuar todas las actividades necesarias para satisfacer las necesidades de los clientes.

#### **Proveedor.**

Es la persona que participa en el otorgamiento de un producto, información o servicio. Sus principales características deben ser:

**Interés por la gente.** Considerar que las personas son importantes.

**Empatía.** Capacidad de entender el sentimiento de la otra persona.

**Habilidades de comunicación.** Escuchar, entender y hablar claro.

**Manejo de las tensiones.** Domino propio y control de las emociones.

**Capacidad de recuperación de la disposición.** Capacidad para recuperarse de un estado de ánimo negativo.

**Extroversión.** No ser una persona tímida

#### **Cliente.**

Es aquella persona que adquiere un producto, información o servicio. Es el único juez en la calidad del servicio, es quien determina el nivel de excelencia en el servicio.

Es la persona más importante de la compañía.

No depende de nosotros, nosotros dependemos de él.

No es la interrupción de nuestro trabajo, sino el propósito del mismo.

Nos hace un favor al recibirnos, no le hacemos un favor con nuestro servicio.

Es parte de nuestra compañía, no un extraño.

No es una fría estadística, sino una persona con sentimientos y emociones.

No es alguien con quien discutir; sino a quien debemos ayudar.

Nos expone sus necesidades para que las satisfagamos con servicio, atento, cortés y oportuno.

Siempre espera un servicio de calidad.

Es la persona que hace posible que todos obtengamos ingresos.

#### **4.4 TIPOS DE CLIENTES.**

En ocasiones se cree que el servicio solo se debe dar a las personas que tratan externamente con la organización, sin embargo existe otro grupo de clientes que también merecen un buen servicio y ese grupo es el equipo de trabajo.

##### **Clientes internos:**

Son los compañeros de trabajo y/o jefes con los que existe una interacción para desarrollar un proceso interno que permite garantizar la calidad de los servicios.

##### **Clientes externos:**

Son las personas que adquieren los productos o servicios que otorga una empresa o institución.

Para que pase algo extraordinario fuera de la organización se requiere que suceda algo extraordinario dentro de la misma. Los servicios de calidad excelente al cliente final dependen de los servicios excelentes a los clientes internos. De lo que se trata es de crear una cadena de clientes que incluya todos los niveles de la organización, todos bien servidos y atendidos.

Actualmente, las organizaciones que se han distinguido y se mantienen en el mercado tienen conciencia clara de por quién subsisten:

**El cliente**, es decir, existen y operan de la persona que utiliza sus productos o servicios.

Por lo tanto su objetivo primordial es:

**“Estar cerca de sus clientes, logrando su lealtad a través de la calidad y confiabilidad en el servicio que ofrecen.”**

En este momento en México al igual que en todo el mundo, las organizaciones saben que logrando este objetivo:

Se distinguirán sobre otras empresas o instituciones.

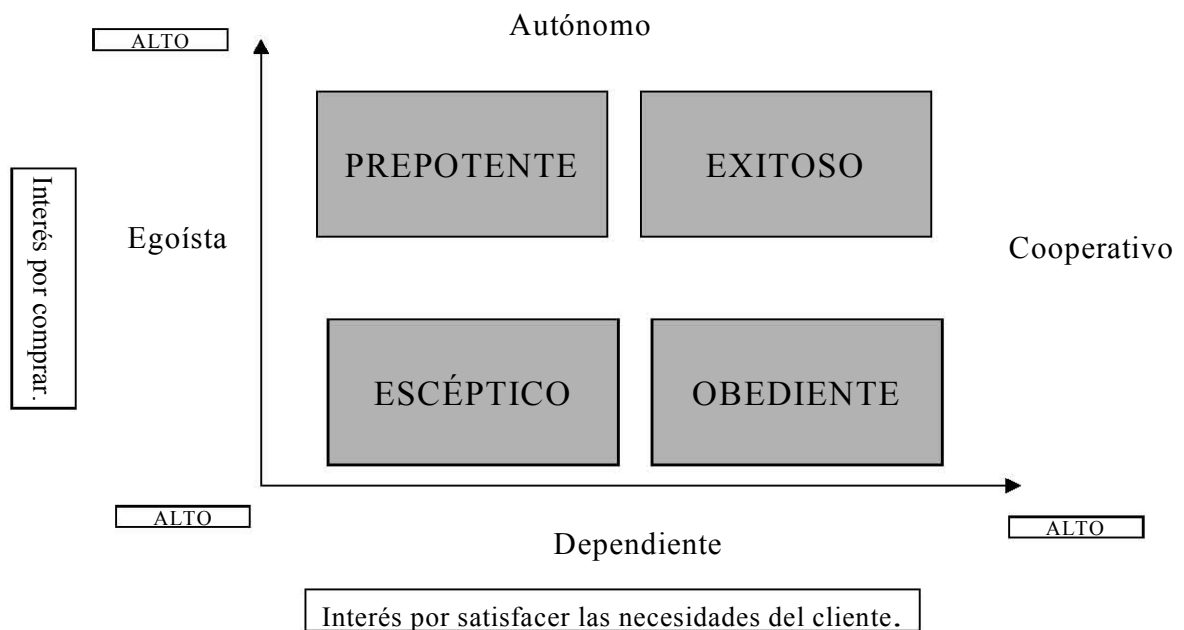
Darán respuesta a las demandas de los clientes, contando con la preferencia y lealtad de éstos.

Serán un medio para elevar la calidad de vida de los empleados.

Podrán mantenerse en el mercado nacional e internacional.

La personalidad de los clientes se puede esquematizar de la siguiente manera:





**Cliente prepotente.**

El cliente prepotente busca beneficios económicos y de dominio sobre los demás. No actúa por principios de respeto sino de conveniencia y astucia, le interesa dominar en las entrevistas y no importa afectar a terceros. Sabe lo que quiere.

**Que trata de hacer:**

Tratará de hacer proposiciones ventajosas para él e inconvenientes para el proveedor, tratará de obtener concesiones, equipo, pintura etc. En ocasiones, sus compras son fuertes y lo usa como argumento para presionar.

**Cómo tratarlo:**

Atenderlo rápido y con eficiencia, mientras menos tiempo se le invierte es una esmerada atención con él (sin sacrificar la cortesía) será lo mejor.

Dar argumentos en términos de beneficios para él.

Mostrar seguridad al hablar con él y darle propuestas.

Conservar la cortesía y amabilidad comercial.

Mostrarle empatía, escucharle pacientemente y hacerle saber que comprendemos el por qué esta enojado.

Ser objetivos, observar más allá del enojo del cliente.

Escuchar los hechos y los sentimientos en su relato.

Dar comentarios con un enfoque positivo, pero siendo específico y directo.

Hacer todo lo que esté a tu alcance para resolver el problema tú mismo.

Analizar el problema e indagar con el cliente para obtener más información.

Identificar cualquier problema potencial que pueda surgir.

Avisar al cliente de las acciones que se van a tomar y darles el seguimiento adecuado.

Disculparse por los problemas causados si alguien de la empresa es culpable.  
Ser excepcionalmente amable.

Hablar a una velocidad y volumen normal e intentar disminuir suavemente si su molestia es demasiada.

Concentrar los comentarios en los puntos de vista en los que ambos estamos de acuerdo.

### **Qué se debe evitar:**

Por ningún motivo ponerse a discutir con él. Antes de involucrarse emocionalmente, desconectarse de la situación.

No enojarse por lo que el cliente diga.

Por ningún motivo incurrir en favores o excepciones en las normas o políticas.

No involucrarse emocionalmente con su actitud hostil ni ponerse a la defensiva.

No hacer promesas que no se pueden cumplir y no llegar a aparentar ser servil, ni a acceder a exigencias irracionales por parte del cliente.

En caso extremo solicitar el apoyo.

### **Cliente escéptico.**

El cliente escéptico busca defenderse de la gente, cree que quieren abusar de él. Es egoísta y desconfiado por lo que no cree en las bondades de las ventas sino que no hay otra ocupación mejor. Es rutinario, metódico y de carácter agrio, se queja con frecuencia y se siente víctima de todos. Es indeciso.

### **Que trata de hacer.**

Se quejará de que no se le da el apoyo adecuado a su negocio, de la mala situación económica y se mostrará desconfiando hacia cualquier propuesta

Como tratarlo:

Hablarle por su nombre y procurar una relación más estrecha y empática que lo ayude a sentirse relajado.

Venderle beneficios.

Ser paciente si desea que le repitas lo dicho.

Mantenerse atento a la comunicación no verbal para aprovecharla a tu favor.

Brindarle alternativas de solución pero primero determinar aproximadamente lo que se desea.

Ofrecerle la opción de modificar posteriormente su elección

Asesorarle, muchos de este tipo de clientes temen tomar decisiones de cualquier índole, incluso las aparentemente insignificantes.

Cumplir con lo que se le haya ofrecido. Lo que el cliente espera es que lo hagamos.

Pedirle su opinión, darle el control de la situación.

### **Que se debe evitar:**

Hay que escucharlo, pero no apoyarlo en sus quejas si estas no tienen que ver con algo relacionado con el servicio o el producto que ofrecemos.

Al hacerle una propuesta, procurar no darle muchas alternativas pues es indeciso y desconfiado.

No formular preguntas que requieran una respuesta muy elaborada.

### **Cliente obediente.**

El cliente obediente busca agradar, quedar bien, ser amigo de la gente, vivir feliz, platicar y generalmente acepta lo que se le propone. Tiende a confiar en la gente, aunque es indeciso.

### **Que trata de hacer:**

Saludará, hará bromas, hará comentarios, preguntas, contará chistes, pero evitará hablar de negocios. Cuando lo hace te dice amigo y confía plenamente en ti.

### **Como tratarlo:**

Es importante escucharlo.

Afirmarle con movimientos de cabeza, sonreírle de modo que se dé cuenta de que se le escucha, pero no conversar demasiado.

Hacerle preguntas concretas relacionadas con el negocio y con ello lograr controlar la entrevista.

Establecer con claridad los límites de tu atención.

Hacerle saber, sutilmente que tenemos otros clientes que atender.

### **Que se debe evitar:**

Si la relación es más personal, que ello no interfiera en tus decisiones y actividades. No hay que brindarle el control de la entrevista.

### **Cliente exitoso.**

El cliente exitoso ha obtenido el éxito en su negocio, pues es aquel que busca satisfacer las necesidades propias y de relación comercial, gusta de dominar en las entrevistas en una relación sana en las que todos ganen. Sabe lo que quiere.

**Que trata de hacer:**

Lo que espera es que se cumpla con lo ofrecido e incrementa sus ventas. No le gustan las fallas y retroalimenta con objetividad. Hace sus propios cálculos y sabe lo que quiere. Respeta los convenios y acepta sugerencias.

**Como tratarlo:**

Ser profesional y actuar como asesores.

Mantenerse en constante comunicación con él.

Resolverle sus dudas.

Cumplirle con lo que se le ofrece.

Asesorarlo constantemente.

Cuidar la relación.

#### **4.5 CALIDAD EN EL SERVICIO.**

Anteriormente mencionamos los tipos de servicios que se pueden proporcionar en una organización (principal, periférico y con valor agregado); los dos primeros se pueden dar de cuatro maneras distintas, tendiendo siempre a prestar un servicio con calidad y además con valor agregado.

##### **4.5.1 Estilos de servicios.**

Las cuatro maneras en que se puede proporcionar el servicio dependen de la combinación de dos escalas:

La de procedimientos.

La personal.

La escala de procedimientos, consiste en los sistemas y métodos establecidos para ofrecer productos y/o servicios.

La escala personal, es la manera en la que el personal se relaciona con los clientes, haciendo uso de sus actitudes, conductas y comunicación.

Con base en la relación entre estas dos escalas surgen cuatro estilos de servicios:

El congelador

La fábrica

Zoológico amistoso

Calidad en el servicio.

### **El Congelador.**

**Mensaje a los clientes:** “no nos importa”.

**Descripción.** Refleja una operación con un nivel bajo de servicios personales y de procedimientos, el método “congelador” transmite un mensaje a los clientes de poca importancia.

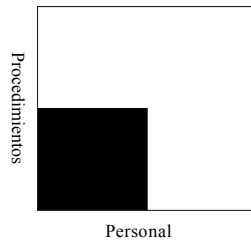
#### **Características:**

##### **Procedimientos**

Lentos  
Poco coherentes  
Desorganizados  
Caótico

##### **Personal**

Insensible  
Frío  
Apático  
Distante  
Sin interés



### **La Fabrica.**

**Mensaje a los clientes:** “Usted es un número. Nosotros estamos aquí para procesarlo”

**Descripción:** Representa un servicio eficiente en procedimientos, pero débil en la dimensión personal: El método de “fábrica comunica a los clientes: “usted, es uno más.”

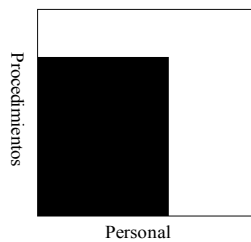
#### **Características:**

##### **Procedimientos**

Puntuales  
Eficientes  
Uniformes

##### **Personal**

Insensible  
Apático  
Distante  
Sin interés



### Zoológico amistoso.

**Mensaje a los clientes:** “Nos estamos esforzando, pero en realidad no sabemos lo que estamos haciendo”.

**Descripción.** El método del zoológico amistoso es muy personal, pero no tiene coherencia en los procedimientos: Este tipo de servicio le comunica a los clientes: “ Nos estamos esforzando, pero no sabemos realmente lo que estamos haciendo”.

#### Características:

##### Procedimientos

Lentos  
Poco coherentes  
Desorganizados  
Caóticos



##### Personal

Amistoso  
Cordial  
Interesado  
Con tacto

### Calidad en el Servicio.

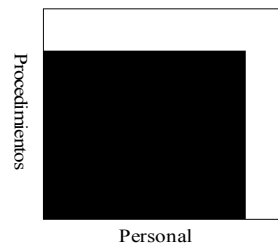
**Mensaje a los clientes:** “usted nos interesa y le cumplimos”

**Descripción:** Este método representa la calidad en el servicio al cliente. Es fuerte tanto en la escala personal como en los procedimientos. Le comunica a las personas: “Usted nos interesa y le cumplimos”.

#### Características:

##### Procedimiento

Puntuales  
Eficientes  
Uniformes



##### Personal

Amistoso  
Cordial  
Interesado  
Con tacto

**“Proporcionar un servicio de calidad implica hacer bien las cosas importantes para los clientes”**

#### **4.6 PASOS PARA DAR UN SERVICIO DE CALIDAD.**

Dar un servicio de calidad al cliente puede ser una diferencia vital para el éxito de la organización. Para dar este servicio de calidad se requiere seguir cuatro pasos:

##### **PASO 1 Transmitir una actitud positiva hacia los demás.**

Apariencia  
Lenguaje corporal  
La voz

La actitud es un estado mental influido por los sentimientos, tendencias de pensamiento y de la acción. La actitud refleja la forma de pensar y los valores, se expresa en el comportamiento y se manifiesta en la forma en que nos relacionamos con los demás.

Nada es mejor para el servicio al cliente que transmitir una actitud positiva hacia todos aquellos con los que se tiene contacto. La actitud que se proyecta a los demás en el trabajo depende principalmente de la manera en que lo vemos.

Existen diferentes formas de transmitir una actitud positiva hacia los demás.

Es importante entender que existe una relación directa entre la forma en que nos vemos y nuestra actitud, cuanto mejor sea nuestra auto-imagen al encontrarnos con los clientes, más positiva será nuestra actitud.

##### **Apariencia.**

La primera impresión es decisiva, porque tal vez no haya otra oportunidad para dar una segunda impresión.

##### **Comunicación no verbal.**

Además de transmitir una actitud positiva con la apariencia es importante que con el lenguaje corporal también se transmita. El lenguaje corporal representa más de la mitad del mensaje que se comunica.

##### **Voz.**

El tono de voz, o la manera en que se dice algo, es a menudo más importante que las palabras que se utilizan. El tono de voz que se utiliza con los demás puede determinar la diferencia entre un servicio común al cliente y calidad en el servicio.

##### **PASO 2 IDENTIFICAR LAS NECESIDADES DE LOS CLIENTES.**

El ser humano requiere satisfacer una serie de requerimientos importantes, a estos requerimientos se les llama necesidades. El proveedor debe estar atento a estas necesidades con la finalidad de que queden satisfechos.

##### **Necesidades:**

De ser comprendido  
De sentirse importantes  
De un servicio puntual  
De un servicio ordenado

De recibir ayuda o asistencia  
De ser apreciado  
De ser reconocido o recordado  
De respeto.

Igual que todos, los clientes necesitan ayuda, respeto, comodidad empatía, satisfacción y una cara amistosa.

### **PASO 3 OCUPARSE DE LAS NECESIDADES DE LOS CLIENTES.**

A continuación se describen algunas formas de satisfacer las necesidades que los clientes tienen.

#### **Necesidad de ser comprendido.**

Escuchándolos, retroalimentándolos, estableciendo empatía.

#### **Necesidad de sentirse importante.**

Hablarle por su nombre o apellido, escuchar con atención lo que dice, interesarse en su problema.

#### **Necesidad de un servicio puntual.**

Resolver rápidamente su situación, cumplir con el tiempo establecido para dar el servicio, respetar su tiempo.

#### **Necesidad de un servicio ordenado.**

Organización en los documentos que se manejen, orden con los procedimientos que se siguen, instrucciones adecuadas.

#### **Necesidad de recibir ayuda o asistencia.**

Ayudar a todos en la medida de lo posible, dar información, anticiparse a proporcionar ayuda.

#### **Necesidad de ser apreciado.**

Con una sonrisa, con una buena presentación, con amabilidad, con cortesía.

#### **Necesidad de ser reconocido o recordado.**

En la medida de lo posible recordar nombre, apellido o empresa del cliente y hablarle de esa manera, recordar algún detalle personal.

#### **Necesidad de respeto.**

Tratarlo con amabilidad, con cortesía.

El proveedor debe saber lo que los clientes quieren, necesitan, piensan y sienten. Proporcionar un servicio de calidad requiere una atención muy cuidadosa de las necesidades y los deseos cambiantes de los clientes, para convertirlos en los impulsores de la organización.

Un servicio de calidad empieza por comprender y ocuparse de las expectativas de los clientes como línea base, para después buscar consistente y relevantemente mejorar el servicio prestado para continuar deleitando al cliente.



## PASO 4 VERIFICAR LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE.

A través de:

Su actitud  
Encuestas de opinión

### **Actitud del cliente.**

La gente juzga el servicio proporcionado en cuanto hace cualquier tipo de contacto con la empresa. Con la actitud del cliente se puede saber de inmediato si el servicio prestado fue o no de calidad.

El cliente conciente o inconscientemente siempre mide de una manera subjetiva todo contacto de prestación de servicio. El mayor o menor grado en que una empresa prestadora del mismo, pueda traducir las percepciones personales y subjetivas del cliente en datos objetivos, será el mayor o menor grado que éstos le permitirán tomar decisiones adecuadas para mejorar su competitividad.

Por lo tanto, una empresa siempre tiene que estar verificando la satisfacción del cliente, otra manera de hacerlo es a través de encuestas de opinión.

Encuestas de opinión.

Las encuestas de opinión nos permiten verificar que el servicio sea de calidad, al aplicarla tendremos:

Un estándar básico de desempeño y un posible estándar de excelencia que se debe alcanzar. Esto llevará a mejorar la calidad del servicio e incrementar la satisfacción de los clientes. Las medidas motivan a la gente a desempeñar y alcanzar niveles mayores de productividad.

El programa de medición debe contestar las preguntas esenciales para el éxito:

**QUIÉN, QUÉ, CUÁNDO, CÓMO, DONDÉ Y POR QUÉ.**

¿**Quién** hará la medición de la calidad del servicio? Cualquiera.

¿**Qué** se va a medir? Todo y cualquier cosa que afecte al cliente.

¿**Cuándo** se debe medir? Todo el tiempo.

¿**Dónde** se debe medir? En el mercado, en toda la organización y en cada proceso que tenga un efecto en la satisfacción del cliente y en la calidad.

¿**Cómo** se debe medir? Deben establecerse estándares de desempeño, criterios cuantificables contra los que se va a evaluar, usando números y datos.

¿**Por qué** medir? Para aprender a mejorar la calidad e incrementar la satisfacción del cliente. Ciclos de mejora continua.

El éxito de cualquier organización depende de la calidad de los servicios que prestan las personas que la representan ante sus clientes. El servicio determina la imagen del cliente frente a su empresa. Un cajero incompetente es un banco incompetente, un agente de seguros descuidado es una empresa de seguros descuidada, un mesero arrogante es un restaurante arrogante.

Mejorar la calidad de los servicios que se prestan en cualquier institución implica la participación conjunta de las personas que laboran en ella, ya que esta es la única manera de lograr una fuerza mayor a la individual.

#### **4.7 MOMENTOS DE LA VERDAD.**

Según Jan Carlzon, un momento de la verdad es cuando un cliente hace contacto o interactúa con alguna parte de la organización, juzgando el compromiso de servicio y tomando la decisión de regresar o no.

Se les llama momentos de la verdad, porque ese es el instante y la oportunidad que tiene la organización para demostrar al cliente que la tecnología que emplea, los sistemas y procesos que usa, la totalidad de los productos y servicios que otorga y las personas que lo integran, pueden prestarle o no el servicio solicitado, cumpliendo con los requerimientos, cubriendo sus necesidades y expectativas y dejándolo satisfecho.

Cada uno de estos momentos de la verdad, de estos puntos de contacto con nuestros clientes debe ser considerado y manejado con gran cuidado.

El servicio es un proceso permanente y continuo que abarca a toda la organización. Por consiguiente cualquier cosa que se diga sobre la atención a los clientes es aplicable a todo el personal.

En sí, lo importante es entender al cliente, imaginar todo lo referente a los momentos de la verdad como un ciclo de servicio, desde que el cliente tiene contacto con la institución hasta que se cierra el ciclo de servicio.

Hay que recordar que las impresiones hablan más que mil palabras y los clientes constantemente están recibiendo imágenes de la calidad de nuestro servicio en cada interacción que tenemos con ellos.

#### **4.8 EL SERVICIO CON VALOR AGREGADO.**

Como se ha visto, cualquier organización es evaluada, a través de la calidad del servicio que ofrece en respuesta de la satisfacción de sus clientes.

Por esta razón el nuevo escenario representa retos, exigencias y oportunidades con respecto a la demanda de los servicios y a la competitividad entre las empresas o instituciones, según la capacidad para satisfacer las expectativas del cliente en cuanto a calidad, servicio, oportunidad, estética y status.

Es así, que en la actualidad, el servicio con valor agregado forma parte de la estrategia de la competitividad, solamente las organizaciones que tienen como punto de partida en su planeación los requerimientos del cliente y buscan entregarle servicios con valor agregado, podrán ser competitivas.

## **Implicaciones de un servicio con valor agregado.**

Se entiende por servicio con valor agregado aquel que se presta con una entrega plena y comprometida de los empleados, para lograr el máximo impacto positivo en los clientes, a través de la satisfacción más allá de sus expectativas.

El servicio con valor agregado es el proceso que permite ir más allá de lo que el cliente cree necesitar, que le satisface necesidades que éste ni siquiera sabe que existen. Consiste en gente común haciendo cosas comunes en forma extraordinaria.

Es el trato humano que todo cliente desea recibir de una empresa con la que mantiene una relación.

Es el valor que una empresa da a sus clientes y que estos agradecen con lealtad y negocios.

### **4.8.1 ESCALA DE NECESIDADES QUE SATISFACEN EL OTORGAMIENTO DE UN SERVICIO.**

#### **1.- Necesidades básicas o elementales.**

Son aquellas tan obvias que a nadie se le ocurre cuestionarlas o discutir las. Ni al cliente, ni al proveedor. Ejemplo:

Si compro un coche nuevo, lo obvio es que debe de funcionar.

#### **2.- Necesidades Explícitas.**

Son todas aquellas que el cliente manifiesta claramente y que de alguna manera pueden negociarse con el proveedor. Ejemplo:

El coche lo quiero rojo, con rines deportivos, asientos de piel, etc.

#### **3.- Necesidades latentes.**

Es aquí donde verdaderamente se puede dar el valor agregado. Las necesidades latentes son necesidades reales, ahí están pero es muy probable que el cliente ni siquiera se haya dado cuenta de ellas hasta que las ve satisfechas. Ejemplo:

La entrega del coche en días anteriores a lo establecido.

Si se consideran las expectativas de los clientes con el respeto que se merecen y se responde con flexibilidad, se estará proporcionando un servicio que maximizará el esfuerzo y superará las expectativas.

Es necesario estar firmemente determinado a proporcionar un servicio siempre superior a lo esperado y superior al que los clientes puedan obtener en otras partes.

Todo servicio que lleve un valor agregado tendrá mayor éxito y logrará mayor preferencia de los clientes, ya que de esta manera se satisfarán las necesidades latentes de los mismos.

### **4.8.2 IMPORTANCIA DEL VALOR AGREGADO.**

La mayoría de las veces la única diferencia entre un negocio y otro es el servicio.

La mejor manera de retener a los clientes es establecer relaciones profesionales y con compromiso.

Todo producto tiene un valor agregado de acuerdo a como se ofrece, se vende o se entrega y ese valor agregado es netamente humano.

#### **4.8.3 REGLAS DE ORO PARA DAR UN SERVICIO CON VALOR AGREGADO**

##### **Entusiasmo.**

Todo negocio debería caracterizarse por el entusiasmo con el que al cliente se le trata.

##### **Amabilidad y Cortesía.**

Saludar cortésmente, identificarse y procurar lograr la ambientación adecuada, incluye frases como ¿en que le puedo servir hoy?.

##### **Manejar el nombre.**

Utilizar el nombre o apellido del cliente al dirigirse a éste.

##### **Sonreír.**

##### **Saber escuchar.**

No interrumpir, dejar que el cliente termine lo que tiene que decir.

##### **Atención.**

Hacer contacto visual. Al cliente siempre se le deberá prestar toda la atención al permanecer o al llegar al negocio. Hay que conectarse con el cliente.

##### **Rapidez.**

El asunto del cliente deberá resolverse lo más pronto posible.

##### **Usar sentido común.**

Al enfrentar un problema del cliente, debemos utilizar el sentido común para ayudarle y serle útil.

##### **Hacer algo adicional por el cliente.**

Buscar el adicional que no es obligación de la empresa.

#### **4.8.4 MANEJO DE CONFLICTOS.**

Como proveedor debemos estar concientes de la posibilidad de un conflicto. Estos conflictos pueden resolverse si mantenemos una comunicación abierta, clara y directa con nuestro cliente.

<b>ACCIONES</b>	<b>ACTITUDES</b>
Escuchar	Mostrar interés y atención.
Poner en nuestras propias palabras las palabras del cliente.	Ser participe emocionalmente en ese momento del cliente. (empatía)
Ofrecerle una disculpa.	En forma calmada y comprensiva.
Decir lo que podemos hacer y lo que no podemos.	De manera clara y sencilla.
Darle seguimiento al problema hasta que se resuelva.	Haciendo preguntas después de algunos días.

#### **4.9 EL SERVICIO COMO UNA VENTAJA COMPETITIVA.**

Es interesante ver como va creciendo la preocupación por la empresas, en todo México, por mejorar la calidad en el servicio. Se dice que los clientes ya no son los mismos de hace años, que cada vez exigen más con buenos motivos y conocedores de sus derechos como consumidores, derechos que están empezando a ejercer de una manera inteligente, piden lo justo por sus desembolsos y en ocasiones exigen más al prestador del servicio, orillándolo a ir más allá del servicio tradicional a fin de conservar su cartera de clientes.

##### **El servicio es importante hoy en día ya que:**

Cuesta cuatro veces ganar más a un cliente nuevo que conservar a uno que ya tenemos.

Los beneficios por utilidades proviene de cliente satisfechos.

La gente hace en promedio más comentarios negativos que positivos de un servicio. (en promedio de una proporción de 4 a 1)

El brindar ese algo más, con la idea de tratar de agradar al cliente, determinará la existencia o no de muchos negocios.

Un cliente satisfecho comenta en promedio 9 veces de su experiencia positiva.

Los servicios de calidad requieren de gente de calidad.

Un cliente requiere en promedio de 12 experiencias positivas para olvidar una mala experiencia.

##### **4.9.1 EL SERVICIO UNA CARACTERÍSTICA DE COMPETITIVIDAD.**

La competencia puede ser una poderosa fuerza motivacional que va conformando la habilidad administrativa y creativa de una empresa. Esta fuerza obliga a desarrollar mejores y mayores habilidades, incorporando un mayor proceso pensante en lo que se produce y en lo que se vende y sobre todo en los comos.

Ayuda también a pensar en clarificar nuestras estrategias de precios, y lo más importante, la competencia obliga a hacer mayores esfuerzos por entender a nuestros clientes, buscando comprender sus necesidades deseos y expectativas.

El servicio es una excelente forma para distinguir a una organización de sus competidores y el número posible de formas de impulsar o mejorar el servicio está limitado solo a la imaginación de cada equipo administrativo o directivo de la empresa.

El secreto para usar exitosamente el servicio como herramienta de mercadotecnia de una compañía, es construir altas expectativas en las mentes de sus clientes después de que se haya desarrollado un sistema de entrega de ese servicio, que le permita consistentemente cumplir con lo que espera el cliente.

Aspecto relevante es no prometer más de lo que se puede entregar. Los buenos clientes pagarán y preferirán siempre más un producto o servicio, una alta calidad, y confiabilidad en el momento de la entrega.

Como competir.

La respuesta es compleja, pero debe existir una mayor preocupación por la calidad humana, mayor proximidad al cliente, una constante capacitación, preocupación por aquellas ideas innovadoras, promover la cultura organizacional y propiciar un ambiente sano de trabajo orientado al cliente.

La conclusión es evidente: Las personas son los principales protagonistas de la historia y hacia ella deben dirigirse los focos de atención de las compañías, si éstas desean mantenerse competitivas en el largo plazo.

## **CAPITULO V SISTEMA INTEGRAL DE SERVICIO AL CLIENTE.**

El sistema integral de servicio a clientes es la forma en la cuál el departamento de ventas está integrado para la atención de los clientes en la ciudad de Tuxtla Gutiérrez Chiapas. Todas las unidades operativas y Bodegas del grupo Coca Cola FEMSA tienen la misma estructura pero el número de empleados varía de acuerdo al tamaño de la población, número de clientes y volumen de ventas. Cada unidad operativa o centro de distribución debe desarrollar sus estrategias y plan de trabajo de acuerdo a las características particulares del lugar, considerando el poder adquisitivo, hábitos de consumo e intensidad competitiva.

Esto es importante mencionarlo ya que de una ciudad a otra dentro del mismo estado y a una distancia de menos de 500 km. las condiciones de mercado se ven afectadas por diferentes factores como se muestra a continuación:

### **Tuxtla Gutiérrez, Chiapas.**

700,000 habitantes

Principal actividad económica: Comercio y Burócratas.

Participación de mercado: Colas: 73 % y Sabores 40 %

Participación de marcas de precio (empresas en la cual su estrategia se basa en ofrecer mayor cantidad de litros por un precio muy por abajo del mercado.) 14%.

### **Tapachula de C. y O. Chiapas.**

450,000 habitantes

Principal actividad económica: Agricultura y ganadería..

Participación de mercado: Colas: 91% y Sabores 64%

Participación de marcas de precio: 2%

La diferencia en esta información entre otros aspectos obligan a que las estrategias y planes de trabajo sean diferentes para cada para cada unidad operativa.

El documento que a continuación se presenta se divide en cuatro partes fundamentales para facilitar su explicación y entendimiento:

Generales.

Conocimiento profundo de los clientes.

Administración del servicio y relación con los clientes.

Satisfacción de los clientes.

## **5.1 GENERALES**

Caso Mega distribuidora Tuxtla Gutiérrez.

Instalaciones: Bodega Grande en Tuxtla Gtz, bodega chica en Villaflores y encierro remoto en Cintalapa.

P.O. 420 empleados.

Rutas de preventa: 51

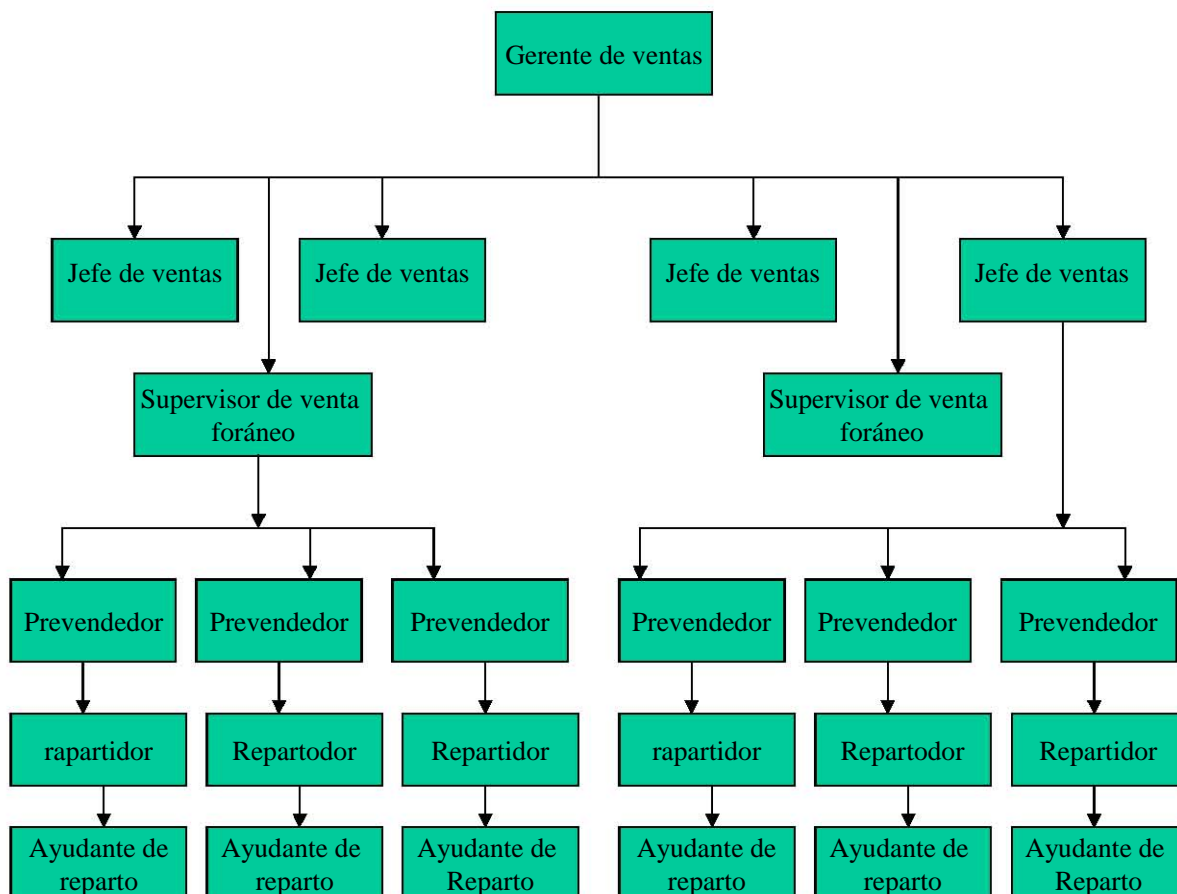
Rutas de reparto: 48

Número de clientes: 17,256.

Volumen de venta: 500,000 cajas físicas promedio mensual

Principales proveedores del producto: San Cristóbal de las Casas Chis. en retornable, Juchitán en 600 ml. Y 2.5 no retornable y Toluca lata y agua.

### 5.1.1 Estructura del departamento de ventas.



### 5.1.2 Objetivos principales de los puestos:

#### **Gerente de ventas:**

Panear, dirigir y controlar todos los recursos asignados al área de ventas y reparto, de una manera eficiente y rentable para alcanzar los objetivos de la organización.

#### **Jefe de ventas:**

Dirigir y ser un facilitador para el prevendedor y repartidor para llevar a cabo sus actividades, así mismo aterrizar las estrategias para maximizar las ventas en un territorio asignado con una atención de calidad al cliente.

#### **Prevendedor:**

Es la persona que se encarga de visitar a los clientes para levantar el pedido, brinda un servicio personalizado enfocado al cliente mediante una comunicación permanente con éste.



### **Repartidor:**

Es la persona que entrega el producto al día siguiente a los clientes en las condiciones establecidas por preventa; así como cobrar el importe de la venta. Es la persona responsable de la unidad de reparto.

### **Ayudante de reparto:**

Es la persona que acompaña al repartidor, entre sus principales funciones está ayudar al repartidor a cargar los productos para la entrega con los clientes, acomodar la carga en el camión repartidor y ayudar al vendedor en las maniobras de la unidad.

### **5.1.3 Clasificación de clientes por canal y por volumen de ventas..**

La clasificación de clientes es un aspecto muy importante, ya que existen promociones dirigidas a determinados canales; así mismo la ejecución dentro del punto de venta es diferenciada dependiendo de que tipo de negocio se trate.

Los clientes son clasificados de acuerdo al giro que manejan y la ocasión de consumo:

**Home Market:** (consumo al hogar) Conjunto de canales de venta donde el consumidor adquiere nuestros productos para consumirlos en su hogar (consumo futuro) ejemplo: Abarrotes, misceláneas, vinaterías, hogar con venta etc.

**On Premise:** (mercado en el punto) Conjunto de canales de venta donde el consumidor adquiere nuestros productos para consumirlos en el mismo establecimiento de compra (consumo inmediato) ejemplo: Restaurantes, fondas, taquerías, etc.

El canal de mayor peso por el número de clientes, por ingreso y por ende el más rentable para la compañía es el home market; el canal on premise es un canal más caro y competido.

También se clasifican de acuerdo a su volumen de ventas.

<b>Diamante 100</b>	Venta semanal superior a 100 cajas físicas
<b>Diamante 50</b>	Venta semanal superior a 50 cajas físicas
<b>Club mercadeo</b>	Venta semanal entre 49 y 25 cajas físicas
<b>Mercadeo</b>	Venta semanal entre 24 y 5 cajas físicas.
<b>Genérico</b>	Menos de 5 cajas semanales.

### **5.1.4 Integración del sueldo del prevendedor y repartidor.**

#### **Prevendedor.**

Forma de pago: quincenal

Sueldo fijo: 30%

Comisiones de venta: 40%

Indicadores:

Calidad de la base de datos de clientes: 10%

Score card.(Medición de Ejecución y servicio en el punto de venta) 20%

**Repartidor.**

Forma de pago: Semanal

Sueldo: \$ por caja entregada.

(Existe una propuesta de un bono por ejecución pero a la fecha no ha sido autorizado).

**5.1.5 Competencia**

En lo que se refiere a competencia entre los principales podemos mencionar a Pepsi cola y Peñafiel, pero hace tres años aproximadamente empezó a figurar otro competidor más; Big Cola que llegó al país con una propuesta diferente en el sistema de comercialización y precio a los consumidores. En el caso de Tuxtla Gutiérrez llegó a ser a nivel nacional la participación más alta de mercado llegando casi a 18% en el segmento de colas. La demanda de este producto ya se estabilizó, esto con trabajo y la aplicación de estrategias que ayudaron a recuperar los puntos de mercado que se tenían antes de la entrada al mercado de Ajemex S.A. de C.V.

Quedando la participación el colas actualmente de la siguiente manera:

Coca Cola	73%
Pepsi Cola	13%
Big Cola	14%

Participación sabores:

Coca Cola:	40%
Pepsi Cola:	37%
Peñafiel:	16%
Otras:	7%

Tuxtla Gutiérrez a diferencia de otros mercados es muy susceptible al precio, y tanto el cliente como los consumidores no reflejan gran fidelidad a la marca, es por eso que constantemente se introducen nuevas marcas al mercado. Estamos convencidos que la forma de acrecentar la participación de mercado y hacer más rentable el negocio es a través del servicio y un equipo de ventas comprometido con la misión de la empresa y nuestros clientes.

**5.2. CONOCIMIENTO PROFUNDO DE LOS CLIENTES.**

El conocimiento de los clientes parte desde su detección en el mercado y existen diferentes formas para la atención de estos clientes:

**5.2.1 Por medio del prevendedor.**

Parte fundamental del trabajo del prevendedor es la de estar prospectando clientes, romper exclusividades con la competencia y acrecentar su cartera de clientes dentro del área geográfica que le corresponde, ya que de esta manera se le facilitará alcanzar su cuota de ventas y desarrollará su mercado.

### **5.2.2 Por medio del supervisor de guardia.**

En la distribuidora se cuenta con un supervisor de guardia que se encarga de atender a todas las personas que hablan o llegan directamente a solicitar servicio, apoyo queja. Se toman los datos del cliente en el sistema y posteriormente el prevendedor, supervisor o jefe de ventas lo visita al día siguiente para atender su solicitud según sea el caso.

### **5.2.3 A través del Centro de Información y Servicio.**

Contamos con un servicio de 01 800 para la atención de nuestros clientes. Este servicio es un medio de comunicación para nuestros clientes y consumidores. En este centro de atención y servicio recibe quejas y comentarios y dichos reportes son transmitidos vía correo electrónico al responsable de atender dicha solicitud o queja. Todo reporte cuenta con un tiempo para su respuesta al cliente que oscila de 24 a 72 hrs, para su respuesta; en caso de que el reporte no sea cerrado por parte del responsable dicho reporte escala al jefe inmediato superior y así sucesivamente.

La compañía difunde esta medio de comunicación a través de los vehículos utilitarios, unidades de reparto y calcomanías que están pegadas en todos los equipos de refrigeración de la empresa que se encuentran en el mercado.

Los tipos de reportes que principalmente se reciben en el departamento de ventas son los siguientes:

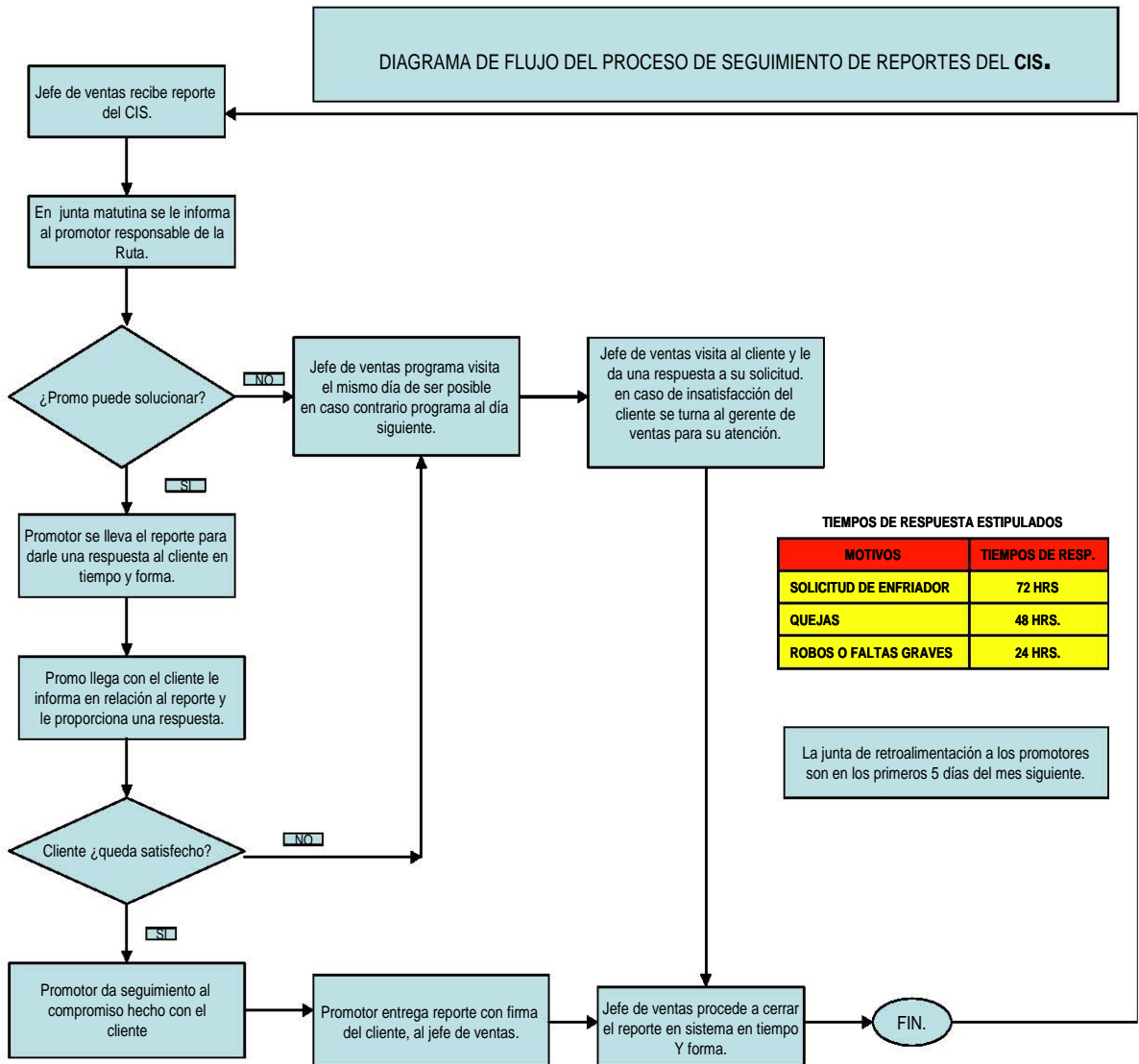
**Solicitud de servicio:** Los clientes se ponen en contacto con la compañía para solicitar la venta de los productos que comercializa la compañía.

**Solicitud de mantenimiento o compostura del enfriador:** Los clientes utilizan este medio para solicitar la compostura o mantenimiento del equipo de refrigeración que tiene comodatado.

**Reportar falta de visita por parte del prevendedor y repartidor:** Este medio se utiliza cuando un cliente se quedo sin producto sea o no por falta de servicio.

**Reportar una actitud inadecuada por parte del personal:** Este tipo de reportes también se canalizan al departamento de recursos humanos.

**Felicitaciones o agradecimientos:** Reportes dirigidos al personal que de alguna manera son felicitados por los clientes por percibir un servicio o una atención adecuada.



#### **5.2.4 A través de abordajes de rutas por parte del jefe de ventas.**

Parte esencial del trabajo del jefe de ventas y supervisores es el abordaje a la ruta y el acompañar al prevendedor para tener conocimiento de la ruta, estos abordajes también sirve para detectar clientes ya que es común que en ocasiones el prevendedor por la carga de trabajo o actividades adicionales a la venta y desarrollo del mercado en ocasiones se olvidan de estar prospectando clientes y rompiendo exclusividades de la competencia.

#### **5.2.5 A través de brigadas de servicio.**

Se cuenta con una calendarización de brigadas de servicio las cuales se programan de acuerdo a resultados de estudios que se llevan a cabo por agencias externas que se encargan de medir la intensidad competitiva por zonas. En la programación se consideran los recursos existentes y se programan las actividades a desarrollar. Principalmente se llevan a cabo las siguientes actividades:

Prospección de clientes nuevos.

Revisión de calidad de servicio por parte de preventa y reparto.

Prospección de equipos de refrigeración.

Ampliación de línea. (promover productos que el cliente actualmente no maneja).

Tanto las brigadas de servicio como los abordajes de los jefes de venta tienen un enfoque preventivo ya que se va a buscar en el mercado al cliente y el conocimiento de sus necesidades.

Para tener un conocimiento del impacto que se tiene en el mercado de las diferentes actividades y la eficacia del sistema para la detección y el conocimiento profundo de los clientes contamos con indicadores de resultados que son el resultado de las actividades que se llevan a cabo; alguno de estos indicadores son:

Altas y bajas de clientes por ruta en el mes.

Volumen adicional de clientes dados de alta por ruta.

Variación de cobertura de refrigeración por ruta.

Control de coberturas por marca, empaque y producto.

Reporte mensual del centro de atención y servicio al detalle ( tipo de reporte, tiempo de atención, nivel de satisfacción del cliente con la respuesta recibida etc.)

La mejora continua es un punto muy importante y en reuniones semanales del departamento de ventas se revisan los resultados preliminares y se hacen las modificaciones necesarias para el logro de los resultados esperados.

### **5.3 ADMINISTRACIÓN DEL SERVICIO Y RELACIÓN CON LOS CLIENTES.**

Esta parte del sistema contempla las herramientas con que cuenta la unidad operativa para cumplir con la totalidad de las expectativas de los clientes a través del contacto continuo y permanente con los clientes.

Para suministrar el servicio de la empresa en la parte operativa podemos destacar la participación de cuatro elementos que son el contacto directo con los clientes:

Prevendedor.  
Repartidor.  
Ayudante del repartidor.  
Jefes de venta.

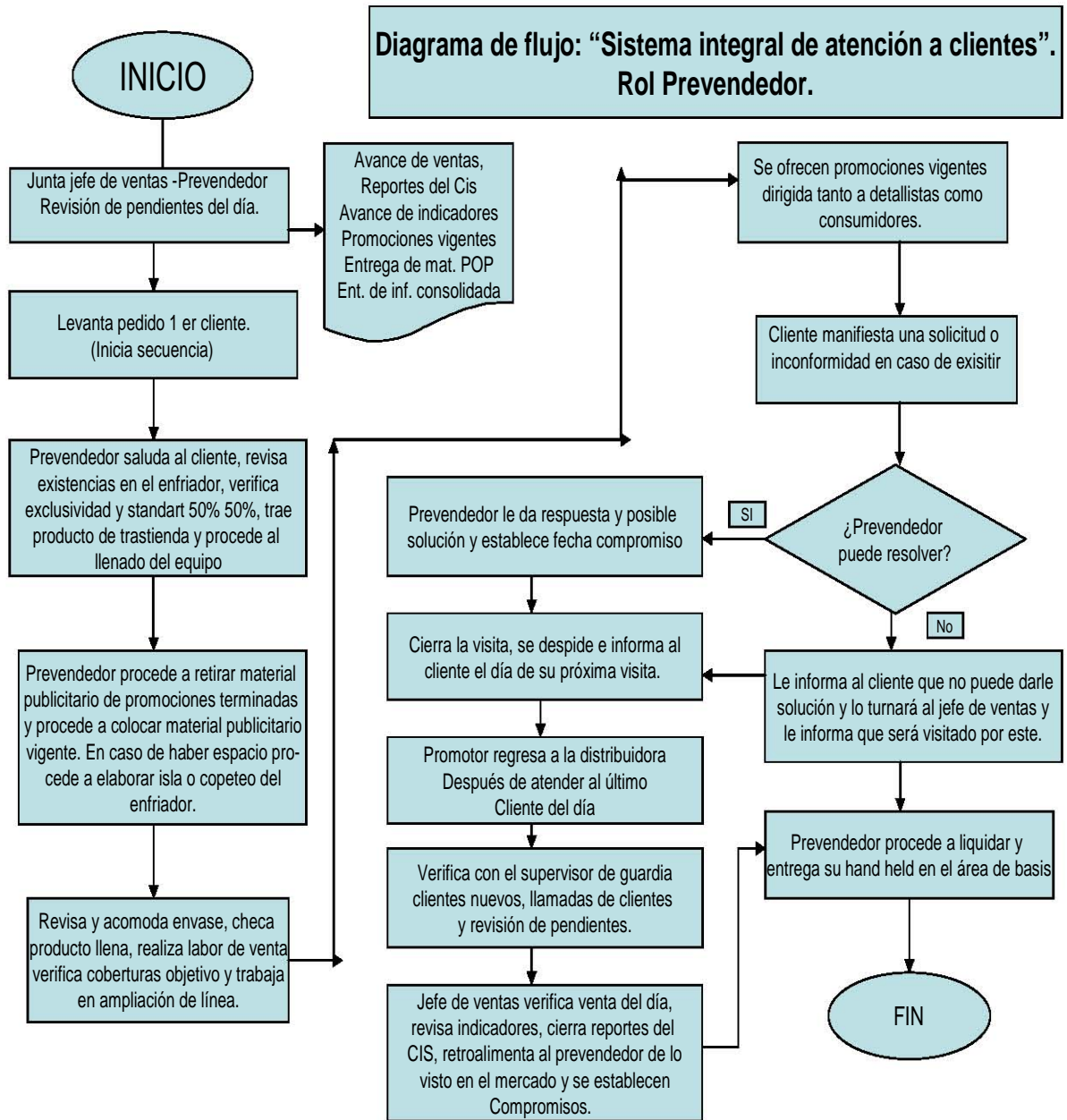
A continuación se detallan las principales actividades y funciones en la administración del servicio y la relación con los clientes.

### **5.3.1 PREVENDEDOR**

El prevendedor es el primer contacto que tiene la empresa con un cliente. Identifica necesidades para incrementar volumen de ventas y posicionar nuestros productos en el mercado. El objetivo del puesto es lograr ventas adicionales de todos los productos que maneja la empresa, mediante el impulso de estos y el desarrollo de coberturas de acuerdo al estándar por canal. Logrando un servicio personalizado hacia el cliente y una comunicación permanente con éste.

Por lo mencionado anteriormente el prevendedor es la base del sistema de preventa por lo que se considera un asesor para el detallista. En todo momento se busca dar un servicio diferenciado y profesional promoviendo la venta de todos los productos.

La tarea primordial del prevendedor son las actividades que se llevan a cabo en el punto de venta. A continuación se describen en el siguiente diagrama de flujo:



Adicional a la venta del producto a través atención a los clientes que es la función principal del prevendedor, existen ciertos indicadores que su medición resulta indispensable para el buen funcionamiento de la ruta y el logro de objetivos:

### **Mantenimiento de la base de datos.**

El mantenimiento de la base de datos es indispensable mantenerla lo más actualizada posible ya que es la base del sistema de preventa, a través de está tenemos toda la información y estadística de cada uno de nuestros clientes. Es por ello que día a día el promotor debe hacer las modificaciones pertinentes en el sistema, altas de clientes, bajas, modificaciones de datos (cambio de propietario, razón social, dirección etc) y modificaciones de frecuencia (aumento y/o disminución de días de visita).

### **Eficiencia de visita:**

Es el porcentaje de visitas reales sobre las programadas. El objetivo es el 100%  
$$\text{Num. de clientes visitados reales} / \text{Num. de clientes programados} = \%$$

### **Efectividad de visita:**

Se refiere al numero de clientes que al ser visitados realizan pedido. Por lo menos debe ser el 95% de los clientes.  
$$\text{Num. de clientes con pedido} / \text{Num. de clientes visitados reales} = \%$$

### **Cobertura de Productos.**

Es el porcentaje de detallistas en los que está presente una(s) marca(s) o empaque(s) dentro de un universo de clientes. Existen productos de la compañía que se consideran estratégicos y por lo consiguiente es preciso tenerlos en el mercado en el mayor numero de detallistas posible y hay otros que van a determinado mercado objetivo por lo que las coberturas objetivo difieren entre una ruta y otra.

### **Cobertura de refrigeración.**

Una de las principales fortalezas de la compañía son los equipos de refrigeración los cuales son una herramienta indispensable para la venta del producto. La cobertura de refrigeración se mide de la siguiente forma:

$$\text{Clientes de la ruta con enfriador} / \text{Clientes totales de la ruta} = \%$$

Un enfriador bien prospectado (1ª posición, libre de producto extraño) por un prevendedor ayuda al cliente a vender entre un 30% o 40% más de producto en relación a cuando no se cuenta con un equipo de la compañía.(ver anexo10,11 y 12)

### **Productividad de refrigeración.**

Todo equipo de refrigeración de acuerdo al modelo y capacidad tiene una cuota de venta para ser productivo tanto para el cliente que lo tiene comoditado como para la empresa, esta se mide mes a mes y el prevendedor tiene la responsabilidad de prospectar correctamente equipos de acuerdo al canal de ventas y volumen de ventas y en su caso



reubicar los equipos que no cumplan con la cuota de venta y viceversa cuando un cliente necesita un equipo de mayor capacidad. El promedio de la productividad objetivo al cierre de mes debe ser como mínimo del 90%.

### **Promociones.**

Es el programa de corta duración para proveer al consumidor o al detallista de un incentivo extra para adquirir los productos de la compañía. Las promociones al detallista consisten principalmente en paqueteos y combos en donde se les hace un descuento el cual es pagado con producto estos programas son temporales, y en el caso de los consumidores son artículos que son canjeados por un precio de recuperación y determinado número de taparroscas.

Los prevendedores son los encargados de activar las promociones tanto al consumidor como al detallista, ellos prospectan y negocian los centros de canje y el departamento de promociones son los encargados del seguimiento del programa.

### **Derechos de venta y bonificaciones.**

Existen clientes que por su volumen de ventas, por imagen o porque reparten el producto en lugares donde son inaccesibles para la ruta de reparto se les bonifica producto o se les otorga un derecho de venta el cual generalmente consiste en pago en especie por un volumen de venta comprometido.

## ANEXO 10

# Refrigeración

- **Primera Posición** del Equipo (posición dominante en el punto de venta)
- **Sin producto extraño** (no otras bebidas, ni otros productos)
- Equipo lleno al **70% de su capacidad**
- Estándar de mercadeo: **50% colas y 50% sabores**
- Equipo acorde al volumen del cliente (siempre cumpliendo la regla de que en clientes D 100, 50 y Club M siempre tener un refrigerador más grande que la competencia)
- Limpio en su interior y sin POP (propio o extraño) colocado en sus costados
- Equipo **Encendido y funcionando**
- Como material de comunicación en la puerta solo se podrá tener **un electrostático vigente**, a la altura de la manija y en el lugar que apoye la estrategia (Ejemplo: Sabores o Colas)
- **Exhibición Adicional** Tamaños Mayores (en el copete del equipo de refrigeración)



## ANEXO 11

# Refrigeración

✿ Es indispensable que como prevendedores detectemos la necesidad de introducir un enfriador en cada uno de nuestros detallistas, considerando:

- ✿ Espacio en instalaciones del detallista
- ✿ Venta semanal del detallista
- ✿ Inventario
- ✿ Espacio ocupado por competencia
- ✿ Posición



✿ Una vez que realizamos dicho análisis debemos notificarlo a nuestro jefe de ventas

## ANEXO 12

# Exhibición en Caliente

- ◆ Tener siempre exhibición de marca Coca - Cola en tamaños mayores, como prioridad 2.5 lts.NR y el CC 2.5 lts.Ret.
- ◆ Exhibición tipo islas rompetráfico armadas con las mismas cajas de producto ( botellas sueltas ) y en su caso vía maximizadores.
- ◆ Para Mundet multisabor 2lts. NR, armar exhibición adicional con botellas sueltas
- ◆ Rotar el producto que se encuentra en exhibición (el producto exhibido meterlo al equipo de refrigeración y el producto nuevo a exhibición en caliente)



## ANEXO 13

# Comunicación

### ◆ Material de Comunicación

- ◆ **Interno** : Información ( promoción, lanzamiento, cambio de precio ) depende del buen trabajo del equipo.
- ◆ **Externo** : Activación ( imagen en fachada, toldo, marquesina ) recursos asignados por la empresa en base a un presupuesto. Es independiente a una buena ejecución.
- ◆ El material de comunicación debe mantenerse limpio y totalmente visible sin obstrucciones de ningún tipo.



# Inventario Óptimo

## Inventario Óptimo

✱ Número de cajas por marca, tamaño y presentación que se requieren en el punto de venta para que siempre exista producto disponible para los consumidores, evitando clientes secos.

Producto en refrigerador  
Producto en bodega  
Inventario en caliente



Se garantiza el  
50% de la venta  
semanal

# Resumen Reglas de Oro

## Limpieza



Existe un presupuesto para los derechos de venta en donde el prevendedor se encarga de negociar hasta donde le es posible o en su caso turnarlo con el jefe de ventas.

Por lo expuesto anteriormente la figura del promotor es determinante en el esquema de preventa y se vuelve importante que a su alrededor exista el apoyo necesario para llevar a cabo de manera eficiente y cumplir con cada una de sus actividades e indicadores, sin perder de vista que su principal actividad es el servicio al cliente y la satisfacción del mismo y cumplimiento de cuota de venta.

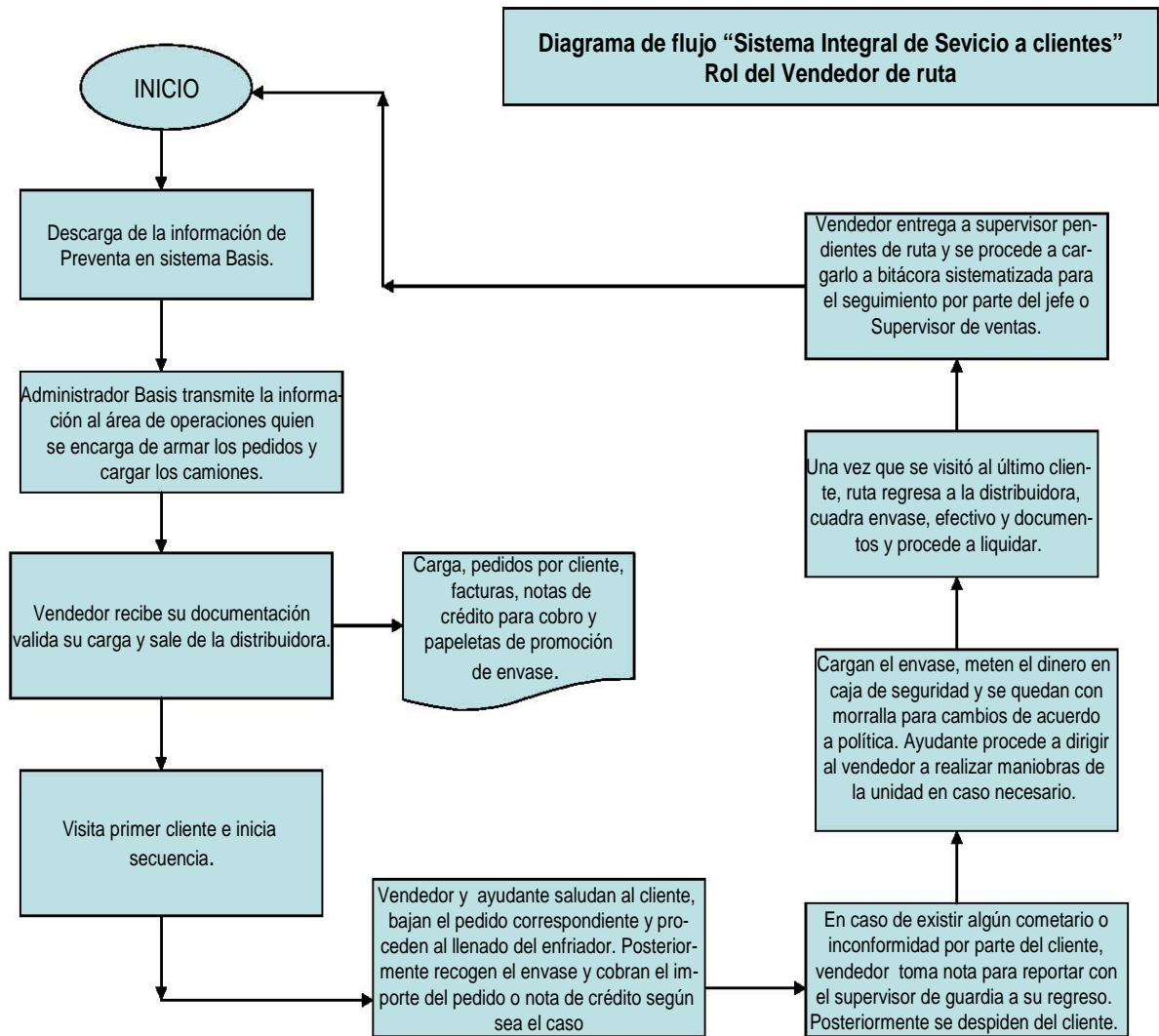
### **5.3.2 VENDEDOR Y AYUDANTE.**

En cuanto a la administración del servicio junto con el prevendedor el repartidor es la persona que tiene el mayor número de contactos con el cliente, ya que es la persona encargada de la entrega de los pedidos y se encarga del cobro de los mismos, ya sea contado o crédito.

El repartidor junto con su ayudante al momento de surtir, en caso de ser necesario procede al llenado del equipo de refrigeración, le da la debida rotación al inventario dentro de la trastienda del cliente.

La amabilidad y cortesía tanto en la atención a clientes como en el manejo de la unidad son actitudes que se constantemente se refuerzan con el personal tanto de preventa como reparto.

A continuación se detalla en el siguiente diagrama de flujo las actividades llevadas a cabo por el repartidor:



### **5.3.3 JEFE DE VENTAS**

Es el jefe inmediato del promotor de ventas, el tramo de control es de aproximadamente 10 prevendedores y su función principal es ser un facilitador del prevendedor; mantener el espíritu e integración del equipo y apoyarlos en la realización de su trabajo con actividades como el coucheo en el punto de venta y proveer la información necesaria para el cumplimiento de los objetivos e indicadores.

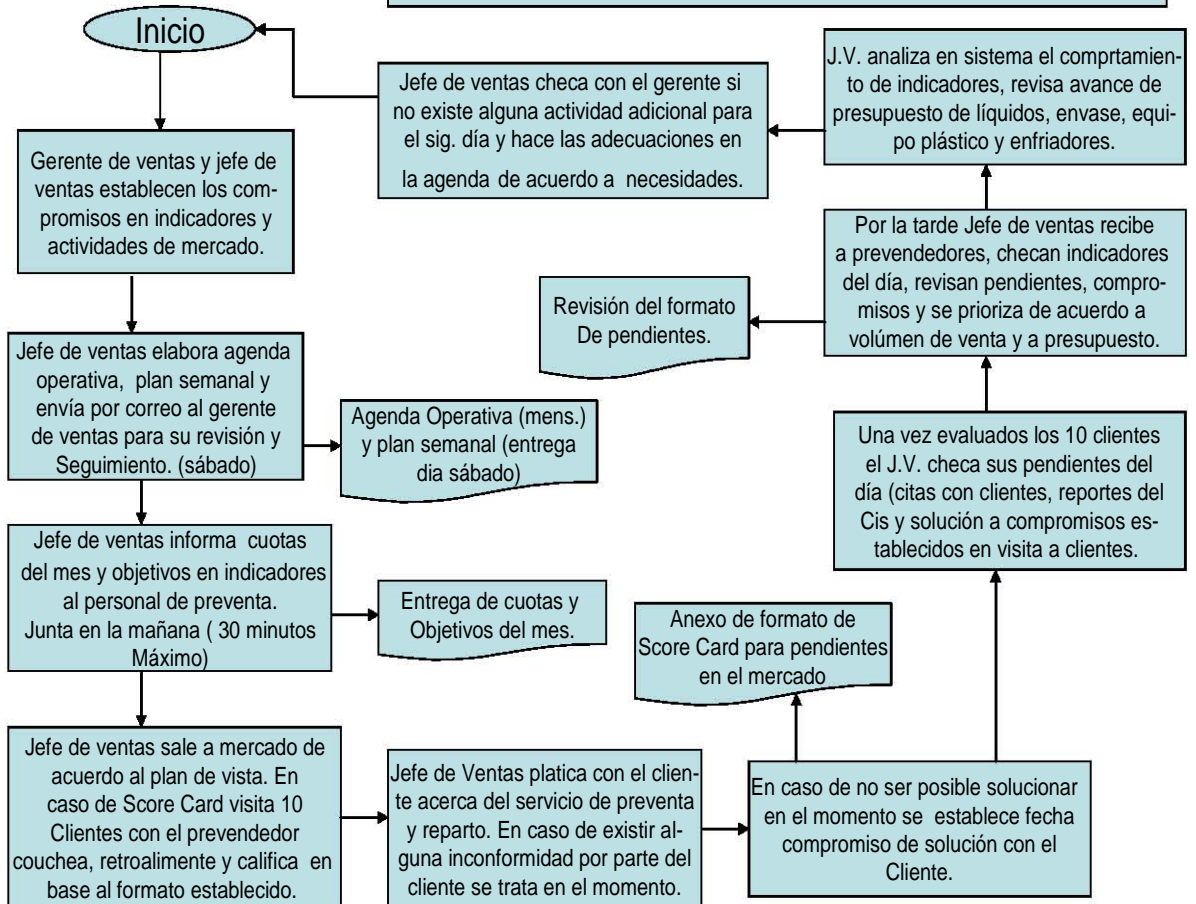
Una actividad que se lleva a cabo todos los días es el score card que es una evaluación de la ejecución en el punto de venta; se miden aspectos como calidad de la base de datos, señalización tanto interna como externa, ejecución del equipo de refrigeración en caso de existir, cobertura de principales productos y la calidad del servicio. Esta actividad le brinda la oportunidad al jefe de ventas de estar enterado de lo que realmente sucede en el mercado, la opinión de los clientes y conocer de cerca el trabajo de sus subordinados, enseñarlos y apoyarlos en el punto de venta. Mediante este proceso se crean las condiciones para que el prevendedor identifique sus áreas de oportunidad, canalizándolas hacia planes reales de mejora en los cuales se promueve:

- El mejoramiento de su desempeño.
- Su desarrollo profesional.
- Su crecimiento como ser humano.

El jefe de ventas comparte la responsabilidad junto con el prevendedor y repartidor de lo sucedido en la zona asignada.

A continuación se describe mediante un diagrama de flujo las actividades del jefe de ventas.

Diagrama de flujo: "Sistema integral de atención a clientes.  
Rol Jefes y Supervisores de venta.





#### **5.3.4 JEFATURA DE MERCADOS**

El departamento de mercados es un área que trabaja de la mano con ventas y gran parte del resultado que se obtenga del mercado se basa en la integración y comunicación que exista entre ambos.

Para su operación el departamento de ventas cuenta con las siguientes áreas:

##### **Refrigeración:**

Se encarga de administrar todo lo relacionado a la plataforma fría de la compañía.

##### **Promociones:**

Es el área que se encarga de la administración y difusión de las promociones de las distintas marcas de los productos Coca Cola.

##### **Canales:**

Se encarga del control de presupuesto de bonificaciones, derechos de venta, gastos de mercado, medios de comunicación, lanzamientos de nuevos productos y proveer información de coberturas entre otros.

Los resultados del departamento de Ventas y Mercados son totalmente dependientes uno de otro.

#### **5.3.5 DEPARTAMENTOS DE APOYO.**

Todos los departamentos dentro de la estructura son indispensables para una adecuada atención al cliente ya sea directa o indirectamente, A continuación se mencionan algunos de estos departamentos y sus principales funciones con relación al departamento de ventas:

##### **Operaciones:**

Se encarga de elaborar las cargas y subirlas a los camiones para el reparto de los pedidos.

Proporciona información diaria de existencias de producto para levantar pedido adecuadamente.

Proporciona los cambios de productos al mercado.

##### **Mantenimiento Automotriz.**

Se encarga de mantener en condiciones óptimas las unidades de la compañía.

Programación de mantenimiento preventivo o correctivo para unidades de reparto y motocicletas de preventa.

Control de presupuesto de todo lo relacionado a las unidades de la compañía.

## Administración.

Es el departamento encargado del control de los créditos, préstamos y promoción de envase, así como control del almacén de publicidad y refacciones automotrices.

## Gerencia Regional.

Es el responsable de la unidad operativa y su función principal es la de integrar cada uno de los departamentos de la distribuidora para el logro de las metas y objetivos definidos por la dirección.

La administración del servicio al cliente es un círculo de mejora continua con el cuál todas las empresas tienen el compromiso de trabajar todos los días ya que cada una de las actividades llevadas a cabo en relación a servicio, son susceptibles de mejora.

### 5.4 SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES.

La satisfacción del cliente es parte fundamental del sistema Coca Cola FEMSA por lo que es de suma importancia el estar informado de la opinión de los clientes y estar trabajando en las áreas de oportunidad detectadas.

Un enfoque que ha sido determinante en la percepción del cliente de la mejora del servicio en la unidad operativa en Tuxtla Gutiérrez, Chiapas fue el programa ventas “**Todos al mercado**” en el cuál el cliente tuvo un contacto más directo con el jefe de ventas, gerente de ventas y gerente regional y este se basó sencillamente en estar más tiempo en el mercado, escuchando a los clientes y ayudar al promotor a darle solución a los posibles problemas.

Por otro lado al observar tanto el promotor como el repartidor una mayor participación en el mercado de jefes y gerentes el compromiso de hacer bien las cosas fue mayor.

Mes a mes también obtenemos la información del centro de información y servicio que como ya se comentó anteriormente es una 01 800 con el cuál cuenta el cliente para comunicar alguna deficiencia o felicitación con relación al servicio. Esta información es presentada mes a mes a los prevendedores y sirve como base para diseñar planes específicos de trabajo con la finalidad de mejorar en las áreas de oportunidad identificadas.

Otro indicador clave en lo que se refiere al servicio es el crecimiento en número de clientes en el último año y esos clientes nuevos han sido la base para el 18% de crecimiento en 2004 y un 15% acumulado en el 2005 en volumen de ventas.

CLIENTES ACTIVOS TOTAL REGION												
	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
2004	10190	10231	10375	10465	10968	11629	12589	12556	12906	12949	12861	13004
2005	13589	13841	14556	15086	15819	16033	16214	16312	16510			
	33%	35%	40%	44%	44%	38%	29%	30%	28%			

El Score Card además de ser una herramienta de medición de ejecución en el punto de venta facilitó el conocimiento de la opinión de los clientes en relación al servicio e identificar las principales causas por las que el detallista no se encuentra totalmente satisfecho con el servicio.

A continuación se muestran los resultados obtenidos en las encuestas realizadas en el 2005.

RESULTADO DE ENCUESTAS REALIZADAS. SCORE CARD 2005						
MES	ENCUESTAS 2005		EFECTIVIDAD	SERVICIO		
	PROGRAMADAS MENSUALES	REALIZADAS MENSUALES		QUEJAS DE SERVICIO	SATISFECHO CON EL SERV.	% DE SATISF.
ENERO	1840	1120	61%	85	1035	92%
FEBRERO	1680	1570	93%	93	1477	94%
MARZO	1920	1825	95%	95	1730	95%
ABRIL	1840	1825	99%	52	1773	97%
MAYO	1840	1660	90%	81	1579	95%
JUNIO	1920	1740	91%	46	1694	97%
JULIO	1680	1680	100%	62	1618	96%
AGOSTO	1680	1680	100%	68	1612	96%
SEPTIEMBRE	1680	1680	100%	54	1626	97%
OCTUBRE						
NOVIEMBRE						
DICIEMBRE						

Y los resultados obtenidos en cuanto a los comentarios de los clientes fueron los siguientes:

MOTIVOS DE INSATISFACCION DEL CLIENTE 2005 "SCORE CARD"											
MOTIVOS	2005										%
	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	ACUMULADO	
NO PASA EL PREVENDEDOR	7	9	15	6	9	7	12	7	4	76	12%
NO LE SURTEN	8	12	15	8	8	6	8	6	5	76	12%
CAMBIOS DE PRODUCTOS	8	9	9	4	9	5	8	12	14	78	12%
NO FUNCIONA EL ENFRIADOR	13	9	12	5	6	6	4	8	7	70	11%
EL PERSONAL ES GROSERO	3	2	4	0	2	2	1	1	0	15	2%
FALTA DE APOYO/ PAGO DE LUZ	37	46	35	27	43	17	25	28	23	281	44%
OTROS.	9	6	5	2	4	3	4	6	1	40	6%
<b>TOTAL</b>	<b>85</b>	<b>93</b>	<b>95</b>	<b>52</b>	<b>81</b>	<b>46</b>	<b>62</b>	<b>68</b>	<b>54</b>	<b>636</b>	<b>100%</b>

Como resultado del análisis de esta información se desprenden diferentes planes de acción para beneficio de los clientes entre los que podemos destacar:

1.- Introducción al mercado de enfriadores con chip inteligente para el ahorro en el consumo de energía.

Tomando en consideración que los altos consumos de energía es la principal queja de los clientes, se busca apoyar la economía de los clientes con la instalación de enfriadores que consumen aproximadamente un 36% menos que los enfriadores que se manejaban anteriormente.

2.- Desarrollo de plan entre Ventas y Operaciones de cambios a. mercado.

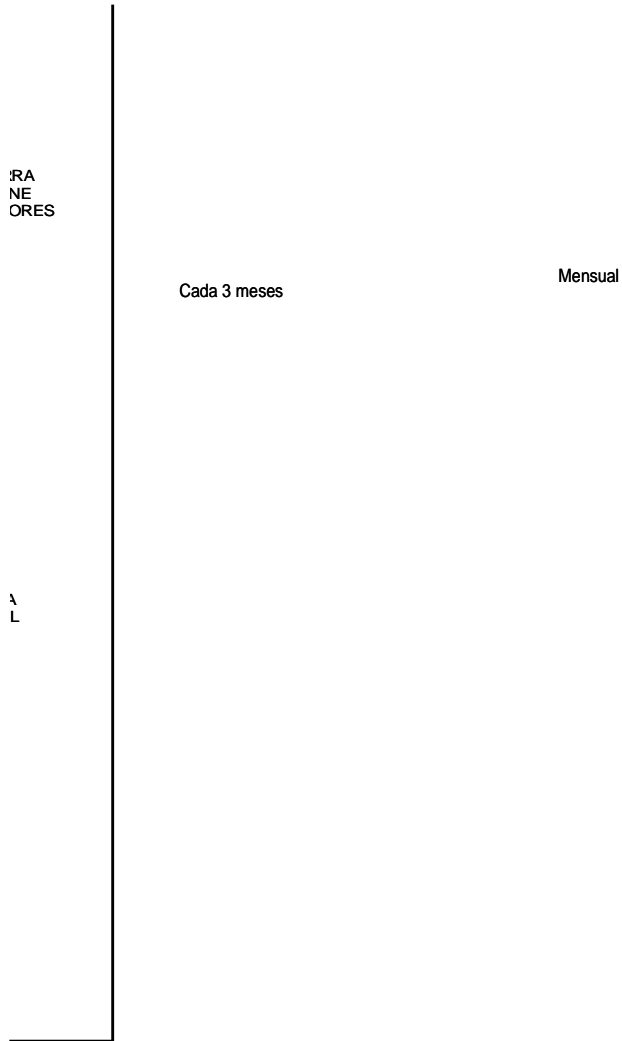
Se desarrollo un proceso para cambios procedentes y no procedentes con una asignación por ruta de preventa para una solución en tiempo a los clientes.

En relación a las quejas recibidas del personal de preventa y reparto todos los comentarios son atendidos personalmente por medio de una visita al cliente. Pero la mejor forma de atender las necesidades del mercado con un enfoque preventivo es el constante contacto del jefe y gerente de ventas con el mercado y no con un enfoque de supervisión al personal; más bien con la firme convicción de atender las necesidades del cliente y darles solución.

Hoy por hoy Coca Cola FEMSA busca homologar sus operaciones en los territorios en los que se encuentra operando, y el sistema se enriquece con las buenas prácticas que se pueden adoptar y adaptar en diferentes territorios para beneficio del grupo embotellador.

ANEXO 16

**FLUJO DE INFORMACION SCORE CARD**



\*

ANEXO 17

FORMATO DE EVALUACION SCORE CARD.



EVALUACION DE EJECUCION Comercial SUR HOME MARKET



FECHA: / /  
 DISTRIBUIDORA:  
 RUTA:

EVALUADO POR: nombre y firma

TOTAL SCORE CARD

	PONDERACION	CANALES DE CONSUMO FUTURO CON COOLER																				CANALES DE CONSUMO FUTURO SIN COOLER					
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	1	2	3	4	5	6
		RESU L.T.	RESU L.T.	RESU L.T.	RESU L.T.	RESU L.T.	RESU L.T.	RESU L.T.	RESU L.T.	RESU L.T.	RESU L.T.	RESU L.T.	RESU L.T.	RESU L.T.	RESU L.T.	RESU L.T.	RESU L.T.	RESU L.T.	RESU L.T.	RESU L.T.	RESU L.T.	RESU L.T.	RESU L.T.	RESU L.T.	RESU L.T.	RESU L.T.	RESU L.T.
1 Equipo libre de extraños	2																										
2 Equipo en 1ra. Posición o Posición dominante.	2																										
3 Equipo lleno al 70 % de su capacidad	0.01																										
4 Equipo en el cliente ó (encendido y funcionando)	0.01																										
5 Equipo con estándar al 50 % de colas y 50% del resto	2																										
6 Equipo con al menos 3 marcas sabor (en tamaño mayor)	1																										
7 Modelo Ad-Hoc Por Tamaño del cliente ( de acuerdo a su venta sem)	0.01																										
8 Cobertura Coca Cola 2.5 Ref y Nr ó 2 Lts. ,1 Ltr.NR ( 5 SKUs de marca CC)	2																										
9 No venta de PDB's (o detrás de area de Exhibicion)	0.01																										
10 Isla o exhibición adicional visible en punto de venta	1																										
11 Material precizador vigente	0.01																										
12 Posters o material de comunicación Vigente	0.01																										
13 Calidad en el servicio	0.01																										
14 Frecuencia Visita Correcta (mas de 5 cf al menos 2 veces x semana)	0.01																										
15 Nivel de inventario del Cte.sin agotamiento (Cliente Seco)	0.01																										
16 Indicador exterior de venta de nuestros productos	0.01																										
<b>SUMA DE PUNTOS</b>	<b>10.09</b>																										

Notas:  
 En la columna de RESULT. colocar el el valor de la ponderación ó 0 cero si no cumple con el estándar.  
 Al final hacer la suma de puntos para obtener la calificación. La maxima calificación es 10.09

COMPROMISOS y COMENTARIOS:

Nota: Estos son los indicadores para el pago del Variable Ejecucion

## **CONCLUSIONES.**

En una economía globalizada como la de nuestro país y la mayor parte del mundo, la diferencia principal entre las empresas es la de ofrecer un producto de calidad, acompañado de un servicio que satisfaga las necesidades de los clientes e ir más allá de sus expectativas y cumplirlas.

El mantener a la fuerza de ventas informado de las estrategias de la dirección y mantener un buen ánimo, ambiente de trabajo y ser un facilitador para el desempeño del prevendedor y repartidor es responsabilidad de los mandos medios y gerente de ventas. Capacitación y coaching en el mercado son herramientas fundamentales para el logro de los objetivos.

Es de trascendental importancia entender que los clientes no todos son iguales; y por lo tanto la forma de atenderlos no puede ser la misma para todos. Es necesario contar ofertas diferenciadas, promociones adecuadas para cada tipo de mercado, mezclas de productos diferentes y apoyos al cliente de acuerdo a sus necesidades.

Cuando hablamos de un producto de consumo masivo y expansivo resulta de vital importancia atender y buscar capitalizar cada una de las oportunidades de negocio que se presenten. Es muy importante que el personal de ventas todos los días salga al mercado buscando oportunidades de negocio.

La explotación y la correcta utilización de los sistemas de información tanto internos o externos resultan muy importantes ya que nos facilita la toma de decisiones, nos muestran preferencias y tendencias del mercado y son base para el diseño de planes de trabajo.

La constante comunicación y el trabajo conjunto de los departamentos de venta y mercadotecnia son vitales para la correcta aplicación de los recursos al mercado en tiempo y forma.

La constante innovación y la búsqueda de hacer mejor las cosas son principios de actuación que no se deben dejar a un lado. Las mejores ideas surgen de la gente que esta en la atención directa con los clientes, día a día hay que fomentar la participación del personal, darle forma a las ideas ponerlas en practica y reconocer al personal que participa activamente.

El mercado se ha vuelto tan dinámico que obliga a las empresas a que su desempeño y adaptación al entorno sea de esta misma forma. Una cultura organizacional bien entendida, y sobre todo aplicada por todos los integrantes de la compañía es de gran ayuda para que este proceso se entienda como es; que todo cambio es en beneficio de nuestros clientes, consumidores y la misma empresa.

## RECOMENDACIONES

Resulta de vital importancia que el departamento de ventas conozca y tenga los objetivos claros del negocio.

La información es un aspecto relevante para la fuerza de ventas y gerencia; por una parte estar informado acerca de las especificaciones y todo lo relativo al producto que se comercializa y otro aspecto a considerar es la comunicación que debe existir en ambas direcciones, de gerencia a fuerza de ventas aspectos como indicadores básicos del negocio, tendencias de la industria, etc y por parte de la fuerza de ventas a gerencia lanzamientos de nuevos productos de la competencia, cambios de precios, paqueteos o promociones etc. Información importante para la toma de decisiones.

Capacitación constante al personal considerando la importancia que representa el mantenerse actualizado en técnicas de venta, servicio al cliente y especificaciones relativas a nuevos productos y cambios de hábitos en los consumidores.

Contar con un programa de desarrollo institucional que facilita el mantener el buen ánimo del equipo de trabajo al saber que se cuenta con un programa de desarrollo el cual es evaluado de acuerdo al desempeño personal.

Mantener un buen ambiente de trabajo favoreciendo las condiciones para que el equipo de trabajo este comprometido y con una visión clara del negocio.

La remuneración al personal debe ser competitiva de acuerdo a parámetros de la zona en donde se encuentre y tomar en consideración aspectos como cargas de trabajo y horarios.

El seguimiento por parte de la fuerza de ventas a los indicadores básicos de negocios son una herramienta importante para el logro de los objetivos y es un buen semáforo para el jefe de ventas o gerente del desempeño de un promotor o una ruta.

Un enfoque al cliente por parte de todos los departamentos de la compañía. Sabedores que son la principal razón de ser.

Una adecuada explotación de la información para su aplicación considerando lo importante que resulta el conocimiento en la actualidad. El que sabe o conoce tiene una ventaja inmensa sobre el que no sabe o desconoce.

Mantener una estrecha relación con el cliente. A pesar de que el promotor de venta pasa 2 o 3 veces por semana con el cliente es importante no perder ese contacto entre el cliente y los jefes de venta o gerente ya que por una parte ayuda a sensibilizar de lo que sucede en el mercado y por otra parte el cliente esta siendo doblemente atendido.



## **BIBLIOGRAFÍA.**

Pendergrast Mark; Dios, Patria y Coca Cola; Ed. Vergara. Buenos Aires argentina 1998.

González Núñez, J de Jesús; Monroy, Anameli; Silberstein, E Kupferman; Dinámica de grupos, Técnicas y tácticas; Ed. Pax México, D.F. 1998.

Rodríguez Estrada, Mauro; Integración de equipos; Ed. El manual moderno S.A. de C.V. México D.F. 1995.

Shaw, Marvin E; Dinámica de grupo Psicología de la conducta de los pequeños grupos. Ed. Herder. México D.F. 1999.

Maddux, Robert B; ¿Cómo formar equipos de trabajo? ; Grupo Editorial Iberoamérica S.A. de C. V. México, D.F. 1998.

Davis, Keith; Newstrom, John W; Comportamiento Humano en el trabajo. Comportamiento organizacional; Ed. McGraw-Hill. México D.F. 1997.

García Saldaña, Gorky; Esquemas y Modelos para la Competitividad; Ed. Castillo. México D.F. 1996.

Barbosa Cano Erasmo; Calidad Total para juntas y reuniones. México D.F. 1999.

Rees, Fran; Equipos de trabajo; Ed. Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A. México D.F. 1997.

Surdo, Eduardo; La Magia de trabajar en equipo; Ed. Granica. México D.F. 1997.

Martín William B, Calidad en el Servicio al Cliente, Grupo Editorial Iberoamérica S.A. de C. V. México D.F. 1997.

Rouillard Larrie A, Cómo alcanzar metas y objetivos, Grupo Editorial Iberoamérica S.A. de C.V. México, D.F. 1994.

Finch Lloyd, La cortesía por teléfono y el servicio al cliente, Grupo Editorial Iberoamérica S.A. de C.V. México, D.F. 1992.

Ph.D. Dru Scott, La satisfacción del cliente, Grupo Editorial Iberoamérica S.A. de C.V. México, D.F. 1992.

Gerson Richard F. Cómo medir la satisfacción del cliente, Grupo Editorial Iberoamérica S.A. de C.V. México, D.F. 1994.

Mccann Ron, El placer de servir, Editorial Pax México D.F. 1991.

Davis Keith, Newstrom John W. Comportamiento Humano en el Trabajo. México D.F. 1997.

Sanders Betsy, Servicio Fabuloso, Panorama Editorial S.A. de C.V. México D.F. 1997.

Colunga Dávila Carlos; La Calidad en el Servicio. Panorama Editorial S.A. de C. V. México D.F.1998.

Coca Cola FEMSA, Manual De Cultura Organizacional.México D.F. 2002.

Coca Cola FEMSA, Capacitación ¿Quienes somos?, México D.F. 2003.