

# INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL

---

ESCUELA SUPERIOR DE COMERCIO Y ADMINISTRACIÓN  
SANTO TOMAS

SEMINARIO  
TÉCNICAS MODERNAS DE ADMINISTRACIÓN  
EMPRESARIAL

**“PLAN ESTRATÉGICO PARA BONAFONT  
TOLUCA”**

**T R A B A J O F I N A L**

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:

**L I C E N C I A D O E N R E L A C I O N E S**

**C O M E R C I A L E S**

P R E S E N T A:

**DAVID CAMPOS AGUIRRE**

CONDUCTORA: DRA. CONCEPCIÓN HERRERA ALCÁZAR

MÉXICO, D.F.

JUNIO DE 2010



## **DEDICATORIAS**

Dedicado a todas aquellas personas muy importantes en mi vida. En especial a mis padres.

## **AGRADECIMIENTOS**

Mis padres, familia, amigos, compañeros de escuela y trabajo. De quienes siempre he recibido apoyo y enseñanza para ser una mejor persona y profesionalista.

## ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	1
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	3
OBJETIVOS GENERALES Y ESPECÍFICOS	3
JUSTIFICACIÓN	4
PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN	5
CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO	6
1.1 Planeación Estratégica	6
1.2 Análisis FODA	12
1.3 Plan Estratégico Comercial	14
CAPÍTULO II. DESARROLLO DEL PROBLEMA	22
2.1 Filosofía Empresarial de la Empresa Envasadoras de Aguas en México S. de R.L. de C.V.	22
2.2 Evolución del Problema	28
2.3 Propuesta de Corriente de Solución	29
CAPÍTULO III. PROPUESTA DE SOLUCIÓN	31
3.1 Breve Bosquejo de la Planeación Estratégica	31
3.2 Instrumentación Plan Estratégico Comercial BONAFONT Toluca	33
3.3 Propuesta de Solución: Plan Estratégico BONAFONT Final	34
IV. REFLEXIONES	38
V. RECOMENDACIONES	39
VI. GLOSARIO	39
VII. BIBLIOGRAFÍA	40

## INTRODUCCIÓN

El Grupo Danone es una Compañía de origen francés y cuenta con varias Divisiones a Nivel Mundial. Siendo las más importantes: Lácteos y Agua Embotellada.

Para DANONE México, sus 3 Divisiones de Negocio son:

1. Lácteos
2. Agua Botellas Individuales
- 3. Agua Garrafón**

Para este caso práctico nos enfocaremos en la División de Agua en Garrafón, negocio de DANONE México que se maneja a través de Plantas Envasadoras y Centros de Distribución (CEDIS) a Nivel Nacional.

Para DANONE México, la homologación de Marca a Nivel Nacional es fundamental y una de sus Estrategias de Negocio Básicas. En todo el país se maneja la Marca BONAFONT como la única del Grupo en presentación de Garrafón.

Esta Estrategia tiene un entorno y condiciones de Mercado diferenciadas regionalmente. A pesar de que BONAFONT es la Marca número uno en ventas a nivel nacional en la división de Botellas individuales, no es así para la División de Garrafón. Que tiene apenas una corta vida de no más de 8 años en el Mercado, esta juventud no empaña el que haya y sigue siendo exitosa. Ya que el Plan de expansión y crecimiento será a Nivel Nacional.

Sin embargo existen otras Empresas Transnacionales como Coca-Cola Company y Pepsico Inc. a través de sus Marcas CIEL y E-PURA, que mantienen una lucha por ser el número uno. Siendo ELECTROPURA (ahora E-PURA en algunas ciudades) la marca líder a Nivel Nacional en volumen de ventas, sin embargo en los Estados donde ya existe BONAFONT, ese liderazgo ya es, de la empresa francesa y aún faltan ciudades por lanzar la Marca.

A este escenario de Mercado, se debe considerar que existen Marcas de Agua en Garrafón Regionalmente muy arraigadas, tradicionales en Ciudades y Estados completos por todo el país.

A lo anterior, no se debe dejar de considerar como Competencia, a todos aquellos negocios o microempresas Purificadoras de Agua, las cuales existen en colonias de varios municipios a nivel nacional.

Con todo este entorno de Mercados macro y micro, para Danone a través de su Marca BONAFONT, es importante tener una excelente Planeación Estratégica en todas su Áreas involucradas:

1. Producción
2. Calidad
3. Logística
- 4. Comercial**
5. Administración

En este caso de estudio nos centraremos en el Área Comercial, área de la que depende la Distribución a cada Punto de Venta en los diferentes Canales de Distribución-Ventas (Detalle, Conveniencias, Autoservicios, Oficina y Hogar).

Debido a esta responsabilidad Comercial Externa de que el Producto esté en el lugar y tiempo adecuado, más la Interna de cumplimiento y rebase de los Objetivos de Venta.

Queda claro que el Área Comercial se enfrenta a cumplir y rebasar Objetivos. Situación que lo obliga a tener una Planeación Estratégica Efectiva.

Habiendo mencionado que las condiciones de Mercado varían de una Ciudad y/o Estado, hace de más relevancia que cada Gerente Comercial cuente para su CEDIS con una Planeación Estratégica Única y que sea conocida, comprendida y aplicada por cada uno de los integrantes del Equipo Comercial y las otras Áreas del CEDIS.

El Trabajo lo llevaremos a cabo en el Centro de Distribución (CEDIS) de Toluca, Estado de México, CEDIS que tiene la responsabilidad Comercial de más del 50% del territorio del Estado de México. En el cual por las reestructuras gerenciales comerciales de Zonas y País, se carece de un Plan Estratégico Comercial actualizado. El cual permita tener objetivos de corto, mediano y corto plazo; así como sus estrategias a implementar, junto con actividades tácticas de resultados comerciales inmediatos.

El objetivo del primer capítulo es referenciar los aspectos teóricos de la planeación estratégica, estructura y aspectos básicos.

Para el segundo capítulo, se determina la causa y origen del problema. Dejando las bases para que en el tercer capítulo se planteen las propuestas de solución.

La propuesta de solución es un Plan Estratégico que está perfectamente alineado a las causas, historia y filosofía de la Compañía.

Por lo anterior, se determina que el Problema a abordar en el CEDIS Toluca para la Gerencia Comercial es el siguiente:

## **PROBLEMA**

**“EL CENTRO DE DISTRIBUCIÓN TOLUCA DE BONAFONT, NO CUENTA CON UN PLAN ESTRATÉGICO COMERCIAL PARA EL AÑO 2010”**

## **OBJETIVO GENERAL**

Elaborar el Plan de Trabajo Comercial 2010 en el CEDIS Toluca de BONAFONT.

## **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

1. Capacitar a los Supervisores de Ventas en aspectos de metodología de trabajo, coaching y control del personal a cargo
2. Reestructurar las Rutas de Ventas y especializarlas por Canal de Distribución

## **JUSTIFICACIÓN TRABAJO FINAL**

El contar con un Plan Comercial para 2010 dentro de la empresa BONAFONT, nos dará las bases de acción y ejecución internas y externas. Mismas que no estaban claras por no estar plasmadas en un Plan que todo el Equipo del CEDIS conociera y aplicara.

El Plan permitirá que los recursos humanos sean cada vez mejor seleccionados y capacitados, teniendo así una fortaleza interna basada en las capacidades de nuestra gente. De la mano a este objetivo, se encuentra la situación de realizar una reestructura territorial y una especialización de las rutas de ventas.

Todo Plan, siempre cuenta con estrategias y objetivos muy bien definidos; éste no será la excepción, ya que nos dará planteamientos concretos y que serán de conocimiento y dominio de todo el Equipo. Permitiendo así tener aspectos cuantitativos y cualitativos de medición del cumplimiento del Plan.

En este momento se busca que sea de efectos inmediatos para este 2010, sin embargo permitirá una planeación más concreta para el año 2011.

Por todo lo anterior, se justifica este trabajo pues en la empresa BONAFONT se debe contar con una Planeación Estratégica Comercial adecuada y así eficientar sus recursos.

## **PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN**

¿Qué Indicadores Clave se mejorarán con la aplicación del Plan Comercial?

¿Cuántas personas se verán beneficiadas directa e indirectamente con la Formación Comercial?

¿Cuántas Rutas de Venta deberán ser reestructuradas y especializadas?

# I. MARCO TEÓRICO

En el siguiente capítulo, se mostrarán los aspectos teóricos fundamentales que contiene la Planeación Estratégica. El objetivo es integrar, de una manera breve y consistente todo lo referente a este tema tan actual y vigente, que en fechas recientes ha tomado más relevancia en las Compañías de diferentes giros y tamaños.

Otra aportación que se hace, es el hecho de que para efectos académicos se utiliza en término *Dirección Estratégica*, sin embargo en el mundo de los negocios es utilizado Planeación Estratégica.

La Dirección Estratégica es definida por Fred David como: *el arte y la ciencia de formular, implantar y evaluar las decisiones a través de las funciones que permitan a una empresa lograr sus objetivos*<sup>1</sup>.

## 1.1 Planeación Estratégica

A continuación se muestran las definiciones del Diccionario de la Real Academia de las siguientes palabras:

PLANEAR: tr. Trazar o formar parte de una obra. Hacer planes o proyectos<sup>2</sup>.

ESTRATEGIA: f. Arte de dirigir las operaciones militares. Arte, traza para dirigir un asunto<sup>3</sup>.

Si lo conceptualizáramos desde un punto de vista administrativo y simple: la Planeación implica determinar las metas y medios de la organización para alcanzarlas.

---

<sup>1</sup> David Fred R., *Conceptos de Administración Estratégica*, Pearson Educación, México, 2003, p. 5

<sup>2</sup> [http://buscon.rae.es/draeI/SrvltConsulta?TIPO\\_BUS=3&LEMA=planeación](http://buscon.rae.es/draeI/SrvltConsulta?TIPO_BUS=3&LEMA=planeación)

<sup>3</sup> [http://buscon.rae.es/draeI/SrvltConsulta?TIPO\\_BUS=3&LEMA=estrategia](http://buscon.rae.es/draeI/SrvltConsulta?TIPO_BUS=3&LEMA=estrategia)

Sin embargo el planteamiento que realiza Kotler de la Planeación Estratégica es muy interesante. Él señala que las empresas suelen preparar planes de tipo:

- Anuales
- A largo plazo
- Estratégicos

Pero se coincide con él en la siguiente diferenciación, señala que los planes anuales y a largo plazo se ocupan de los negocios actuales de la empresa y de cómo mantenerlos en marcha<sup>4</sup>. Por el contrario, un plan estratégico implica adaptar a la empresa para poder aprovechar las oportunidades que ofrece su entorno constantemente cambiante. Incluso sostiene que la Planeación Estratégica prepara el escenario para el resto de la planeación de la empresa, por las definiciones de aspectos como la misión, objetivos, cartera de negocios y estrategias funcionales.

Por otro lado Fred David, menciona que existen 3 etapas de la planeación estratégica y cada una con sus puntos básicos<sup>5</sup>:

#### 1. Formulación de la Estrategia

- Crear la misión y visión
- Identificar oportunidades y amenazas externas
- Determinar las fortalezas y debilidades internas
- Establecer objetivos de largo plazo
- Crear de estrategias alternativas
- Elegir estrategias específicas a seguir

#### 2. Implantación de la Estrategia

- Requiere de objetivos anuales
- Políticas y procedimientos a seguir
- Distribución y administración de recursos del presupuesto
- Involucramiento de todos los empleados

---

<sup>4</sup> Kotler Philip y Armstrong Gary, *Fundamentos de Marketing*, Ed. Pearson Educación, México, 2003, p. 44-45

<sup>5</sup> David Fred R., *Conceptos de Administración Estratégica*, Pearson Educación, México, 2003, p. 15

### 3. Evaluación de la Estrategia

- Revisión de los factores externos e internos
- Medición del rendimiento
- Toma de medidas correctivas

Esta planeación estratégica sucederá de manera exitosa, si todos los niveles jerárquicos de la organización, desde directivos, gerentes y empleados están involucrados. Esto diferentes autores lo sostienen desde el punto de vista, de que es cuando todo el personal domina la Misión de la empresa.

Martín Álvarez sostiene que la efectividad de un plan estratégico radica en el grado real de comprensión que la organización tiene del entorno en el que se desenvuelve y de la forma en como va a enfrentar su mercado. El plan estratégico equivale a prever lo que se va a hacer en los próximos meses, visualizar escenarios futuros, alternativas para conducir el negocio y fijar objetivos<sup>6</sup>.

EFFECTIVIDAD.- Hacer las cosas que deben hacerse

EFICIENCIA.- Hacer bien las cosas

Por el Plan Estratégico la empresa sabe de manera clara:

- Qué resultados debe alcanzar (Objetivos)
- Cómo los va alcanzar (Estrategias)
- Qué actividades va a desarrollar a lo largo del periodo de la planeación (Programa de trabajo)
- Quién y cuándo va a desarrollar dichas actividades (Responsables)

---

<sup>6</sup> Álvarez Torres Martín G., *Manual de Planeación Estratégica*, Ed. Panorama, México, 2006, p. 26

**Cuadro 1. Insumos y productos del Plan Estratégico**

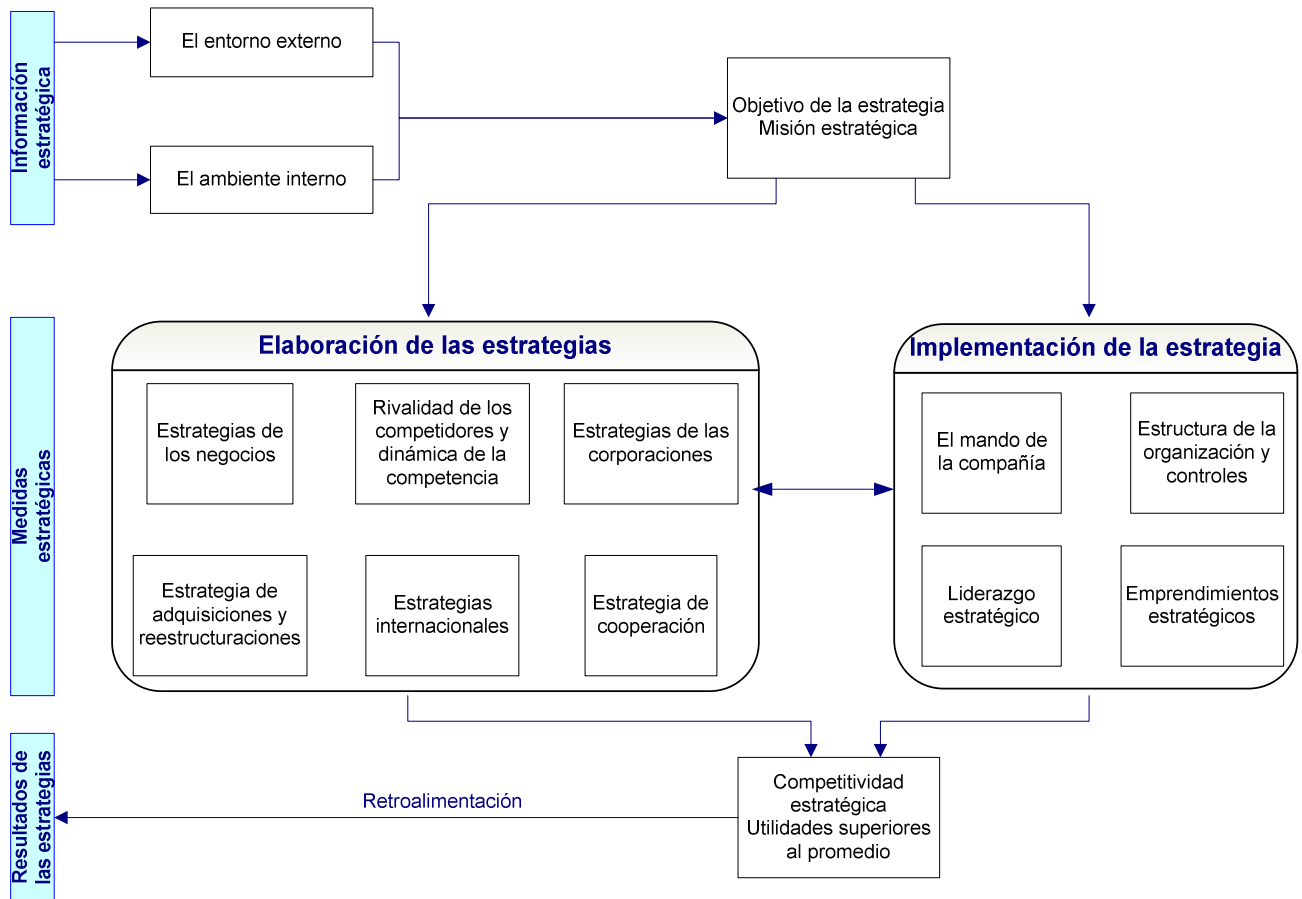
INSUMOS DEL DISEÑO DEL PLAN ESTRATÉGICO	PRODUCTO OBTENIDO DEL DISEÑO DEL PLAN ESTRATÉGICO
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Información del medio ambiente interno de la empresa (tecnología, recursos humanos, finanzas, proveedores, etc.)</li> <li>▪ Información del medio ambiente externo (clientes, productos, mercado, competidores, sociedad, etc.)</li> <li>▪ Resultados obtenidos en años anteriores</li> <li>▪ Planes y proyectos de mejora</li> <li>▪ Requerimientos de los clientes</li> <li>▪ Regulaciones de gubernamentales</li> <li>▪ Manual de Plantación Estratégica del año por venir</li> <li>▪ Presupuesto de Ventas en pesos, piezas por mes, por familia, producto, y canal de distribución</li> <li>▪ Presupuesto financiero aprobado</li> <li>▪ Equipos por Área de trabajo y multidisciplinarios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Manual de Plantación Estratégica para el año siguiente</li> <li>▪ Cumplimiento de los objetivos y estrategias de negocio al 100%</li> <li>▪ Incremento de competitividad</li> <li>▪ Incremento de participación de mercado</li> </ul>

**Fuente:** Tomando del Autor Álvarez Torres Martín, en su obra *Manual de Planeación Estratégica*, 2006.

La Planeación Estratégica da mejores resultados cuantitativos y mejores cualitativos.

El proceso de administración estratégica planteado por Michael Hitt, se describe en el siguiente cuadro<sup>7</sup>:

**Cuadro 2. Proceso de Administración Estratégica**



**Fuente: Tomado de los Autores Hitt Michael A., Ireland R. Duane, Hoskisson Robert E., en su Obra *Administración Estratégica*, 2004.**

Como pudimos observar, es claro que todos los autores enunciados aquí manifiestan una clara metodología de lo que es Administración/Planeación Estratégica. Coinciden que primeramente todas aquellas organizaciones o empresas deben contar con bases muy sólidas que permitan ser punto de partida para una planeación adecuada. Cuando se

<sup>7</sup> Hitt Michael A., Ireland R. Duane, Hoskisson Robert E., *Administración Estratégica*, Ed. Pearson Educación, México, 2004, p. 8

mencionan bases, se hace referencia a la misión, visión, valores, compromiso de los integrantes del equipo a todos los niveles jerárquicos, ese compromiso e involucramiento de los empleados es el detonante positivo que dará forma al plan, implementará, dará seguimiento y evaluará los resultados obtenidos.

Por otra parte, es muy importante señalar que la Planeación Estratégica es vital y capaz de adaptarse al entorno en que la Compañía se desenvuelva, además de que la hace estar vigente y presenta la singularidad de que por ser de corto plazo, permite modificaciones según los movimientos del mercado o giro en que se lleven a cabo las actividades. No es como una planeación de largo plazo, la cual se enfoca a dar forma y mantenimiento de toda la administración de la compañía.

Me es grato confirmar que todos esos valores que podemos conocer de una empresa, son la base para planear de manera adecuada, lo más importante es también ese análisis del ambiente externo e interno el cual permitirá hacer estrategias más precisas y de mejor valor.

Las estrategias deben ser precisas, alcanzables y sobre todo medibles, más en el aspecto cuantitativo de preferencia y de manera conjunta en la medida de las posibilidades también cualitativamente. Para todos los autores consultados, todo plan debe poder ser evaluado.

Todo plan estratégico desde mi punto de vista, debe de tener la premisa de lograr conseguir identificar claramente nuestra Ventaja Competitiva en el giro o mercado que nuestra compañía se desenvuelva.

La ventaja competitiva es y será siempre aquel aspecto que da valor agregado a nuestra actividad empresarial y que nos hace siempre distintos a los competidores.

Generalmente esta ventaja competitiva sólo se logra con el alto compromiso de cada uno de los miembros de la organización, que van desde directivos, gerentes y empleados. Y cada uno en su célula, departamento y/o área de trabajo.

Si la planeación estratégica es capaz de tener un perfil universal y con pocas adecuaciones regionales, habremos conseguido que cada uno de los empleados sea parte de ese proyecto con el único fin de obtener su ventaja competitiva.

Una parte medular de la planeación estratégica es el análisis FODA, el cual busca que el panorama para planear sea más claro y preciso.

## 1.2 Análisis FODA

El FODA es un práctico y útil mecanismo de análisis empresarial, que proviene de las iniciales de las palabras:

- Fortalezas
- Oportunidades
- Debilidades
- Amenazas

Son la traducción de las siglas en inglés SWOT:

- Strengths
- Weaknesses
- Opportunities
- Threats

La matriz del análisis FODA es la siguiente:

**Cuadro 3: Matriz FODA**

<b>INTERNO</b>	<b>EXTERNO</b>
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
DEBILIDADES	AMENAZAS

**Fuente: Tomado de los Autores Hitt Michael A., Ireland R. Duane, Hoskisson Robert E., en su Obra *Administración Estratégica*, 2004.**

A continuación se exponen las características de cada uno de los factores que intervienen en el análisis FODA:

**FORTALEZAS.-** Son aquellas características propias de la empresa que le facilitan o favorecen el logro de objetivos

**OPORTUNIDADES.-** Son las situaciones que se presentan en el entorno de la empresa y que podrían favorecer el logro de los objetivos.

**DEBILIDADES.-** Son características propias de la empresa que constituyen obstáculos internos para el logro de objetivos

**AMENAZAS.-** Son situaciones que se presentan en el entorno de la empresa y que podrían afectar las posibilidades del logro de objetivos

El objetivo primordial del Análisis FODA es tener un cúmulo de información vasta para la toma de decisiones. Cada punto expuesto en este análisis, puede ser producto de los llamados *cruces de información*, mismos que consiguen determinar planteamientos más precisos y claros.

Analizando esta información, es capaz de ser la base para diseño de objetivos y metas. Recordamos que existen objetivos generales y específicos, así como metas de corto, mediano y largo plazo.

Una generalidad primordial de esta planeación (estrategias y metas) es que deben estar alienadas al 100% con la misión, visión y valores de la compañía.

Una vez que están perfectamente alineadas estrategias con la filosofía empresarial, se deben determinar los tiempos o periodos en que se llevarán a cabo cada actividad. La manera correcta de plasmar estos tiempos, es mediante un programa con las fechas destinadas a cada actividad.

Como en todo programa que acompaña al plan, debemos incluir a los responsables del plan, ejecutores y quienes darán seguimiento y evaluación al mismo.

Retomamos aquella premisa de que todo proyecto, acción, planeación y/o objetivo debe poder ser evaluado y siempre por parámetros objetivos y cuantitativos. Si llegase a existir el hecho de que no hay medición cuantitativa, hay que definir muy bien los puntos finos para poder evaluar cualitativamente.

Lo que se aporta es que en los mercados actuales, existen 2 maneras recurrentes de competir, la primera es mediante una estrategia de precio. Pero la mejor y de más durabilidad es la de una diferenciación por conducto de una *ventaja competitiva*. Esta manera asegura que estamos y podemos seguir en el mercado, aún y cuando sufra cambios muy rápidos y constantes.

### 1.3 Plan Estratégico Comercial

Un Plan de carácter comercial contiene todo los puntos necesarios para poder alcanzar los objetivos que se planteen en el mismo, y que tienen que ir acorde a la filosofía corporativa de la compañía.

Recordemos que la planeación estratégica aborda, desde un análisis interno y externo de todos los factores a considerar en la acumulación y orden de la información para la toma de decisiones. Es un principio básico de administración comercial el que mientras más y de mejor calidad sea nuestra información, nuestras decisiones serán las más acertadas.

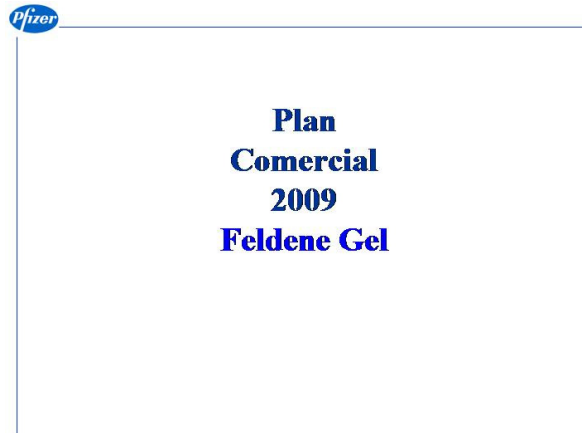
Si a lo anterior agregamos que la planeación tiene que plantear objetivos alcanzables y medibles, importante lo de medibles o sea cuantitativos y más en un Área Comercial, ya que lo que no es medible, difícilmente se pueden cuantificar los avances y/o rebase de objetivos.

Para poder comprender mejor los puntos básicos de una planeación comercial, iremos ligándolo a un ejemplo real. Es un plan comercial obtenido del Laboratorio Farmacéutico PFIZER, de su producto Feldene, que tienen un potencial y alcance a público en general.

Esta información fue obtenida en formato Power Point que contiene el *resumen ejecutivo* del plan, pero es muy concreto y se desea aportar la columna vertebral del mismo. Con esto quedará ejemplificado cómo se compone un plan comercial. A parte de que se solicitó por parte de la fuente de esta información que no fuera publicada en su totalidad, por aspectos de confidencialidad.

El Plan Comercial, se compone de los siguientes elementos y se hace énfasis que es de un solo producto<sup>8</sup>:

1. Título del Plan.- *Plan Comercial 2009 FELDENE Gel*

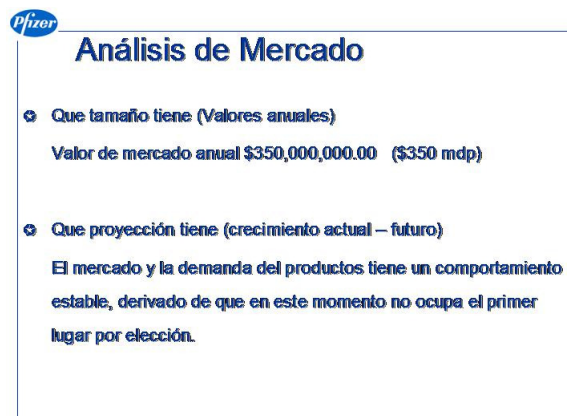


2. Descripción del Producto.- *Se presenta en qué división de medicamentos se clasifica*

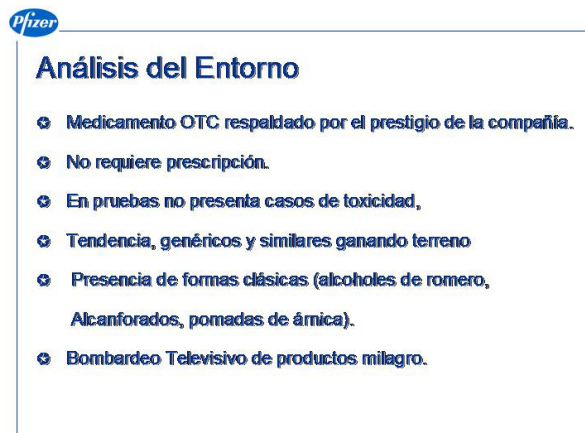
The image shows a slide with the Pfizer logo in the top left corner. The main content is the title 'FELDENE\* GEL - AINE Tópico' in a bold, blue font. Below the title is a small image of the product box, which is labeled 'FELDENE\* PIROXICAM Gel 100mg/20g'. To the right of the image is a short description: 'FELDENE\* gel es un agente antiinflamatorio no esteroideo de aplicación tópica que posee también propiedades analgésicas.' Below this is a paragraph of text: 'Está indicado en una variedad de afecciones caracterizadas por dolor e inflamación tales como osteoartritis (padecimiento degenerativo articular), enfermedades postraumáticas o musculoesqueléticas agudas incluyendo tendinitis, tenosinovitis, periartritis, luxación, distensión y dolor lumbar.'

<sup>8</sup> Departamento de Marketing, *Plan Comercial FELDENE 2009*, Pfizer, México, 2008, presentación power point

3. Análisis del Mercado.- *En qué Segmento están y quieren estar, Tamaño del Mercado, Valor del mismo, Proyección de crecimiento*



4. Análisis del Entorno.- *Son los aspectos que pueden influir en el producto*



5. Mercado en Valores.- Cuadro con ventas, cantidades y participación de mercado

**Pfizer**

### Mercado AINEs Tópicos

Area	2007-2008			2008-2009			2009-2010		
	Sales	% Growth	% M.share	Sales	% Growth	% M.share	Sales	% Growth	% M.share
VALUE: 1000 US\$									
<b>Overall Mercado</b>	<b>23,400</b>	<b>8.7</b>	<b>-</b>	<b>24,900</b>	<b>6.0</b>	<b>-</b>	<b>26,100</b>	<b>12</b>	<b>-</b>
Feldene Gel	702	-	3	748	-	2.9	851	-	3
UNITS: 1000									
<b>Overall Mercado</b>	<b>3900</b>	<b>2.6</b>	<b>-</b>	<b>4000</b>	<b>2.5</b>	<b>-</b>	<b>4400</b>	<b>10</b>	<b>-</b>
Feldene Gel	117	-	3	120	-	3	133	-	3

Total Market Size: Forecast (in 1000 Value (please indicate currency) & 1000 Units) • Growth • Mercado Shares  
Tipo de Cambio USD: \$12.50 pesos

6. Análisis de la Competencia.- Marcas, ventajas, promociones y precios

**Pfizer**

### Análisis Competencia

☉ **Quiénes son?**






**Pfizer**

### Análisis Competencia

- ☉ **Fuerza Comercial**
- ☉ **Publicidad en medios de comunicación (TV, medios impresos)**

**Pfizer**

### Estrategias Promocionales de la Competencia

AINEs Tópicos	Estrategia Promocional Clave
Voltaren Emulgel	Medios de comunicación
Ultra Bengue	Medios de Comunicación
Lonol	Medios de Comunicación
Genéricos y Similares	Visuales en punto de venta Precio competitivo
Feldene Gel	Respaldo Farma #1 Recomendación en farmacias
Otros	Alternativa de elección, remedio tradicional

**Pfizer**

### Mercado AINEs Tópicos Presentación y Precio

Producto	Compañía	Indicaciones	Presentación	Tamaño Empaque	Precio Máximo final
Voltaren Emulgel	Novartis	Analgésico - Antiinflamatorio	50 g	1 tubo	\$135.00
Ultra Bengue	Genoma Lab	Analgésico - Antiinflamatorio	65 g	1 tubo	\$119.90
Lonol	Behring Ingelheim	Antiinflamatorio - analgésico	60 g	1 tubo	\$136.00
Genéricos y Similares	Varios	Antiinflamatorio - analgésico	CPR 60	1 tubo	\$100.00
Feldene Gel	Pfizer	Antiinflamatorio - analgésico	60 g	1 tubo	\$125.00
Otros	Varios	Analgésico - Antiinflamatorio	60 g	1 tubo	\$100.00

7. Mercado.- *El segmento de clientes y consumidores del producto*



## Mercado – Segmento de Clientes

### Segmento de Clientes de AINEs Tópicos:

- Pacientes (autoconsumo)
- Médico General
- Traumatólogos
- Ortopedistas
- Empleados de Mostrador

8. Focos de importancia.- *Son los factores de afectación en clientes y competidores*



## Insights

<b>Cliente</b>	<b>Competidores</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Medicamento de patente</li> <li>• Capacidad de compra</li> <li>• Recomendación previa de terceros</li> <li>• Impacto de publicidad en medios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fuerte publicidad en medios</li> <li>• 100% OTC</li> <li>• Fácil acceso (mostrador farmacia)</li> </ul>

9. Análisis FODA.- *Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas*



## Análisis FODA

<b>Fortalezas</b>	<b>Oportunidades</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Empresa farmacéutica #1</li> <li>• Calidad del producto</li> <li>• Contar con un equipo comercial de alto desempeño</li> <li>• Presupuesto disponible</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de publicidad en medios</li> <li>• Presencia en punto de venta</li> </ul>
<b>Debilidades</b>	<b>Amenazas</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de seguimiento de la marca</li> <li>• Patente vencida</li> <li>• Imagen del producto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crecimiento en ventas de GI &amp; Similares</li> <li>• Alto posicionamiento de Voltaren, Ultra Bengue y Lonol</li> <li>• Caída del mercado de medicamentos de patentes en general.</li> </ul>

## 10. Ventaja Competitiva.- *Lo que hace único a mi producto*



### Ventaja Competitiva



- ⊗ **Elaborado por la farmacéutica #1 - Calidad**
- ⊗ **Estrategia basada en el prestigio de la compañía (empaquetado)**
- ⊗ **Su esfuerzo de promoción basado en el equipo comercial.**

## 11. Recursos.- *Todas las herramientas a considerar con las que se cuenta*



### Recursos

- ⊗ **Presupuesto anual del producto**
- ⊗ **Fuerza comercial especializada**
- ⊗ **Alcance a nivel nacional en todos los canales de distribución**
- ⊗ **Artículos promocionales originales**

12. Estrategias y Objetivos.- *Para cada objetivo corresponde una estrategia*



### Estrategias y Objetivos

Estrategias	Objetivos
Elaboración de un programa anual de actividades promocionales	Administrar correctamente el presupuesto para garantizar actividades durante todo el año
Conseguir que el empleado de mostrador se convierta en un embajador de producto (retail as ambassador)	Reforzar en la fuerza comercial el aspecto promocional de feldene
Asegurar Calidad en el servicio de Distribución Nacional de Medicamentos	Reforzar la relación comercial con los distribuidores
Entregar artículos promocionales a los involucrados clave de la cadena de suministro y distribución.	Contar con promocionales especializados

13. Plan de Acción.- *Programa de actividades con fechas de inicio*



### Implementación: Plan de Acción

☉ Actividades principales y fechas

Acción \ Mes	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	NOV	DIC
Capacitación Fza Ventas	x				x				x		
Compra de promocionales	x					x					
Entrega de promocionales		x					x				
Estrategia retail as ambassador	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Contacto con principales	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x

## 14. Factores Críticos de Éxito.- *Factores en los que se puede basar el éxito*



### Factores Críticos de Éxito

- ❖ Implementación de la estrategia de "retail as ambassador" al 100%
- ❖ Reforzar RAA con muestras y promocionales
- ❖ Influenciar en Puntos de Venta

## II. DESARROLLO DEL PROBLEMA

A continuación se mostrará la historia de la Compañía, su crecimiento, evolución y desarrollo. Teniendo como principal objetivo determinar el origen del Problema objeto de estudio, así como sus alternativas de solución.

### 2.1 Filosofía Administrativa de la Empresa Envasadoras de Aguas en México S. de R.L. de C.V.

Para poder tener una visión más clara de la historia de la compañía, es necesario mencionar que todo inició como un *Join Venture* entre AGA y DANONE. Pero actualmente en mayor el porcentaje de acciones y control de la Compañía ya está a cargo de Grupo DANONE, debido a que ya es dimensionado mundialmente en el Grupo dentro

de: *World Water Division* y en la división *HOD (Home Office Delivery)*<sup>9</sup>, por lo anterior es necesario que mencionemos la historia en Europa y América de DANONE y la parte referente a México de ambas compañías.

El origen de la Empresa AGA se remonta a los años treinta en la categoría de refrescos.

Para 1948 se funda AGA como empresa de Agua Purificada y en 1971 se asocian AGA y Arcoiris en Guadalajara. Con esta asociación se consiguieron ventas con récord de crecimiento.

En 1992 nace en México la marca de agua BONAFONT, contando con una Planta en Toluca, Estado de México. BONAFONT en sus presentaciones de botellas individuales inició siendo un proyecto de inversionistas mexicanos.

Desde 1996 BONAFONT pasa a formar parte al 100% de Grupo DANONE, quien es el segundo embotellador de agua en el mundo. Iniciando con mejora al proceso productivo y dándole una ventaja competitiva en el mercado mexicano sin precedentes –agua muy baja en sales--. A esta mejora se le atribuye junto con sus estrategias de marketing, mercado y distribución, el ascenso vertiginoso en volumen de ventas y cobertura a nivel nacional. Haciendo hoy a BONAFONT la marca número uno a nivel nacional en la categoría de agua embotellada individual.

Después de los primeros 5 años de crecimiento de doble dígito, Grupo DANONE visualiza el negocio de ampliar la gama de productos BONAFONT y enfocado en la Presentación de Garrafón de 20 Litros.

De esta situación se deriva la asociación entra AGA y DANONE en el año 2001, en donde la infraestructura –plantas, camiones, personal-- es proporcionada por AGA, y la tecnología de purificación del agua más el desarrollo comercial, queda a cargo de DANONE.

---

<sup>9</sup> Departamento de Recursos Humanos, *Manual de inducción*, Danone, México, 2009, p. 2

En el año 2003 comienza la venta de BONAFONT presentación 20 litros, en las principales ciudades del centro del país. Una vez lanzado el proyecto, en una categoría donde ELECTROPURA de PBG (Pepsi Bottling Group) es el líder a nivel nacional, se observa que no existía en el Punto de Ventas (PDV) una diferenciación adicional a la calidad y liderazgo que ya se presentaba en botellas por parte de BONAFONT. El lanzamiento de garrafón fue con el nuevo diseño con asa y en color azul claro, pero esas dos ventajas no bastaban, ni eran tan perceptibles por los consumidores.

En base al análisis anterior y siendo una directriz desde Francia, en el año 2004 se renueva la imagen del Garrafón a color *Salmón* y se lanza la presentación de 11 litros, así como los exhibidores en el mismo color. Con este radical y único cambio de imagen y aunado al gran éxito de las botellas, el garrafón de BONAFONT empieza a ganar rápidamente participación de mercado en el Valle de México y Estados periféricos, quitándole poco a poco a ELECTROPURA el abismal liderazgo que ostentaba por años.

#### *Historia de Grupo Danone*

En 1919 Daniel Carasso lanza en Barcelona, España un producto llamado *yougurth*, bajo la marca DANONE –que era el sobrenombre de su hijo Daniel Carasso— quien en 1929 introduce los yogurths en Francia y en 192 se expande a los Estados Unidos<sup>10</sup>.

En 1973 BSN se fusiona con Gervais-Danone, haciendo a BSN el grupo alimenticio de más grande de Francia. Entre 1980 y 1990 la expansión se realiza a la zona Sur de Europa, España, Italia, Alemania e Inglaterra. A partir de 1990 se consolidan los productos en Europa, Asia, Latinoamérica y Sudáfrica.

En 1994 BSN decide cambiar su nombre a Grupo DANONE, porque para esas fechas su marca internacional era Danone.

---

<sup>10</sup> Departamento de Recursos Humanos, *Manual de inducción*, Danone, México, 2009, p. 5

En 1995 toma la decisión de adquirir la marca de agua BONAFONT en México, ya que durante su historia se ha enfocado al negocio de agua embotellada en varios países del mundo.

Grupo DANONE es una Compañía multinacional que cotiza en la bolsa de valores de Nueva York y Francia. Sus Divisiones de Negocio y el lugar a nivel mundial que ocupan son:

- Lácteos # 1
- Agua Embotellada # 1
- Nutrición para Bebés # 2
- Nutrición Médica # 3

Por lo anterior, se demuestra que toda la filosofía corporativa de Envasadoras de Aguas en México, está ya alineada a la cultura Danone. Para tener una visión más específica de este tema, a continuación se menciona todos sus aspectos relevantes de su filosofía.

#### Misión del Grupo Danone

La misión del **Grupo Danone** es brindar salud por medio de los alimentos a la mayoría de las personas.

#### Misión de Bonafont

*La misión de **BONAFONT®** es contribuir a la salud y bienestar a través de una bebida natural y placentera. Además **BONAFONT®** es una empresa comprometida con la sociedad mexicana, que realiza todas sus actividades de manera responsable y respetuosa con el entorno, contribuyendo al desarrollo social y económico de la comunidad.*

## Valores Grupo Danone

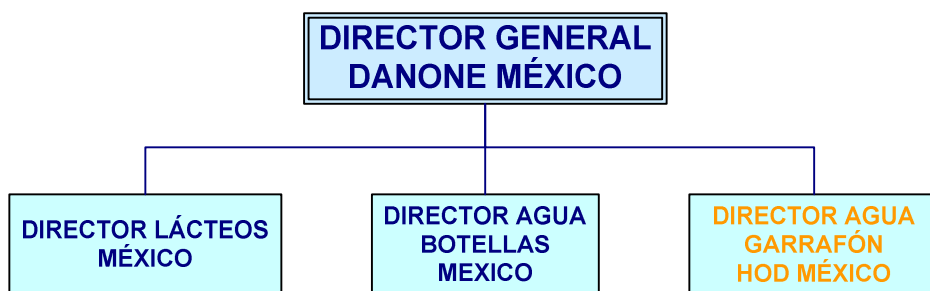
1. Humanismo
2. Apertura
3. Proximidad
4. Entusiasmo

## Principios Grupo Danone

1. Ponemos el ejemplo
2. Respeto mutuo
3. Cumplimos nuestras promesas
4. Actuamos con integridad
5. Actuamos con responsabilidad
6. Actuamos como dueños
7. Somos buenos ciudadanos
8. Comunicación efectiva

Todos los puntos anteriores derivan en la siguiente estructura organizacional en México de Grupo DANONE<sup>11</sup>:

**Cuadro 4: Organigrama Direcciones Grupo DANONE México**

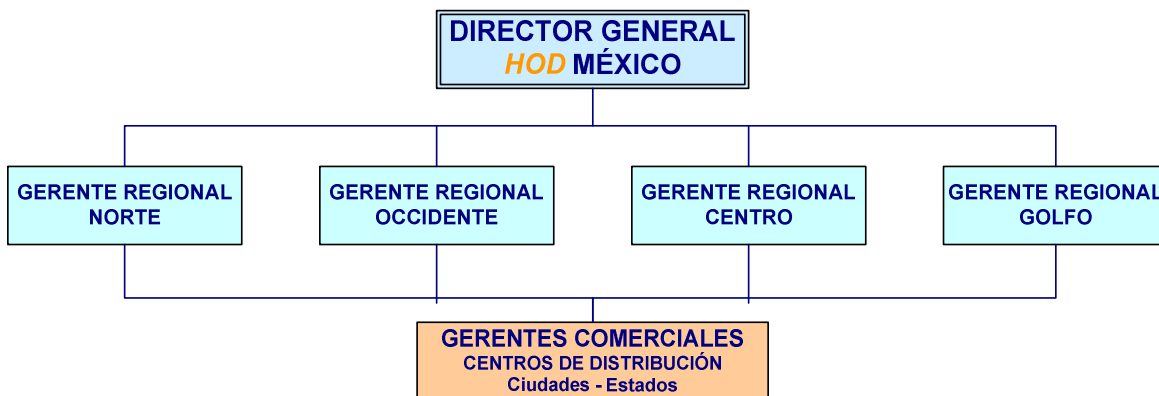


**Fuente: Manual de Inducción Grupo DANONE México, 2010.**

<sup>11</sup> Departamento de Recursos Humanos, *Manual de inducción*, Danone, México, 2009, p. 7

De la División HOD (Home Office Delivery) que es de donde se depende directamente, su estructura organizacional se define de la siguiente manera<sup>12</sup>:

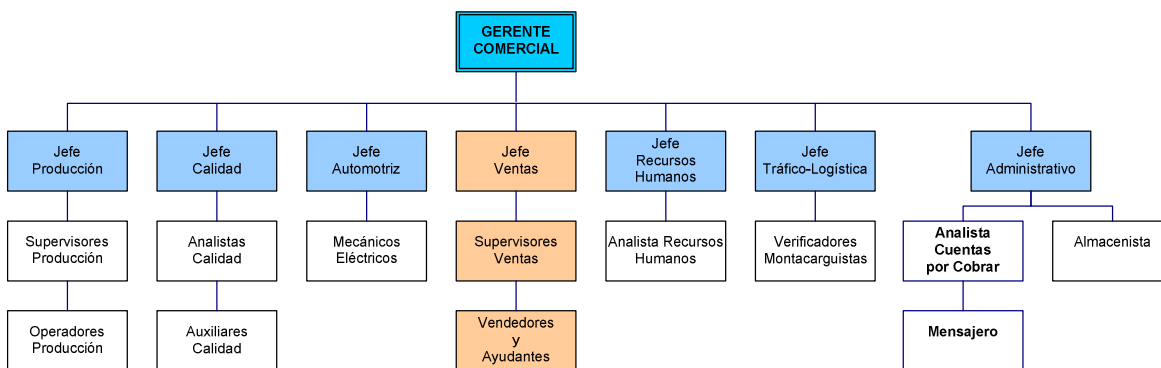
**Cuadro 5: Organigrama División HOD Grupo DANONE México**



**Fuente: Manual de Inducción Grupo DANONE México, 2010.**

Cada Centro de Distribución (CEDIS), cuenta con un Gerente Comercial, quien tiene a su cargo toda la responsabilidad del mismo, teniendo Jefaturas a cargo de los diferentes Departamentos del CEDIS, siendo Ventas el área primordial a gerenciar. La estructura de una CEDIS es de la siguiente forma<sup>13</sup>:

**Cuadro 6: Organigrama CEDIS con Planta BONAFONT Toluca**



**Fuente: Manual Organización CEDIS Planta Toluca, 2010.**

<sup>12</sup> Departamento de Recursos Humanos, *Manual de inducción*, Danone, México, 2009, p. 9

<sup>13</sup> Departamento de Recursos Humanos, *Manual de inducción*, Danone, México, 2009, p. 12

## 2.2 Evolución del Problema

Para comprender mejor la evolución del problema, debemos señalar de manera puntual el hecho de que la empresa es “muy joven” –sólo tiene 9 años de creación y 7 en el mercado--, esto es crucial. A continuación enunciaremos las causas que han derivado en el problema existente y sus soluciones.

Anteriormente mencionamos que fue un *Join Venture* entre AGA y DANONE, la marca de agua en garrafón AGA es una marca que a inicios del año 2000 ya estaba bien posicionada en algunas ciudades del país, la intención de DANONE fue ampliar su gama de productos a la presentación de 20 y 11 litros, así como la de mantener su oferta de valor de ser “agua baja en sales”. Se aclara que la calidad de ambas marcas es la mejor, sin embargo la diferencia es la cantidad de sales, no es la misma y es más costoso en proceso productivo de BONAFONT.

La mayoría de los empleados en los puestos comerciales, logísticos, administrativos fueron gente de AGA, las direcciones de producción y calidad fueron integradas por gente de DANONE así como puestos operativos en las plantas. A lo que se quiere llegar es que la gente de AGA sabía vender AGA, sin embargo no estaban identificados, ni vieron en su momento el potencial de la marca BONAFONT, así como la situación de que el ritmo y volumen de venta de AGA era dominado por la gente, más no para el rápido incremento de la demanda de BONAFONT.

La mayoría de la gente en el área comercial provenía de AGA, así que cuando BONAFONT estuvo lista para ingresar como una marca madura, la Compañía no estuvo tan madura como se hubiese pensado. Las cosas y operación no han sido malas, por el contrario el volumen de venta, producción, logística y administración se han ido adaptando al ritmo demandante que a su “corta” edad la marca tiene.

Pero actualmente, ese crecimiento ha hecho que la gente en el Área Comercial sufra de cambios de ciudad, de puesto y se han llegado las fechas en que son insuficientes. Y también su política de desarrollo de personal hacia el área comercial, en estos momentos no están bien estructurados los cuadros de remplazo. Así como que hoy día se dan

cuenta que necesitan de gente externa, que tenga otro tipo de experiencia, en otros giros y que el principal objetivo de esta necesidad es el refrescar, renovar y entrar a realizar cambios en la Planeación Comercial por ciudad y región a cargo.

Esta necesidad de gente con talento en el área comercial, ha provocado que algunos CEDIS se hayan quedado sin un Plan Comercial Anual y seguimiento a estrategias de crecimiento, reestructuración de rutas, especialización de las mismas.

El panorama es alentador ya que a pesar de estas pequeñas áreas de oportunidad, año con año existe crecimiento en ventas, faltan varias ciudades y estados por abrir CEDIS a nivel nacional y la marca BONAFONT ya tiene planes de expansión a Brasil y Argentina.

De aquí, la aportación de un Plan Comercial que permita sentar bases de una metodología de trabajo que aunque existan cambios en la Gerencia pueda existir una continuidad, así como el poder implementar en otra ciudad. Ya que este Plan no es otra cosa que tener claramente las responsabilidades de cada área interna de la compañía y contar con una forma ordenada de ir a ganar el mercado de agua en garrafón, mercado que crece día con día a nivel nacional.

### 2.3 Propuesta de Corriente de Solución

Al inicio mencionamos todos los factores internos que influyen en la forma de operar de la compañía; y específicamente del CEDIS de Toluca. Bajo esta primicia nos avocamos a definir que la solución se encuentra en la puesta a acabo de Planeación Estratégica.

La realización de un Plan Estratégico, permitirá sentar las bases y formas de trabajo que permitan tener un seguimiento durante el año en curso y así tener una mejor planeación para 2011.

Un plan estratégico, se compone de varios elementos que lo hacen estar vigente, al día, y poder responder a los cambios constantes del mercado en que se desenvuelve la compañía. Los planes anuales y de largo plazo, son generalmente utilizados en las áreas administrativas y son los que engloban todas las áreas de la empresa. Los planes estratégicos, cuentan con la característica de que son realizados por áreas que requieren de su implementación inmediata y que deben de ser elaborados con los aspectos más importantes y de actualidad, estas condiciones los harán dinámicos y totalmente vigentes.

Toda planeación y sobre todo de tipo táctico, cuenta con estrategias. Dichas estrategias debe haber sido creadas bajo el precepto de que se puedan formular, implementar y evaluar.

Estos 3 puntos anteriores son los más importantes, debido a que de cada uno se desprenden aspectos básicos que debe contener la planeación de tipo estratégica. El factor clave de éxito es, el involucramiento de todas las áreas de la compañía en el cumplimiento de objetivos trazados.

Para cerrar esta aportación, la planeación estratégica permite conocer qué resultados se deben obtener, cómo se van a lograr, actividades con tiempos definidos y los responsables de cada actividad.

### **III. PROPUESTA DE SOLUCIÓN**

Aportaremos y propondremos como solución, un plan estratégico comercial, que logre atender los 2 objetivos prioritarios que se deben atender y que es un hecho que reflejarán sus resultados positivos de manera inmediata.

### 3.1 Breve bosquejo de la Planeación Estratégica

El involucramiento de cada una de los departamentos que dan apoyo al área comercial, será fundamental. Es una situación básica de la planeación el que cada miembro de la organización conozca los objetivos del plan.

A todo esto mencionaremos que no sólo debe haber un conocimiento o dominio de la información interna, sino también de la todos los aspectos del ambiente externo, como competidores, productos similares, ventajas o desventajas de todo lo que pueda ser considerado competencia. Y que al final todo esto tiene influencia positiva o negativa en las estrategias que contenga el plan.

Cuando todos los miembros de la organización dominan las estrategias del plan, es más sencillo que se tenga la capacidad de adaptación a los cambios que se puedan sufrir durante el proceso de implementación o desarrollo del plan, ya que generalmente cuando el plan tiene una duración de tiempo considerable, en ocasiones es necesario realizar algunas modificaciones, generalmente causadas de las reacciones de la competencia.

Cuando las compañías desarrollan un plan estratégico, se apuesta a contar con resultados de tipo cuantitativo, que son el mejor tipo de resultados, ya que son tangibles y fríos por ser números.

Ya mencionamos que la planeación se nutre de información interna y externa, desarrolla estrategias y busca cumplir sus objetivos, pero un objetivo implícito de cualquier plan estratégico ya sea comercial, administrativo o de cualquier otra área es el objetivo de incrementar las utilidades. Este concepto tan actual y vigente, que se concentra en una frase como lo es “*hacer más, con menos*”. La única manera de cumplirlo y medirlo, es a través de un plan.

Por ello, un plan estratégico contiene un análisis FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas). Dicho análisis define cada uno de los factores que están en el medio ambiente interno y externo de la compañía, que es considerado como básico en la toma de decisiones y diseño de estrategias.

Se considera que el análisis FODA, es el mejor modelo a seguir para identificar el principal factor clave de éxito *la ventaja competitiva* de la compañía.

Esta ventaja competitiva puede ser de carácter administrativo, en un procedimiento o proceso, pero generalmente es más perceptible en un producto.

Actualmente las compañías que compiten en cualquier mercado, se enfrentan a una gran variedad de empresas que tienen productos y/o servicios parecidos. Hoy es evidente que las empresas se han encasillado en que compiten con una estrategia de *precio* o que sobresalgan con su *ventaja competitiva*.

Es muy importante la cantidad de información recabada para planear, pero primordial será la calidad de la misma. Esto será trascendente para la calidad de las estrategias contenidas y definidas en el plan.

### 3.2 Instrumentación Plan Estratégico BONAFONT Toluca

Ya se describió cada una de los puntos básicos de la planeación estratégica, ahora se hará el planteamiento del bosquejo general de cómo lo podemos plasmar en el caso real a la empresa BONAFONT.

El Plan Estratégico que se desarrollará para BONAFONT, contendrá todos los elementos básicos de un plan exitoso y de resultados tangibles en el corto plazo. Mejor dicho, de manera inmediata.

¿Por qué se asevera que es de manera inmediata? Debido a que los 2 objetivos que buscaremos, son aspectos comerciales básicos. No desviaremos la atención en otras áreas, sólo será una Planeación Estratégica de carácter comercial y que la responsabilidad de éxito es al 100% del área de ventas.

Nuestro Plan se integrará de los siguientes puntos:

1. Descripción del Producto y Presentaciones
2. Análisis del Mercado Nacional y Local
3. Valor del Mercado y Proyección
4. Análisis del Entorno al Producto
5. Análisis de la Competencia y sus Estrategias
6. Precios y Marcas de la Categoría por Canal
7. Análisis FODA
8. Ventaja Competitiva
9. Recursos de la Compañía
10. Objetivos y Estrategias
11. Plan de Acción – Programa de Trabajo
12. Factores Críticos de Éxito
13. Responsables de Implementación y Medición

A continuación expondremos la propuesta del Plan final.

### 3.3 Propuesta de Solución: Plan Estratégico BONAFONT Final

El siguiente Plan Estratégico tiene por *objetivo principal*, el incremento de un 5% Mensual en volumen de ventas.

Regularmente la forma de presentar este tipo de planes, es por medio de una presentación ejecutiva resumida de Power Point y en no más de 15 Slides. Para efectos de la redacción y presentación sobre este texto, iremos señalando el contenido de cada uno de los 13 puntos del Plan y que será el contenido extenso que se resumirá en cada slide de la presentación.

### *1. Descripción del Producto y Presentaciones*

BONAFONT es un agua que presenta un porcentaje menor al 5% de sales, excelente proceso productivo, calidad al 100% y en sus 2 presentaciones de envase retornable de 20 y 11 litros respectivamente. Es una marca del Grupo DANONE quien persigue la producción de productos saludables.

### *2. Análisis del Mercado Nacional y Local*

Electropura liderazgo a nivel nacional, Ciel fuerte inversión actual a nivel nacional y Bonafont ciudades donde hay CEDIS más del 40% de *Participación de Mercado* (PDM).

En el Estado de México se tiene el 45% de PDM, Electropura y Ciel competencia más fuerte y mantienen su PDM. 25% y 20% respectivamente. Cabe señalar que existe una gran cantidad de negocios de purificación de agua en colonias y sus ventas no son cuantificables con precisión. Así que las cifras mencionadas se refieren a las empresas formales de agua purificada.

### *3. Valor del Mercado y Proyección*

El mercado atendido de más de 63 municipios y del orden de más de 15 millones de habitantes, tiene un valor mensual cercano a 1.5 millones de garrafones de 20 litros. Tasado en pesos, es de 34 millones de pesos mensuales. Presenta un crecimiento sostenido del 5% anual.

### *4. Análisis del Entorno al Producto*

La zona geográfica atendida, presenta zonas en donde todavía es posible consumir agua de pozos naturales. Por ser zonas de carácter semiurbanas, apenas comienza la cultura de consumo de agua envasada. Sin embargo esta cultura se ha empañado un poco por la proliferación de pequeños negocios de purificación de agua, la cual no cuenta con los estándares de calidad de las compañías líderes en el mercado.

Las empresas competidoras y principalmente el líder a nivel nacional que es Electropura, presentan ciertas ventajas en aspectos de Distribución pero no en la calidad.

##### *5. Análisis de la Competencia y sus Estrategias*

###### ELECTROPURA

- Pertenece a PBG, años en el mercado y han relanzado la Marca a EPURA
- Liderazgo a nivel nacional y basado en gran capacidad de Distribución
- Personal de Supervisión con experiencia y capacitación constante
- Inversión en Programas Promocionales para Clientes similares a Pepsi
- Amplio presupuesto de Envase, Coolers, Exhibidores y líneas de crédito

###### CIEL

- Pertenece a Coca-Cola Company México, menos de 10 años en el mercado
- En 10 años, ha relanzado su imagen 4 ocasiones
- Presencia parcial a nivel nacional, pero gran capacidad de Distribución
- Personal de Supervisión con experiencia y capacitación constante
- Amplio presupuesto de Envase, Coolers, Exhibidores y líneas de crédito

###### OTRAS

- Santorini, marca de PBG para el segmento bajo y Purificadoras de Agua locales
- Precio muy bajo
- Baja calidad y en envases de las compañías más fuertes
- Ruido en el mercado del agua de garrafón por el precio bajo

## 6. Precios y Marcas de la Categoría por Canal

**Cuadro 7: Precios Sell In y Sell Out por Canal de Distribución**

MARCA	DETALLE	HOGAR	INSTITUCIONAL	UTT Autoservicios
BONAFONT	\$23.00 para \$27.00	\$27.00	\$22.00	\$21.50 para \$28.00
ELECTROPURA	\$22.00 para \$25.00	\$25.00	\$18.50	\$23.80 para \$26.00
CIEL	\$22.00 para \$25.00	\$25.00	\$17.50	\$20.80 para \$26.00
SANTORINI	\$18.00 para \$21.00	\$21.00	\$13.50	\$13.50 para \$17.20

Fuente: Elaboración propia con base al Price Track Semanal Toluca.

## 7. Análisis FODA

**Cuadro 8: Matriz FODA CEDIS Planta Toluca**

<p><b>FORTALEZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Producto de altísima calidad</li> <li>▪ Posicionamiento de Marca alto</li> <li>▪ Capacidad de distribución</li> <li>▪ Presupuesto operativo necesario</li> </ul>	<p><b>OPORTUNIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Implementar sistema nuevo de capacitación</li> <li>▪ Reestructurar rutas de distribución</li> <li>▪ Rutas de distribución especializadas por canal</li> <li>▪ Ampliar cobertura territorial de distribución</li> </ul>
<p><b>DEBILIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Parque vehicular de antigüedad promedio</li> <li>▪ Personal sin capacitación constante</li> <li>▪ Falta de especialización de Rutas de distribución</li> <li>▪ Estructura de distribución con áreas de oportunidad</li> </ul>	<p><b>AMENAZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Lanzamiento en Toluca de EPURA</li> <li>▪ Fuerte inversión de CIEL en Toluca</li> <li>▪ Fallas en nuestro servicio al cliente</li> <li>▪ Fuertes presupuestos comerciales de la competencia</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia con base al Análisis General Interno y Externo.

## 8. Ventaja Competitiva

Nuestra gran ventaja competitiva, es que BONAFONT es percibida como la mejor marca de agua en México. El consumidor relaciona todas las presentaciones del producto, desde las botellas de 500 mililitros hasta el garrafón de 20 litros.

## 9. Recursos de la Compañía

Contamos con recursos de tipo material, intelectual y económicos, éste último comercialmente es más limitado que el de la competencia. Sin embargo el enfoque y oferta de valor es a través de la calidad y servicio.

## 10. Objetivos y Estrategias

**Cuadro 9: Objetivos y Estrategias 2010 del CEDIS Planta Toluca**

<b>OBJETIVOS</b>	<b>ESTRATEGIAS</b>
<b>GENERAL:</b> Incrementar el volumen de ventas en un 5%	Enfocaremos los esfuerzos en la capacitación del personal de Supervisión de Ventas, más la reestructuración y especialización de las rutas de ventas.
<b>PARTICULARES:</b>	<b>ESTRATEGIAS</b>
Capacitar a los Supervisores de Ventas	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Cuso de Coaching y Liderazgo</li><li>▪ Curso Administración de Equipos de Trabajo</li><li>▪ Curso Técnicas de Negociación en Campo</li></ul>
Reestructurar Rutas de reparto en Zonas y Canal de Ventas	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Censo de Clientes por Territorio de ventas</li><li>▪ Punteo de Clientes sobre Mapas</li><li>▪ Especialización de Rutas de Autoservicios</li><li>▪ Especialización de Rutas de Conveniencias</li></ul>

**Fuente: Elaboración propia con base al Análisis General.**

## 11. Plan de Acción – Programa de Trabajo

**Cuadro 10: Cronograma/Diagrama de Gantt de Actividades del Plan Estratégico.**

ACTIVIDAD	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
Curso Coaching y Liderazgo							
Curso Administración de Equipos de Trabajo							
Curso Técnicas de Negociación en Campo							
Censo Clientes por Territorio de Ventas							
Punteo de Clientes sobre Mapas							
Especialización de Rutas de Autoservicios							
Especialización de Rutas de Conveniencias							
EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO							

**Fuente: Elaboración propia con base al Plan Comercial 2010.**

## 12. Factores Críticos de Éxito

- Convencimiento del resultado positivo de cada miembro del área comercial
- Evaluación y seguimiento del plan de la Jefatura y Gerencia Comercial
- Orden en la información comercial y la forma de atender el mercado

## 13. Responsables de Implementación y Medición

El Jefe de Ventas seguimiento, control a los Supervisores y reporte a la Gerencia

El Gerente Comercial es responsable de evaluar el Plan y sus resultados parciales

## IV. REFLEXIONES

Al haber elaborado el Plan Estratégico, se siente el sentido de responsabilidad hacia el empleo y la posición desempeñada. También se pone a prueba la proactividad y la capacidad para detectar áreas de oportunidad en base a la experiencia adquirida. Así como realizar propuestas de solución.

Hoy día las compañías buscan personal que sea capaz de *hacer más con menos* y sobre todo, que se corrijan los puntos finos que hagan mejoras sustanciales en cualquier área de la compañía.

La satisfacción personal de este trabajo es alta, debido a que se está haciendo una aportación que busca resultados de manera inmediata.

## **V. RECOMENDACIONES**

El plan, es basado en un caso real, vigente y que toma mayor relevancia por el enfoque y el área en que se desarrollará –área comercial--.

Se ha notado a últimas fechas que el objetivo de la compañía es de comenzar a realizar actividades trascendentes vía planes nuevos. Quiénes sean los autores, es indistinto el interés en ese punto ya que se revisa el punto del contenido, objetivos y viabilidad de los planes, así como los resultados tangibles que se obtendrán.

Cabe señalar que son aportaciones con un enfoque básico, pero indispensable en un área comercial. Se buscó documentarlo realizando benchmarking de empresas más maduras, que cuentan con desarrollos comerciales más robustos y mejorados.

Con lo anterior, se ha logrado ahorrar tiempo en la puesta en marcha de planes internos que carezcan de bases más sólidas respecto del mercado mexicano. Lo mejor es que podrá ser complementado por personal de las otras Divisiones del Grupo DANONE, haciéndolo más preciso.

## VI. GLOSARIO

**Centro de Distribución.-** Instalaciones adecuadas para el almacenamiento de mercancías, cargas de unidades y administración de la zona de ventas designada. Las compañías buscan que su ubicación geográfica y tamaño sean las ideales para poder atender el mercado en donde se desarrollen sus actividades.

**Canal de Distribución.-** Son todos los medios por los cuales las compañías logran hacer llegar sus productos y/o servicios al consumidor final, en la cantidad, tiempo y precio adecuado.

**Misión.-** Es el motivo, propósito, fin o razón de ser de la existencia de una empresa u organización.

**Visión.-** Es una exposición clara que indica hacia dónde se dirige la empresa a largo plazo y en qué se deberá convertir.

**Join Venture.-** Es un tipo de acuerdo comercial de inversión conjunta a largo plazo entre dos ó más personas físicas o morales. Literalmente significa *aventura conjunta*, pero en el ámbito comercial en ocasiones se denomina *alianza estratégica o comercial*.

**Participación de Mercado.-** Porcentaje de ventas de un producto o servicio que una empresa tiene con respecto a las ventas totales del mercado en el que participa.

## VII. BIBLIOGRAFÍA

1. Abascal Rojas Francisco, *Cómo se hace un plan estratégico, modelo de desarrollo de una empresa*, 2004, Ed. ESIC Editorial, España.
2. Álvarez Torres Martín G., *Manual de Planeación Estratégica*, 2006, Ed. Panorama, México.
3. David Fred R., *Conceptos de Administración Estratégica*, 2003, Pearson Educación, México
4. Departamento de Marketing, *Plan Comercial FELDENE 2009*, Pfizer, México, 2008, presentación power point
5. Departamento de Recursos Humanos, *Manual de inducción*, Danone, México, 2009
6. Hellrieger Don, Jackson Susan E., Slocum Jr. John W. *ADMINISTRACIÓN Un enfoque basado en las competencias*, 2002, Ed, Thomson
7. Hitt Michael A., Ireland R. Duane, Hoskisson Robert E., *Administración Estratégica*, 2004, Ed. Pearson Educación, México
8. [http://buscon.rae.es/drael/SrvltConsulta?TIPO\\_BUS=3&LEMA=estrategia](http://buscon.rae.es/drael/SrvltConsulta?TIPO_BUS=3&LEMA=estrategia)
9. [http://buscon.rae.es/drael/SrvltConsulta?TIPO\\_BUS=3&LEMA=planeación](http://buscon.rae.es/drael/SrvltConsulta?TIPO_BUS=3&LEMA=planeación)
10. Kotler Philip y Armstrong Gary, *Fundamentos de Marketing*, 2003, Ed. Pearson Educación, México
11. Sallenave Jean-Paul, *Gerencia y planeación estratégica*, 2002, Ed. Norma, Colombia