ETAPA 1: EXPLORACIÓN DE UN AMBIENTE DE PROBLEMAS POTENCIALES

1.1. Exploración de la empresa

Coca-Cola FEMSA es el embotellador y distribuidor de los productos Coca-Cola más grande del mundo, en términos de volumen de ventas (http://www.coca-colafemsa.com/kof, sitio web oficial de Coca-Cola FEMSA). Efectivamente, esta empresa mexicana vende aproximadamente 2.5 mil millones de cajas unidad (1 caja unidad ≈ 5.7L de bebida) por año, a través de varios países de América Latina. Coca-Cola Femsa está presente en una gran parte de México (zona Centro, Sureste y Noreste), Guatemala (Ciudad de Guatemala y alrededores), Nicaragua (todo el país), Costa Rica (todo el país), Panamá (todo el país), Colombia (la gran mayoría de los territorios colombianos), Venezuela (todo el país), Brasil (São Paulo, Campiñas, Santos, estado de Mato Grosso do Sul, parte del estado de Goias y parte del estado de Minas Gerais) y Argentina (Buenos Aires y alrededores).

La empresa Coca-Cola FEMSA cotiza en bolsa el 17.4% de su capital social, que pertenece entonces a inversionistas públicos. Los 82.6% que quedan se comparten entre *Fomento Económico Mexicano, S.A. de C.V.* (FEMSA), él cual controla el 52% del capital social; y *The Coca-Cola Company* él cual posee el 30.6% restante.

Las acciones cotizadas públicamente son acciones Serie L con derechos de voto limitados, listadas en la Bolsa Mexicana de Valores (BMV: KOF L) y como *Certificados de Depósito Americanos* (ADR por sus siglas en inglés), en el mercado de valores de Nueva York (NYSE: KOF).

La misión de Coca-Cola FEMSA es "**Satisfacer y agradar con excelencia al consumidor de bebidas**". Su visión es "**Ser el mejor embotellador del mundo, reconocido por su excelencia operativa y la calidad de su gente**".

Para lograr estos objetivos, la empresa ha desarrollado su cultura organizacional y un código de ética de negocios. La cultura organizacional se refiere a un

comportamiento único que tiene Coca-Cola FEMSA de manejar los objetivos y reaccionar frente a obstáculos y cambios del entorno general de negocios. Este comportamiento de la empresa se basa en valores compartidos por los miembros de Coca-Cola FEMSA. Los valores de Coca-Cola FEMSA son:

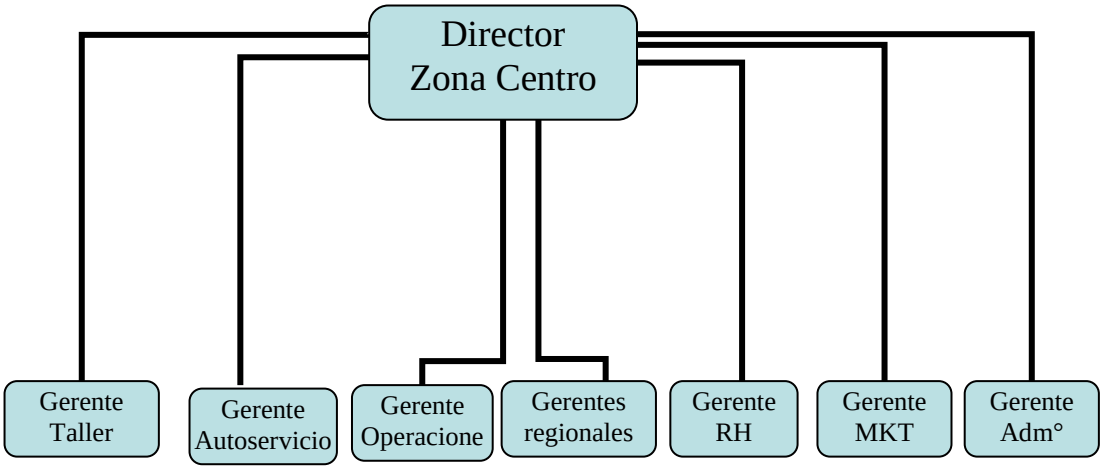
- *Pasión por el servicio y Enfoque al Cliente/Consumidor*: garantizar la completa satisfacción de clientes internos y externos y consumidores, ofreciendo productos y servicios que cumplen con los más altos estándares de calidad.
- *Innovación y Creatividad*: enfocar el talento personal y profesional hacia el desarrollo de ideas nuevas y creativas para el logro de los objetivos de la empresa, en un ambiente de aprendizaje continuo.
- *Calidad y Productividad*: hacer uso adecuado de los recursos de la organización manteniendo un enfoque hacia los procesos, procedimientos y sistemas de calidad para minimizar costos y maximizar resultados.
- *Respeto, Desarrollo Integral y Excelencia del Personal*: fomentar un ambiente propicio para las relaciones basadas en la consideración y el respeto, en el que el desarrollo resulte la clave de la competitividad de la organización y de sus integrantes.
- *Honestidad, Integridad y Austeridad*: actuar de manera congruente con los valores y principios de la empresa, asumiendo nuestras responsabilidades morales, económicas y sociales.

Este código de ética de negocios – alma de la empresa – estructura la vida cotidiana de la gente de Coca-Cola FEMSA. Estos valores no van en contra de una organización muy estructurada de la empresa. La organización de su gente es muy importante para la compañía puesto que tiene una actividad operativa repartida en una zona extendida (América Latina), con climas, relieve, accesibilidad y culturas muy diferentes dependiendo del área donde opera. Sin embargo, la comunicación de la empresa es bastante fluida, con reportes de comunicación presentando cada semana la actualidad de la empresa en todo el mundo. Además, la comunicación entre los varios niveles de jerarquía se hace rápidamente, sobre todo cuando varias áreas se encuentran trabajando en las mismas oficinas y teniendo reuniones y reportes frecuentes para coordinarse de manera adecuada.

En México se dividen en varias zonas la empresa para poder estar más enfocados en las prioridades directas. La zona Centro se encarga de regiones como Puebla, Xalapa, Veracruz, Orizaba y Oaxaca.

A continuación se muestra una parte del organigrama de la empresa Coca-Cola FEMSA, ilustrando las áreas más importantes del "Staff" – dónde se toman las decisiones importantes antes de ser comunicadas al nivel operativo de la empresa – de Zona Centro. La organización es básicamente la misma en cada zona.

FIGURA 1.1. 1. Organigrama del STAFF Zona Centro de COCA-COLA FEMSA.



Fuente: Elaboración propia, 2012.

En esta figura se puede apreciar como las áreas de negocios se dividen. Existen cinco gerentes regionales que se encargan cada uno de la gestión operativa en las regiones de la Zona Centro, siendo particularmente importantes puesto que son los que más están en contacto con los clientes.

Se enfocará a continuación en la Zona Centro, donde se desarrollaron las prácticas profesionales:

La Zona Centro se divide en cinco regiones:

- Puebla
- Orizaba
- Veracruz
- Xalapa
- Oaxaca

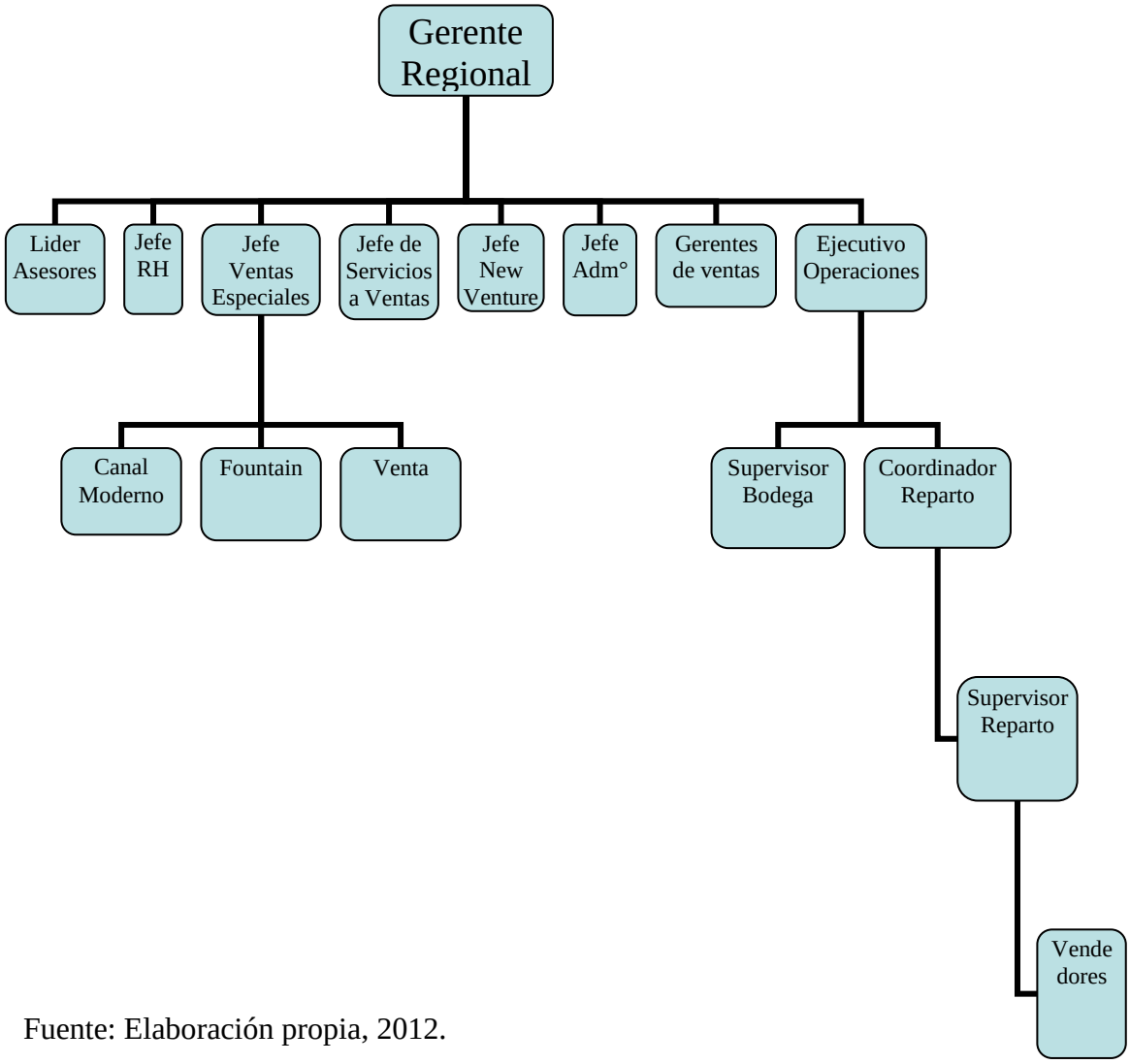
5,000 personas trabajan en la Zona Centro, repartidas en las varias regiones citadas anteriormente. Tienen que reportar su trabajo a las oficinas localizadas en Puebla, las cuales van a dar reportes a las oficinas principales ubicadas en el Distrito Federal.

El personal y las operaciones de la región de Puebla se subdividen en otras zonas más pequeñas, por el tamaño de la región y la concentración de actividades. Se divide como sigue:

- Puebla Local (ciudad de Puebla)
- Puebla Foránea:
    - Tlaxcala
    - Tehuacán
    - Tecamachalco

Cada una de estas regiones de la Zona Centro tiene un gerente regional que supervisa las operaciones de su zona. A continuación se presenta el organigrama del personal dentro de las regiones:

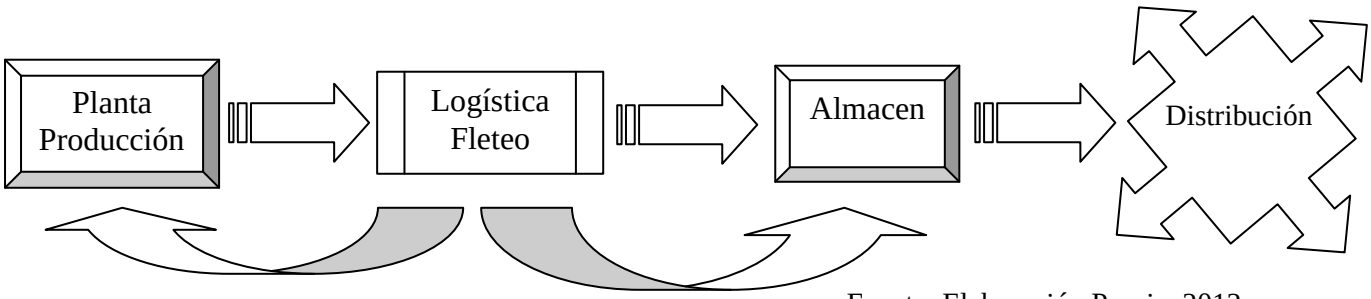
FIGURA 1.1. 2. Organigrama del personal válida para cada región de Zona Centro.



Fuente: Elaboración propia, 2012.

La actividad principal de Coca-Cola FEMSA es embotellar y distribuir las bebidas de *The Coca-Cola Company*. Para llevar a cabo esta actividad, la gestión de la cadena de suministro es esencial para la operación de la empresa en su entorno de negocios. La cadena de suministro es gestionada por el área de logística (fleteo) que asegura la fluidez de los flujos dentro y fuera de la empresa. A continuación se presenta un diagrama de la cadena de suministro de Coca-Cola FEMSA:

FIGURA 1.1.3. CADENA DE SUMINISTRO DE COCA-COLA FEMSA.

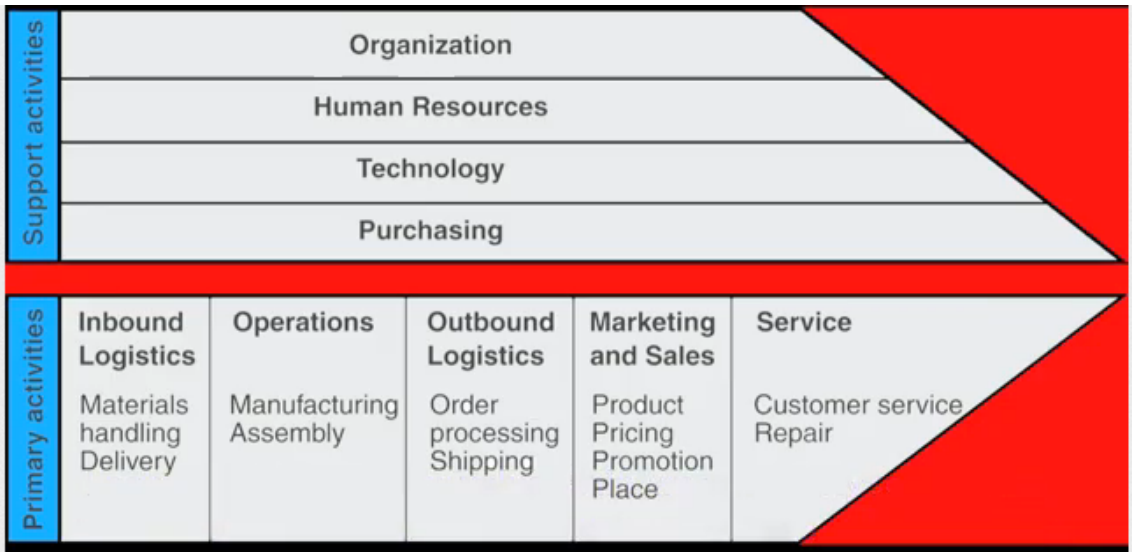


Fuente: Elaboración Propia, 2012.

El área de logística se encarga de manejar cuantas cajas físicas (botellas) se tienen que producir, tomando en cuenta los almacenes y la demanda del mercado.
También existe el Centro Integral de Servicios (CIS), que es un número especial y gratuito (01 800, que se puede ver atrás de cada botella del grupo Coca-Cola) al que cualquier cliente ó consumidor puede llamar para señalar un defecto en el producto. El área de logística también toma en cuenta los pedidos de los clientes para avisar a la planta de producción para producir más ó menos. Luego, los camiones de distribución que entregan los productos están monitoreados por GPS para asegurarse de la fluidez de los flujos.

En cuanto a las operaciones, éstas se dividen en dos áreas: 1) Almacén y 2) Distribución y Preventa. El área Almacén cuida el buen funcionamiento de los flujos entrantes y salientes de los almacenes. Para lograr esto, el personal de Almacén utiliza el sistema SAP. Otro programa informático – el AutoCAD – permite diseñar la configuración de los productos dentro de los almacenes: efectivamente, el espacio de almacén tiene que ser utilizado al máximo de su capacidad, tomando en cuenta las rotaciones de los productos (un producto que se vende más, tiene que ubicarse cerca de la puerta del almacén).

FIGURA 1.1.4. CADENA DE VALOR DE COCA-COLA FEMSA



Fuente: Porter (1985)

La figura anterior representa la cadena de valor de la compañía Coca-Cola FEMSA. Se podría pensar que el éxito de la compañía Coca-Cola se debe al sabor ó a la calidad de su producto. Sin embargo, la empresa opera y compite gracias a sus actividades primarias las cuales son operaciones, logística, mercadotecnia y servicio.

❖ Clientes de Coca-Cola FEMSA

El mercado de México es un mercado importante para la empresa *The Coca-Cola Company* puesto que el país es dónde se consume más refrescos en el mundo (con una participación de los niños muy importantes, lo que representa retos muy importantes para el futuro).

Los clientes de la empresa son las empresas que van a redistribuir los productos de Coca-Cola FEMSA, desde las tiendas más pequeñas hasta grandes bodegas y supermercados.

Los clientes se clasifican en varias categorías, tomando en cuenta el volumen de ventas y el tipo de canal de distribución:

- **Home Market**: abarrotes, misceláneas, etc.
- **On Premise**: escuelas, fondas, restaurantes de servicio rápido, etc.
- **Canal Moderno**: supermercados de autoservicio, bodegas, clubs de precios, etc.
- **Tienda de Convenencia**: Oxxo, Seven, Extra, etc.

Cada una de estas categorías de clientes es tratada de manera particular. Por ejemplo, en un Canal Moderno se manejan grandes volúmenes para que el precio unidad sea más bajo, mientras que en *Home Market*, los volúmenes serán más pequeños, pero se manejan muchas promociones y descuentos para los clientes.

Además, se clasifican los clientes de *Home Market* y *On Premise* en otras categorías: oro, plata, bronce, dependiendo del nivel de volumen de compras que realizan.

❖ <u>Competidores de Coca-Cola FEMSA.</u>

Coca-Cola FEMSA compite en varios mercados. Efectivamente, se distinguen los competidores de *The Coca-Cola Company*, como *Pepsi-Cola*, que también representan competidores de Coca-Cola FEMSA en términos ventas y participación (“*share”)*, y los competidores de FEMSA como embotellador y distribuidor de bebidas. Entonces Coca-Cola FEMSA compite en dos tipos de mercados:

- Mercado de las bebidas, en términos de ventas y *share*
- Mercado de la distribución de bebidas, en términos de ejecución

Coca-Cola FEMSA participa en la competición en el mercado de bebidas porque un criterio importante que influye sobre los niveles de ventas es la ubicación del producto en una tienda, y su accesibilidad. Una buena distribución del producto permite un control rigoroso de este criterio, permitiendo asegurarse la perfecta disponibilidad del producto para el consumidor.

Las tablas siguientes presentan los varios competidores de Coca-Cola FEMSA:

FIGURA 1.1.4. Tabla de los principales competidores de COCA-COLA en el mercado de bebidas.

Competidores de Coca-Cola FEMSA
Pepsi-Cola
Big Cola (KR)
Gugar
Jarritos
Peñafiel
Fersan
Lala
Cadbury
Jumex

Fuente: Elaboración propia, 2012.

FIGURA 1.5. Tabla de los principales competidores de COCA-COLA FEMSA en el mercado de la distribución de bebidas.

Competidores de Coca-Cola FEMSA
Pepsi-Cola
ARCA

Fuente: Elaboración propia, 2012.

ARCA es una empresa que se puede comparar a la compañía Coca-Cola FEMSA, porque también distribuye productos de *The Coca-Cola Company* pero en otra zona geográfica de México (Coca-Cola FEMSA y ARCA no compiten directamente porque no están ubicadas en las mismas zonas de México, pero pelean por ganar la copa KO, la cual recompensa el mejor distribuidor de Coca-Cola en México). Las empresas como *Pepsi-Cola*, *Bimbo* y *Holanda* tienen la particularidad de distribuir ellos mismos sus productos. Entonces aquí uno se puede dar cuenta que *Pepsi-Cola* es un competidor sobre los dos mercados de bebidas y de distribución de bebidas.

1.2. Exploración del área de prácticas

Las prácticas se realizan en las oficinas del "Staff" (dirección) de Coca-Cola FEMSA, cuyo organigrama fue presentado en la primera ilustración (FIGURA 1. 1.). El trabajo se desarrolla en el área de Marketing, más específicamente en el departamento de Marketing de *Home Market* y *On Premise* (dedicados a los abarrotes y misceláneas, así como a las escuelas, fondas y restaurantes de servicio rápido) en la división de Inteligencia de Mercados, conformado por un equipo de 6 personas. Esta división de Marketing contribuye en el análisis de las cuotas de mercado dentro de los abarrotes y misceláneas comparado con la competencia, la elaboración de precios y de promociones especiales (llamadas "combos") para los clientes y la buena ejecución de criterios específicos que deben de seguir los clientes dentro de sus tiendas (poner el enfriador Coca-Cola en una cierta posición, tener un cierto rango de productos Coca-Cola, etc.).

Regularmente, una retroalimentación de los análisis y reportes deben ser presentados al director general de Marketing (Zona Centro) para indicar nuestra posición en el mercado de la Zona Centro. Para lograr esto, se tiene que manejar mucha información que proviene de cada planta de cada región dentro de la zona, y también información dada por empresas externas (ICE y NIELSEN) contratadas para calificar a la buena ejecución de ciertos criterios dentro de las tiendas de *Home Market*. Luego, esta información tiene que ser resumida para analizarla. Las informaciones recibidas de varias fuentes se tienen que cruzar, y destacar los grandes cambios en las operaciones, como una pérdida significativa en disponibilidad para los clientes en toda una región, etc.

Los análisis servirán a la dirección para que tome decisiones rápidas para enfrentar cambios del entorno de negocios.

1.3. Exploración del trabajo en el área de prácticas

La misión asignada se llama el "Proyecto ICE" (Índice de Calidad en Ejecución). Este proyecto consiste en la buena ejecución de criterios elaborados por Coca-Cola (ver la lista de criterios en Anexo al final del documento) dentro de las tiendas abarrotes y misceláneas para el mercado *Home Market* y fondas y restaurantes de servicio rápido para el mercado *On Premise.* Estos criterios – poner el enfriador Coca-Cola en el marco de entrada de las tiendas, que éste sea el primer producto de consumo humano que se encuentre entrando en la tienda, etc. (lista completa en Anexo final) – permiten aumentar volúmenes de ventas y la participación de mercado de Coca-Cola.

Este proyecto también permite competir para Copas que se pueden ganar anualmente. Efectivamente, existen dos copas:

- La Copa KO, que es un premio a nivel nacional por el que las distribuidoras compiten cada año (mejor ejecución de los criterios ICE).
- La Copa KOF, que es un premio por el que compiten varias regiones de Coca-Cola FEMSA, por la mejor ejecución de los criterios ICE también.

La misión asignada tiene por objetivo buscar áreas de oportunidades en los procesos operacionales de la empresa. A continuación se presentarán las actividades que se desarrollan diariamente, y en la siguiente parte se explicará cual es la meta de este trabajo.

Las responsabilidades se dividen en tres partes:

- Elaboración de exámenes
    1. **Examen ICE Card para el personal de Coca-Cola FEMSA (sin prevendedores)**
       Tomando como base de información criterios que deben de cumplir los clientes adentro de su tienda, se realizan dos veces al mes exámenes de cinco preguntas para que las personas que trabajan en Coca-Cola FEMSA – de los jefes de ventas hacia arriba en jerarquía – sepan cómo realizar una evaluación de los clientes.

    2. **Examen ICE Card especial para los prevendedores**
       Este examen sólo se aplica para los prevendedores. Es más concreto en sus preguntas, sirve para evaluar los prevendedores de Coca-Cola FEMSA, que están directamente en contacto con los clientes y que pueden arreglar directamente criterios no cumplidos adentro de la tienda.

- Evaluaciones

  Este trabajo consiste en entregar una lista de criterios a las personas que van a evaluar clientes y asegurarse que cada persona va una vez al mes a esta evaluación.

- Registrar los resultados y analizarlos y presentarlos a la dirección

  De estas dos últimas etapas, se debe entregar una retroalimentación de los resultados de los dos tipos de exámenes y, también de los resultados de las evaluaciones de clientes realizadas por el personal de Coca-Cola FEMSA. Se necesita entonces reunir la información de toda la Zona Centro, para identificar cuáles son las faltas de conocimiento en los exámenes, y también ver como los clientes aplican los criterios pedidos por Coca-Cola FEMSA. Estos últimos resultados son comparados y contrastados con los de la empresa externa ICE para asegurar de la concordancia de los datos.

  Cada semana, se presenta a la dirección el avance de los resultados generales del Proyecto ICE para que pueda tomar las decisiones adecuadas.

1.4. Evaluación de problemas/oportunidades potenciales en el trabajo en el área de prácticas

El "**Proyecto ICE**" (Índice de calidad en la ejecución) asignado, viene del interés por parte de la dirección de crear ó identificar áreas de oportunidad en la realización de las actividades de la empresa, y así corregir las fallas, con fin de ganar las copas KO y KOF las cuales recompensan la mejor ejecución de los criterios ICE.

Para lograr lo anterior, cada persona que labora en la empresa, dependiendo de nivel jerárquico, deberá ir a evaluar unos quince clientes (abarrotes ó misceláneas) según criterios precisos como la disponibilidad de las bebidas de Coca-Cola en el enfriador, si el enfriador Coca-Cola es visible desde el marco de entrada de la tienda, si existen un número mínimo de plataformas de comunicación dentro de la tienda, etc. Así existe una lista completa de criterios que deben cumplir las tiendas (abarrotes y misceláneas). Esta lista se encuentra en anexo al final del documento, la primera hoja representando el formato ICE Card que sirve para evaluar los clientes

de *Home Market*, la segunda hoja representa el formato ICE Card que se enfoca en la evaluación de los clientes de *On Premise*. Se elaboró a partir de documentos de la empresa externa ICE (la cual se dedica a evaluar los clientes de Coca-Cola Femsa) esta lista que lleva cada empleado cuando se va a evaluar. Las evaluaciones del personal son registradas después en una base de datos, para analizar y cruzar los resultados con los de las empresas externas.

Además, cada persona que labora en Coca-Cola FEMSA hará esta evaluación de unos quince clientes cada mes.

Este proyecto ICE empezó desde el mes de enero 2012.

Al mismo tiempo, se desarrolla exámenes dos veces al mes para las personas que trabajan en la Coca-Cola FEMSA, mismas que tienen que evaluar clientes. Estos exámenes contienen preguntas sobre los criterios que quiere Coca-Cola que las tiendas cumplan. De esta manera nos aseguramos de que las personas de Coca-Cola FEMSA saben los objetivos operativos de la empresa y les ayudará para evaluar los clientes de manera correcta.

1.5. Selección de un problema/oportunidad como "caso vivencial"

El proyecto ICE en el cual se participa empezó a principios del mes de enero. Entonces se tuvo la oportunidad de seguir este proyecto desde el principio de su aplicación.

Como se ha explicado anteriormente, este proyecto apunta a buscar áreas de oportunidades en la empresa, para ser el mejor en la ejecución de los criterios ICE, a nivel de la empresa y a nivel nacional (Copas KO y KOF). Para lograr esto, se evalúa al personal de la empresa sobre sus conocimientos de los criterios ICE (posición del enfriador en una tienda, criterios relacionados a las plataformas de comunicación, disponibilidad y accesibilidad, etc.). Esta evaluación sirve para que ellos mismos puedan evaluar a su vez a clientes como abarrotes, misceláneas, fondas ó bien restaurantes de servicio rápido, según una lista precisa de criterios.

Así, se capacita al personal sobre los objetivos de la empresa, permitiendo un crecimiento de los conocimientos de los objetivos de la empresa, y también, y este elemento es esencial, ya que el proyecto permite calificar a las tiendas sobre su manera de promover y vender los productos Coca-Cola FEMSA. Si se encuentran obstáculos ó problemas de cumplimiento de los objetivos que pretendemos lograr, así estamos en la capacidad de arreglarlos.

Este control es primordial para la buena ejecución de los criterios ICE, aumentando el volumen de ventas, pero también imagen, de la empresa.

El proyecto ICE es desarrollado por el Staff de mercadotecnia, más precisamente en el equipo de Inteligencia de mercados. Los recursos necesarios para el desarrollo de este proyecto son esencialmente humanos, puesto que se tiene que mejorar los conocimientos del personal globalmente (los exámenes de ICE son realizados en Excel).

El proyecto ICE es indefinido, es decir que se continuará en el futuro en la empresa, permitiendo que se pueda mejorar cada vez más. Sin embargo, las copas KO y KOF toman en cuanta un periodo de tiempo – 1 año – para después obtener al ganador. Las fechas para las copas KO y KOF por las cuales se está competiendo son respectivamente de Octubre 2011 hasta septiembre 2012, y de Octubre 2011 hasta Noviembre 2012.