

**ESTRATEGIA GERENCIAL PARA COMPETIR EN EL SECTOR DEL AGUA
ENVASADA PARA EL ACUEDUCTO METROPOLITANO DE
BUCARAMANGA S.A. E.S.P.**

HENNY ANDREA CABALLERO MARTÍNEZ

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
FACULTAD DE INGENIERÍAS FÍSICOMECÁNICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA
BUCARAMANGA
2007**

**ESTRATEGIA GERENCIAL PARA COMPETIR EN EL SECTOR DEL AGUA
ENVASADA PARA EL ACUEDUCTO METROPOLITANO DE
BUCARAMANGA S.A. E.S.P.**

**Trabajo de grado presentado como requisito parcial
para optar por el título de:
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA**

HENNY ANDREA CABALLERO MARTÍNEZ

**DIRECTOR:
Ing. GUILLERMO ARENAS SELEEY**

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
FACULTAD DE INGENIERÍAS FÍSICOMECÁNICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA
BUCARAMANGA
2007**

AGRADECIMIENTOS

Para llevar a cabo este gran proyecto ha sido importante el apoyo incondicional de la empresa para la cual trabajo amb S.A. E.S.P., quién me dio todas las herramientas para iniciar esta Especialización y hoy en día cumplir con uno de los objetivos mas importantes de mi vida.

Igualmente agradezco al Dr. Julio Enrique Carrillo, quién con su experiencia y conocimiento al interior del amb me orientó en muchas ocasiones con el fin de llevar a un feliz termino dicho trabajo, que con gran esfuerzo y sacrificio hoy se refleja en resultados positivos.

Agradezco a la Universidad Industrial de Santander que gracias a los excelentes docentes y personas con gran experiencia en lo que hacen, nos permiten ampliar nuestros conocimientos y aplicarlos a nuestra vida y trabajo diario, por todo esto es importante destacar que un proyecto que inicialmente se veía lejos hoy se culmina gracias a todas las personas que en este intervinieron.

DEDICATORIA

Este Logro lo dedico a mi familia, esposo y a mi hijo que pronto nacerá y a quien amo con todo mi corazón; este es el resultado de grandes sacrificios y dedicación, que gracias a Dios hoy puedo decir que son satisfactorios para mi como ser humano y como profesional y quienes mas lo gozan y disfrutan al lado de uno son sus seres mas cercanos.

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	14
1. TITULO	16
2. PROYECTO	17
2.1 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA	17
2.2 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA	18
2.3 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	19
2.4 ALCANCE Y DELIMITACIÓN	19
2.5 ALCANCE Y DELIMITACION	22
3. OBJETIVOS	23
3.1 OBJETIVO GENERAL	23
3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	23
4. JUSTIFICACIÓN	24
5. MARCO TEÓRICO	26
5.1 MARCO HISTÓRICO	26
5.1.1 Acueducto Metropolitano de Bucaramanga.	26
5.1.2 AGUA ENVASADA amb AGUA VIVA	27
6. MARCO CONTEXTUAL	29
6.1 AGUA ENVASADA EN COLOMBIA	29
6.2 ESTRATOS ALTOS CONSUMEN MENOS AGUA	31
6.3 EL AGUA MINERAL ES SOLO PARTE DEL AGUA ENVASADA	34

7.	MARCO CONCEPTUAL	35
7.1	AGUA POTABLE	35
7.2	COMERCIALIZACIÓN AGUA ENVASADA	36
8.	MARCO LEGAL	39
8.1	“ La Naturaleza Jurídica del Acueducto Metropolitano de Bucaramanga”	39
9.	ENTORNO DEL NUEVO PRODUCTO amb AGUA VIVA	41
9.1	GENERALIDADES DEL PROYECTO DE AGUA ENVASADA	42
9.1.1	Análisis del mercado.	42
9.1.2	Análisis de oportunidades de mercado y evaluación de la capacidad de la empresa.	46
9.1.3	Análisis de los clientes y segmentación.	46
9.1.4	Análisis de los competidores.	47
9.1.5	Análisis de tendencias del medio ambiente.	47
9.1.6	Los cambios económicos.	47
9.1.7	Los cambios políticos.	48
9.1.8	Los cambios tecnológicos.	48
10.	PLAN ESTRATÉGICO PARA COMPETIR EN EL MERCADO DEL AGUA ENVASADA	49
10.1	PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE MERCADO	49
10.1.1	Mercadeo del nuevo producto	50
10.2	METODOLOGÍA Y ESTRUCTURA DEL PLAN ESTRATÉGICO	51
10.2.1	Modelos de plan de marketing.	51
10.3	PRIMER MODELO	51

10.4 SEGUNDO MODELO	53
10.4.1 Análisis de la situación	53
10.5. TERCER MODELO	59
10.5.1 Esquema del plan de marketing	60
10.6 ESTRATEGIA GERENCIAL - PLAN DE MARKETING	73
10.6.1 ANÁLISIS SITUACIONAL Y DEL ENTORNO	74
10.7 COMPETIDORES DE LÍNEA DE PRODUCTO	83
10.8 ENTORNO INTERNO	95
10.8.1 Entorno del cliente	97
10.8.2 Canales de distribución	103
10.8.3 Entorno del cliente	106
10.8.4 Canales de distribución	106
10.9 ENTORNO EXTERNO	109
10.9.1 Mercado agua envasada.	109
10.9.2 Localización geográfica del mercado.	109
10.9.3 Objetivos de marketing.	109
10.9.4 Estrategias de marketing	110
10.9.5 Requerimientos Distribución producto amb agua Viva	114
10.9.6 Almacenes Éxito	114
11. ESTRATEGIA DE MARKETING Y CONTROL	135
11.1. EVALUACIÓN	138
12. RECOMENDACIONES	140
CONCLUSIONES	142
BIBLIOGRAFÍA	144
ANEXOS	146

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Organigrama	21
Figura 2. Agua Brisa	83
Figura 3. Agua Manantial	84
Figura 4. Comparativo de precios al consumidor – Promedio	88

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Participación mensual el mercado en términos de ventas y unidades	43
Tabla 2. Promedio a pagar por los consumidores	44
Tabla 3. Barreras de entrada y salida para nuevos entrantes en el sector:	89
Tabla 4. Análisis - rivalidad entre competidores existentes	91
Tabla 5. Análisis de clientes y proveedores	92
Tabla 6. Análisis de posibles sustitutos	94
Tabla 7. Capacidad planta agua envasada	101
Tabla 8. Utilidad por presentación	108
Tabla 9. Competencias	103
Tabla 10. Documentos Básicos Requeridos	131
Tabla 11. Documentos Particulares por Línea de Suministro	131
Tabla 12. Plan Estratégico de Marketing	135

LISTA DE ANEXOS

Anexo 1. Presupuesto Estrategia de Marketing

Anexo 2. Análisis Ventas y Costos

Anexo 3. Plan de Medios

RESUMEN

TITULO: ESTRATEGIA GERENCIAL PARA COMPETIR EN EL SECTOR DEL AGUA ENVASADA PARA EL ACUEDUCTO METROPOLITANO DE BUCARAMANGA S.A. ESP *

AUTOR: HENNY ANDREA CABALLERO MARTÍNEZ **

PALABRAS CLAVES: Canales de Distribución, Mix de Marketing, Producto, Precio, Promoción y/o Comunicación y Plaza y/o Distribución.

CONTENIDO

Es importante dejar claro que el negocio del amb no ha sido el agua envasada y los recursos que se obtienen son por la venta del agua red, por lo tanto se requiere crear estrategias para poder convertir este producto en parte importante de los ingresos del amb.

El fin de la presente propuesta es competir en el sector de bebidas envasadas con las demás empresas que ya tienen su producto posicionado, esto se llevará a cabo específicamente para el producto amb "Agua Viva" en sus diferentes presentaciones, identificando factores críticos para competir en el mercado del agua envasada y generando estrategias que permitan obtener los canales de distribución específicos para llegar a toda la población inicialmente del Área Metropolitana

Por lo anterior se desarrolla un Plan Estratégico de Mercados para la comercialización y posicionamiento del agua envasada amb Agua Viva, en la cual se tienen en cuenta aspectos como lo son: Análisis del Entorno Interno, Análisis FODA, Entorno del Cliente, Entorno Externo, concluyendo con una Estrategia de Marketing en la cual se diseñan estrategias para cumplir objetivos de rentabilidad, supervivencia y crecimiento, enfocados igualmente hacia el posicionamiento de marca, identificando ventajas competitivas del amb, y su línea de producto enfocada al mercado meta elegido, logrando definir el Mix de Marketing teniendo en cuenta las 4P' (Producto, Precio, Promoción y/o Comunicación y Plaza y/o Distribución).

* Monografía

** Facultad De Ingenierías Fisicomecánicas Escuela de Estudios Industriales Y Empresariales Especialización En Alta Gerencia. Guillermo Arenas Seleey

SUMMARY

TITLE: MANAGERIAL STRATEGY TO COMPETE IN THE SECTOR OF THE WATER BOTTLED TO THE EL ACUEDUCTO METROPOLITANO DE BUCARAMANGA S.A. ESP

AUTHORS: HENNY ANDREA CABALLERO MARTÍNEZ **

KEY WORDS: Channels Distribution, Mix of Marketing, Product, Price, Promotion and Place and/or Distribution.

DESCRIPTION

It is important to clarify that the business of the amb has not been the water bottled and the resources that are obtained they are for the sale of the water network, therefore is required to create strategies to be able to convert this product in important part of the incomes of the amb.

The end of the proposed present is to compete in the sector of beverages bottled with the other businesses that already they have its product positioned, this will be carry out specifically for the product amb "Agua Viva" in its different presentations, identifying critical factors to compete in the market of the water bottled and generating strategies that permit to obtain the channels of specific distribution for arriving at all the population initially of the Metropolitan Area.

By the previous thing develops a Strategic Plan of Markets for the commercialization and positioning of the amb "Agua viva", in which aspects keep in mind themselves as are it: Analysis of the Internal Environment, Analysis FODA, Environment of the Client, External Environment, concluding with a marketing Strategy in which strategies are designed to comply objectives of profit value, survival and growth, focused likewise toward the positioning of the mark, identifying competitive advantages of the amb, and its product line focused to the market chosen, managing to define the Mix of Marketing keeping in mind the 4P' (Product, Price, Promotion and Place and/or Distribution).

* Monograph

** Industrial University of Santander. School of Industrial and Managerial Studies. Specialization in High Management. Guillermo Arenas Seley

INTRODUCCIÓN

El Acueducto Metropolitano de Bucaramanga a lo largo de sus 90 años, ha prestado el servicio público domiciliario de Acueducto, ha contribuido con la misión de impulsar el desarrollo local y del Área Metropolitana, mediante el suministro eficiente del servicio de Acueducto, como fue contemplado desde su creación en 1916. Los logros obtenidos se han dado gracias a la conjunción de muchos factores que han facilitado el desarrollo de esta Empresa, siendo una entidad autónoma y la estabilidad necesaria para el desempeño eficiente de su objeto, permitiendo una orientación desde el punto de vista empresarial; con una administración técnica, con rigor jurídico, técnico y financiero y sobre todo con una visión clara de futuro.

El Acueducto Metropolitano de Bucaramanga, Empresa Prestadora de Servicios Públicos Domiciliarios se ha preocupado permanentemente por atender las necesidades de sus clientes a través de la prestación de servicios y productos de calidad que contribuyen al mejoramiento de las condiciones de vida, el desarrollo y el bienestar de la comunidad en general.

El agua representa para el ser humano un elemento imprescindible para la vida y el desarrollo, tanto a nivel biológico, económico como social; y su importancia dentro del espectro de los servicios públicos exige un compromiso social que asegure a toda la población el acceso al servicio y al producto, en condiciones adecuadas de calidad, continuidad y en forma sostenible.

La cultura mundial del consumo de agua envasada se ha desarrollado vertiginosamente en los últimos treinta años, aumentando en promedio un

12% anual y convirtiéndolo en el sector más dinámico de toda la industria de la alimentación y la bebida. Al mismo tiempo, las personas han ido ganando conciencia en torno a la salud, lo que ha llevado a exigir mayores índices de calidad en los alimentos de alto riesgo, dentro de los cuales se sitúa el Agua envasada.

De acuerdo a esto y a su propósito empresarial el “**amb**” desea poner en marcha un proyecto que coadyuve a la optimización de sus recursos tangibles e intangibles, a su estabilidad y crecimiento financiero, y que conjuntamente redunde en beneficios para la sociedad y contribuya directamente al mejoramiento de la calidad de vida del ser humano.

El **amb** S.A. E.S.P. contribuye en una forma muy importante al desarrollo social de la comunidad a través del carácter de su servicio que es en pro del bienestar, calidad de vida y vital para la salud y la supervivencia de los seres humanos.

1. TITULO

**ESTRATEGIA GERENCIAL PARA COMPETIR EN EL SECTOR DEL AGUA
ENVASADA PARA EL ACUEDUCTO METROPOLITANO DE
BUCARAMANGA S.A. E.S.P**

2. PROYECTO

2.1 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA

La humanidad podría extinguirse ante un conflicto más antiguo que el de los combustibles, las religiones o las fronteras nacionales. El real drama del futuro, no sería el del agua al cuello exactamente, sino por los tobillos, pues su acuciante escasez nos lleva hacia un abismo áspero y escaso de vida.

El uso eficiente del agua se impone a fin de combatir el hambre que hoy por hoy afecta a más de 840 millones de personas de este planeta. El 70% de la cantidad de agua utilizada en el mundo se destina a producir alimentos, y dentro de 30 años se necesitará 60% más de alimentos para cubrir la demanda de una población tan carente como creciente.

El mercado mundial del agua embotellada, dominado por multinacionales, es un sector en plena progresión. La mala calidad del agua en muchos países, debido a la contaminación, favorece este mercado, que convierte al agua en un producto expansivo dentro de un mercado en avance.

Es por esto que ante la cantidad de empresas que se han atrevido a sacar un producto de vital importancia, el amb decidió integrar dicho mercado y aprovechar el conocimiento en cuanto a la calidad del agua, pero en otra presentación que no ha sido nuestro negocio¹.

¹ www.cubahora.co.cu/index.php

2.2 DESARROLLO METODOLÓGICO

El desarrollo metodológico a seguir consta de 3 etapas principales por medio de las cuales se da cumplimiento a cada uno de los objetivos propuestos. El proceso secuencial a desarrollar constará de una identificación análisis de la situación actual del negocio, identificación de tendencias y finalizará con la propuesta e identificación y planteamiento de estrategias según las exigencias del mercado del agua envasada.

ETAPA I.

Análisis Actual

En esta etapa se utilizará un análisis descriptivo y analítico.

- Situación actual Proyecto Agua Envasada “Agua Viva”
- Se recopilará la información histórica del negocio del agua envasada
- Se describirán situaciones regionales y/o nacionales a los cuales se ha enfrentado dicho producto.

ETAPA II.

Identificación de Tendencias

Esta etapa se desarrollará con base a tendencias del mercado y las experiencias de otras entidades.

- Se recopilará información sobre el negocio del agua envasada de otras Empresas que estén dedicadas al mismo.
- Se recopilará información de Empresas similares dentro y fuera del

país.

- Se consultará estrategias de otras entidades públicas o privadas que estén dedicadas a la comercialización del agua embotellada.
- Planteamiento de asociaciones y alianzas estratégicas, Análisis Foda, Entorno Interno, Entorno Externo y Desarrollo del Plan de Marketing.

ETAPA III.

Desarrollo de Estrategias

- Estrategia de Marketing y Control.
- Evaluación de la Estrategia Planteada

2.3 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

Fueron tantas las expectativas con el lanzamiento al mercado del agua envasada amb “agua viva”, que en realidad no se ha podido abarcar todo lo que se presumía iba a ser fácil, pero esto se veía venir debido a la falta de planeación estratégica de mercados efectiva ya que en esta etapa se obvio el análisis de dos factores importantes, en primer lugar analizar la oportunidad de mercado y evaluar la capacidad que tiene la empresa para aprovechar esa oportunidad y tener muy claro el comportamiento de los costos de comercialización, de producción y operativos.

2.4 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El agua envasada se ha convertido en uno de los sectores más dinámicos de las bebidas refrescantes. Actualmente se estima que en el mundo se consumen 126.000 millones de litros de agua envasada al año, unos 21 litros por persona año. En los próximos años se prevé que continúe la tendencia

de crecimiento del sector. Las razones de este dinamismo son múltiples y varían según las regiones del mundo y están estrechamente vinculadas con la situación económica de cada población.

Los principales factores que motorizan el consumo de aguas minerales son la salud, el bienestar y la búsqueda de lo natural.

En los grandes países consumidores el mercado del agua mineral está concentrado en pocas empresas de gran envergadura.

Para atender la demanda de distintos sectores, las empresas ofrecen una amplia variedad de productos que incluyen agua natural o tratada, con gas o sin gas, agua con sabor natural o aromatizada, en pequeños o en grandes envases.

Dado lo anterior el **amb** ha decidido entrar en dicho mercado, que si observamos en nuestro país, Colombia, es un sector que esta muy posicionado por marcas muy reconocidas siendo la única Empresa de Servicios Públicos que se ha atrevido a sacar este nuevo producto que podría ocupar un puesto importante primero a nivel regional y por ende en el mercado nacional.

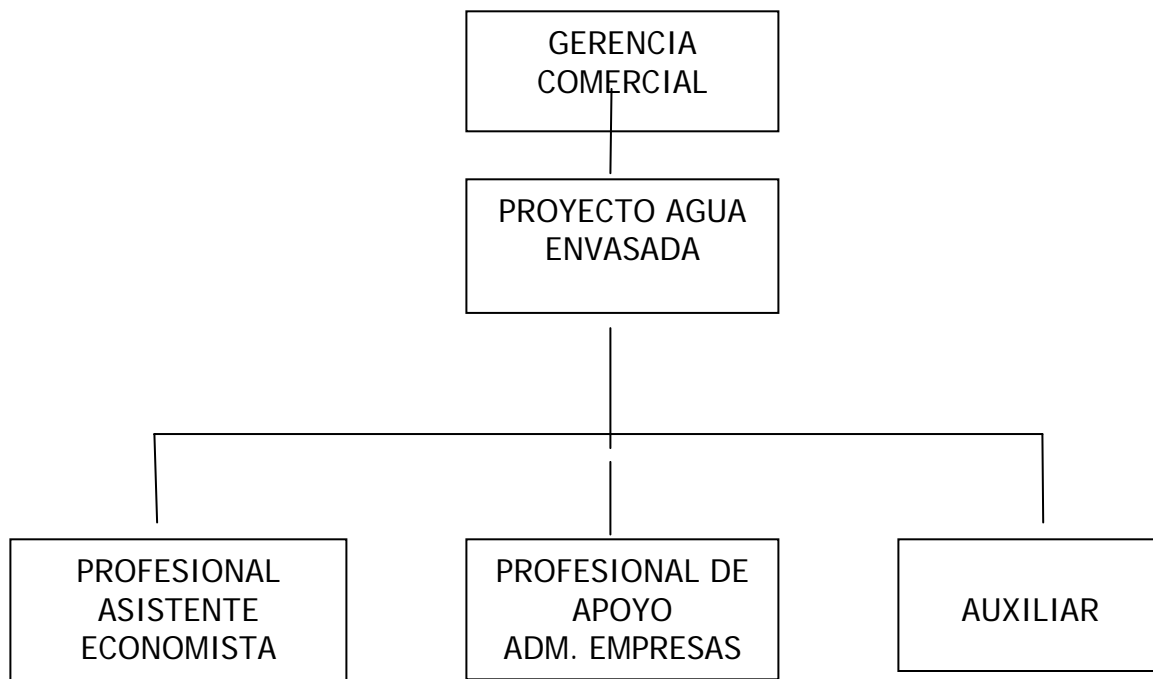
El negocio del **amb** no ha sido el agua envasada y los recursos que se obtienen son por la venta del agua red, por lo tanto se requiere crear estrategias para poder convertir este producto en parte importante de los ingresos del **amb**.

Lo anterior se ha dado debido a que el **amb**, no cuenta y nunca ha tenido un departamento de Mercadeo en el cual se hayan podido planear estrategias para introducir este producto al Mercado, ocasionando en parte

desorientación y desinformación. A la fecha solo se ha realizado el lanzamiento como tal de producto pero no se ha dado inicio a la comercialización del amb Agua Viva.

Todo se ha dado por falta de planeación y la presentación de un anteproyecto en la cual se hubiesen tenido en cuenta la viabilidad de los recursos comerciales, financieros y logísticos, y de haber contado con el apoyo y orientación de un experto en mercadeo sobre todo de estos tipos de productos, se habrían evitado dificultades en cuanto a los equipos, materiales y otros que se han ido solucionando a través del tiempo.

Figura 1. Organigrama



2.5 ALCANCE Y DELIMITACION

La propuesta para ingresar o competir en el mercado con las demás empresas que ya tienen su producto posicionado, se llevará a cabo específicamente para este producto amb “Agua Viva” en sus diferentes presentaciones, identificando factores críticos para competir en el mercado del agua envasada y generar estrategias que permitan obtener los canales de distribución específicos para llegar a toda la población inicialmente del Área Metropolitana, quienes son nuestros clientes del Servicio Público Domiciliario contando aproximadamente con un millón de habitantes.

3. OBJETIVOS

3.1 OBJETIVO GENERAL

Realizar una propuesta para definir objetivos estratégicos para la comercialización y posicionamiento de agua envasada amb “Agua Viva”, conforme a las nuevas tendencias del negocio del agua envasada.

3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Evaluar los mecanismos actuales en cuanto al lanzamiento de este nuevo producto.
- Identificar posibles sectores cruciales para este negocio del Agua Envasada.
- Plantear una propuesta con Estrategias para que este producto compita y se posicione con las demás empresas dedicadas al mismo negocio.

4. JUSTIFICACIÓN

En la actualidad la innovación lleva la batuta en cuanto a la renovación constante de los productos, no es solo el cambio y el mejoramiento de los productos sino que estos generen valor para el cliente y la búsqueda de la globalización para lograr nuevas posibilidades, siendo una ventaja competitiva la capacidad de producir agua tratada de buena calidad y es lo mejor que sabe hacer la empresa, con un modelo comercial adecuado buscando aliados y recursos que permitan llegar mas fácil al cliente estos podrían ser proveedores, socios y la creación de alianzas estratégicas.

Este negocio no es cualquier negocio, sobre todo si se considera que la cotización del agua embotellada es superior a la del petróleo y esta se sustenta en la venta de un recurso vital y público y es tan grande el rendimiento de este, que a nivel mundial el mercado del agua envasada esta estimado en 22 millardos de dólares anuales de ahí que la competencia sea tan fuerte en este sector, siendo una de las razones en que este mercado haya crecido tanto el hecho de ser agua potable de calidad.

La categoría de aguas tiene una particularidad y es que el 75 por ciento del volumen la hacen las presentaciones en bolsas que son las más económicas. Estas presentaciones se caracterizan por su bajo precio y están directamente relacionadas con el poder adquisitivo de la mayor parte de la población.

Por esta razón se plantea la propuesta para la creación de estrategias que permita adentrarnos y posicionarnos en dicho mercado que a nivel mundial esta creciendo significativamente, aprovechando la imagen con la que cuenta el **amb** y el conocimiento del negocio son puntos a favor, pero como es un

negocio nuevo en cuanto a la distribución del producto y el objetivo es convertirlo en un nuevo modelo de negocio capaz de crear riqueza y ojalá cambiar el rumbo de la Empresa.

Por esta razón, será un aporte importante para el **amb** S.A. E.S.P. en la cual se plantea dicha propuesta bajo la visión de una Empresa de Servicios Públicos Domiciliarios de Agua Potable, comprometida con la distribución y comercialización de un servicio de calidad, manteniendo la continuidad en el Área Metropolitana, ofreciendo un producto nuevo para nuestros usuarios y buscando clientes potenciales y diferentes alternativas y estrategias que nos garanticen un permanente crecimiento, posicionamiento en este mercado, para así continuar consolidándose como una ESP, con estándares en cuanto al servicio y producto prestado, además con gran proyección Nacional entre las Empresas del sector y así crear nuevos conceptos de negocios.

5. MARCO TEÓRICO

5.1 MARCO HISTÓRICO

5.1.1 Acueducto Metropolitano de Bucaramanga. La constitución de la Compañía Anónima del Acueducto de Bucaramanga, se da el 29 de Abril de 1916 y cuyo objeto social sería la construcción y explotación de un acueducto que suministrara agua a Bucaramanga, para un periodo de 50 años.

Inicialmente el agua que se distribuyó en la ciudad no necesitó tratamiento alguno para el consumo humano, solo hasta 1940 se inició el tratamiento parcial del agua y en 1954 se implementó el proceso de tratamiento para obtener un agua de óptima calidad.

Ante la necesidad de compensar la cobertura y calidad del servicio; la ampliación del canal de conducción, la planta de tratamiento, las redes de distribución y las tuberías matrices se hicieron simultáneamente con el crecimiento de la ciudad. En 1961 se inicio la construcción de la primera de las plantas de tratamiento “Planta La Flora”.

El Acueducto no solamente se ha preocupado por la conducción y mejoramiento de sus servicios, sino que ha tenido muy en cuenta la protección de todas las fuentes que lo surten de aguas, para ello desde 1968 inició la adquisición de tierras destinadas a la conservación y protección de los bosques ubicados alrededor de las cuencas hidrográficas y que hoy alcanzan la no despreciable suma de 11.000 hectáreas.

En los años 70 llegar a emprender obras y grandes proyectos sin necesidad de créditos extranjeros, sólo con recursos propios y empréstitos nacionales, era hablar de un Acueducto líder en Colombia. A esta situación se suma el tipo de mantenimiento que el acueducto efectuaba al agua, poco común en América Latina y prácticamente desconocido, lo cual no sólo permitió ir a la vanguardia entre las empresas encargadas del abastecimiento de agua en el país, sino que, precisamente recibiera la visita y reconocimiento de representantes nacionales e internacionales, que la consideraban modelo en Latinoamérica.

El año 2001 rompió la historia del Acueducto porque es a partir de, cuando se implementó un ambicioso Plan Estratégico hacia la Competitividad, el cual se basa en la modernización organizacional, el fortalecimiento del potencial de negociación, la consolidación de nuevos abastecimientos de agua, el mantenimiento y desarrollo del actual sistema, un mayor servicio al cliente y más atención a los recursos naturales²

Hoy, después de 90 años de funcionamiento, el Acueducto Metropolitano de Bucaramanga S.A E.S.P inicia acciones para poner en marcha este ambicioso proyecto de producir y comercializar agua envasada y diversificar su negocio, entrando al sector de bebidas, el cual continúa en un rápido crecimiento regional y mundial.

5.1.2 AGUA ENVASADA amb AGUA VIVA. El Acueducto Metropolitano de Bucaramanga S.A E.S.P ha renovado su imagen corporativa, haciéndola más amigable, moderna y flexible para adaptarse a las exigencias cambiantes del mercado. Con lo anterior se busca el cumplimiento de su compromiso con la sociedad, procurando satisfacer las necesidades del cliente.

El slogan amb “Agua Viva” determina el valor fundamental que tiene y representa el agua para la vida del ser humano, es la humanización del servicio y el renacer de un concepto ancestral el cual dice que el origen de la vida viene del agua; y con el ofrecimiento de agua envasada, el **amb** pretende reforzar el concepto de que es una fuente inagotable de vida y servicio para todos.

El agua destinada para el consumo humano debe cumplir con los requisitos consignados en el Decreto 475 de 1998 del Ministerio de Ambiente, Vivienda y Desarrollo Territorial, los cuales garantizan el USO recreativo, industrial, comercial y doméstico (bebida, lavado, preparación de alimentos).³

Adicionalmente, la Norma Técnica Colombiana NTC 3525 de Octubre 27 de 1999, establece los requisitos y los métodos de ensayo que debe cumplir el agua de bebida envasada.

Para dar cumplimiento y satisfacer a nuestros consumidores adquirimos un sistema automatizado para lavar, llenar, tapar y etiquetar el producto en cada una de sus presentaciones, garantizando la inalterabilidad de las propiedades del agua, además del continuo monitoreo de calidad en el laboratorio de pruebas del amb.

La planta embotelladora está localizada dentro del perímetro de la Planta de Tratamiento La Flora, propiedad de la empresa, siendo este el lugar adecuado para el desarrollo de sus actividades de producción y distribución.

El agua utilizada es extraída por un canal de aducción desde el río Tona, que posteriormente es tratada en nuestra planta.

2 Archivo Institucional amb - Libro Memorias amb

3 Información amb

6. MARCO CONTEXTUAL

La aceptación y consumo del agua envasada por todas las culturas y la necesidad en muchas áreas de agua segura para beber, garantiza que el agua embotellada permanecerá por mucho tiempo. De hecho, el consumo de agua embotellada ha sido históricamente una importante alternativa más saludable que el agua tomada de la llave.

La tendencia del consumidor actual de agua envasada se centra básicamente en adquirir un producto económico de buen sabor, aroma y color, la cual deben predominar las características de calidad y alta pureza del producto realizando sus propiedades.

6.1 AGUA ENVASADA EN COLOMBIA

El consumo de agua envasada es un concepto que anda de la mano del nivel y calidad de vida de una sociedad. Cuanto más elevado sea este, mayor será el consumo. Este tipo de producto comienza a comercializarse a gran escala tras la segunda guerra mundial, cuando la economía empieza a recuperarse, aunque su consumo es muy anterior, pero no con el carácter comercial actual, sino más bien terapéutico.

Al principio, el agua envasada, solo se vendía en farmacias, pero durante la década de los sesenta, este producto paso a venderse en todo tipo de comercios de alimentación. Hoy en día se considera como un producto alimenticio más, aunque con ciertas propiedades terapéuticas.⁴

⁴ www.portafolio.com.co

En la competencia participan no solamente las empresas tradicionales de bebidas, sino que cada vez llegan hasta las cadenas de supermercados.

Más de 30 empresas entre grandes, medianas y pequeñas, tienen marcas registradas para comercializar agua envasada en Colombia. El negocio es tan atractivo, que los supermercados e hipermercados manejan marcas propias para competir en este segmento, el cual se perfila como uno de los más vendedores en los próximos años.

Según la firma investigadora de mercados Radar, en Colombia al año se venden 40.180 millones de pesos en aguas envasadas y para el cierre del 2006 se proyectan 44.261 millones de pesos. Para algunos empresarios, a pesar de tratarse de un mercado dinámico es un negocio que aún puede crecer mucho más, pero para ello es fundamental la innovación.

Es por ello que la competencia de las empresas no es sólo con la presentación del producto. Ahora el agua viene con gas y sabores, que además de cambiar el color y el sabor, cumplen con la promesa de no alterar la naturalidad del agua.

Miguel Ernesto Cuadros, vicepresidente de Talento Humano de Carulla Vivero, comenta que Colombia es un país competitivo en América Latina para el mercado del agua, máxime si se tiene en cuenta que no en todas las partes del país se puede tomar confiablemente de la llave de tubo. Carulla lanzó a principios de este año agua con sabor de marca propia, con la cual entró a competir con Dasani de CocaCola (la cual arrancó en octubre del año pasado) y con Brisa Spa, que se está vendiendo hace unas semanas.

Para Carulla, a pesar de que el agua con sabor es un mercado relativamente nuevo en Colombia, las estadísticas de consumo indican que es atractivo para seguir impulsando el consumo en el país. Según Cuadros desde el 16 de febrero del 2006 cuando se lanzó la marca propia de agua saborizada se han vendido 350.000 unidades, distribuidas en cuatro sabores.⁵

Para los voceros de Bavaria, la categoría de aguas tiene una particularidad y es que el 75 por ciento del volumen la hacen las presentaciones en bolsas que son las más económicas. Estas presentaciones se caracterizan por su bajo precio y están directamente relacionadas con el poder adquisitivo de la mayor parte de la población.

No obstante, destaca que las aguas con gas y con sabor están generando el crecimiento y expansión de la categoría. Para las directivas de Bavaria el consumo de agua en Colombia es todavía muy bajo frente a otros países del mundo. Colombia tiene un consumo per cápita aproximado de 15 litros al año frente a 26 en Argentina y 45 en Uruguay, esto significa que hay mercado por desarrollar. Investigadores opinan que el creciente número de registros en la Superindustria para comercializar agua, es un indicador de que en los próximos años la 'guerra' de las empresas con productos será más fuerte y los precios se convertirán en el mayor atractivo para motivar el consumo⁶.

6.2 ESTRATOS ALTOS CONSUMEN MENOS AGUA

Un estudio de Radar indica que si bien es cierto que el agua envasada en bolsa se consume en todos los estratos y en todas las ciudades del país, en los estratos medios y bajos es donde se concentran los mayores consumidores. De ahí que la apuesta de las empresas sea innovar en sus

⁵ www.portafolio.com.co

⁶ [//www.ambientum.com/revista/2001_43/2001_43_AGUAS/MINERAL1.htm](http://www.ambientum.com/revista/2001_43/2001_43_AGUAS/MINERAL1.htm)

propuestas para llegar a nuevos segmentos. Según las estadísticas de esta firma investigadora, el 51 por ciento de los ingresos por la venta de agua envasada provienen del estrato medio, el 40 por ciento del bajo y sólo un 9 por ciento de los estratos altos.

Los mayores consumidores del producto están en Montería, Villavicencio y Barranquilla, mientras que Bucaramanga, Medellín y Cali son, las ciudades donde menos se consume agua envasada. Para los empresarios que le apuntan a esta industria, el lanzamiento de diferentes propuestas es fundamental para lograr aumentar el consumo per cápita que en Colombia es aproximadamente de 15 litros al año, mientras en Argentina es de 26 y en Uruguay de 45.

A nivel internacional el mercado español se encuentra actualmente inmerso en un proceso expansivo. Durante la última década se ha duplicado su producción. En el año 1999 esta alcanzó los 3.602 millones de litros de agua envasada, lo cual supuso un incremento del 11'5% respecto al año anterior. En el año 2000, este sector ocupó el primer puesto en el incremento de facturación con respecto al año anterior dentro del grupo de bebidas envasadas.

Todo este aumento en el consumo del agua envasada, se debe a la buena situación económica que vive el país. El incremento aunque bueno y positivo, todavía no iguala a los principales consumidores europeos, a pesar de ser el agua española la más barata del continente.

La búsqueda de agua potable sana y la mejora de conceptos organolépticos, como olor, color y sabor, han elevado drásticamente el consumo de agua envasada, en todo el mundo y especialmente en los países mas

desarrollados. A pesar de ello el agua envasada satisface idénticos estándares de calidad que el agua normalmente distribuida en la red pública.

Los países que más agua envasada consumen son Bélgica con 213 litros por habitante y año, Italia con 155 litros/habitante año y Alemania con 97. En España el consumo es menor, 78 litros por habitante año. Los mayores exportadores de agua envasada son Francia con 1.512.000 m³/año, Italia con 645.000 m³, y Bélgica con 465.000 m³. España tan solo exporta 63.000 m³, lo cual supone el 0,2 % de la producción nacional, importando simultáneamente casi el doble.

El consumo del agua envasada es en un 74% en los hogares integrándose en la alimentación, y el 26% se destinado a hoteles, restaurantes y cafeterías.

Existen distintos tipos de agua envasada; las aguas minerales naturales, las aguas de manantial, las aguas potables preparadas, el agua potable preparada procedente de manantial y el agua de abastecimiento público preparada para consumir.

Cada tipo de agua atiende a las necesidades y gustos de cada persona la mayoría se decanta por el agua mineral natural con cerca del 85% del consumo, un 10% procede de manantial y un 2% es agua potable preparada para vender. Además existe el consumo de agua envasada con gas, aunque es una minoría comparada con el agua natural sin gas.

La diferencia entre las distintas aguas envasadas radica principalmente en su procedencia y posterior tratamiento.

6.3 EL AGUA MINERAL ES SOLO PARTE DEL AGUA ENVASADA

Las aguas naturales, tanto minerales como de manantial procede de largos procesos naturales de infiltración del agua de lluvia a través de los acuíferos subterráneos, adquiriendo las sales y minerales que conforman el subsuelo. Los puntos de captación y explotación se encuentran en macizos montañosos y en zonas donde la mano del hombre aun no ha contaminado los suelos con fertilizantes, pesticidas o cualquier residuo de actividad industrial o agrícola que pudiese alterar la composición natural del agua.

Igualmente vemos que empresas, como Coca-Cola que ha incursionado en el negocio del agua envasada ha mostrado un fuerte y consistente crecimiento, con importantes incrementos en su consumo y un gran potencial en los mercados en la cual participa. En el año 2003 las ventas de agua envasada para Coca-Cola aportaron 91.9 millones de cajas unidad al volumen total de ventas.

Para Agua Brisa, la clave ha sido su fuerza de ventas, que le ha permitido alcanzar cerca del 32% de participación en la categoría y crecer el 11% en ventas frente al año anterior. El objetivo para esta marca es salir de la categoría de commodities y lograr que la gente la compre no porque la encuentra en el punto de venta, sino porque la busque por su nombre. Aunque crece, la categoría del agua envasada no ha logrado que nuevos productos derivados de ella se posicionen, como sucedió con las aguas con sabores a fruta que no tuvieron el impacto deseado.

7. MARCO CONCEPTUAL

7.1 AGUA POTABLE

“La nueva cultura del agua” es expresión de reciente acuñamiento; sin embargo, su uso está ya generalizado en el discurso hidrológico social, en el político e, incluso, en científico. Los medios la han incorporado también a su léxico. En nombre de *“la nueva cultura del agua”* se organizan reuniones científicas, foros y congresos, nacionales e internacionales, como las presentes Jornadas. La paternidad del término está asociada a un movimiento social singular, nacido en España a mediados de los noventa a escala de todo el territorio peninsular, tanto español como portugués, conocido desde entonces como COAGRET, que son las siglas de las iniciales de Coordinadora de Afectados por Grandes Embalses y Trasmases.

Tanto Coagret como la popularidad de que hoy goza la expresión *“nueva cultura del agua”* son dos fenómenos sociales que merecerían un análisis antropológico o de psicología de masas. Representan un mensaje renovado, ecocéntrico y humanístico, alternativo al discurso tradicional en la manera de entender los ríos, el uso y la gestión del agua en la realidad española.

En buena medida la historia de las relaciones entre el hombre y el agua ha sido de conflictos por el acceso y la utilización del valioso recurso. *“Las guerras del siglo XXI serán en lucha por el agua”* sentenció Ismael Serageldin, ex presidente del Banco Mundial, mientras la revista *Fortune* afirmaba que el agua en el siglo XXI será lo que el petróleo en el siglo XX.

En efecto, de los 1,4 miles de millones de m³ de agua del planeta sólo 36 millones corresponden a reservas de agua dulce, pero la mayor cantidad de esta agua se concentra en el subsuelo en forma de acuíferos que representan una cantidad sesenta veces mayor de la que escurre en la superficie. La crisis del agua se deriva de su contaminación y de que su uso se dobla cada veinte años.⁷

Treinta países sufren severa falta de agua, mil millones de personas carecen de agua limpia y se anuncia que en 2025 dos tercios de la población mundial padecerá cortes del líquido.

América Latina y el Caribe cuentan con cerca de un tercio del potencial mundial de agua dulce, algo así como 27.328 metros³ per cápita (frente a 8.838 m³ per cápita en EE.UU.), aunque casi un tercio de sus habitantes carece de acceso del agua potable. Los ríos Amazonas, Orinoco, Sao Francisco, Paraná, Paraguay y Magdalena transportan más del 30% del agua superficial continental del mundo; con el 12% del área terrestre total y el 6% de la población, la región capta alrededor del 27% del agua lluvia del planeta, la mayor parte concentrada en las cuencas del Amazonas. A pesar de esto, varios de sus países padecen graves problemas de aridez y de contaminación del agua dulce.⁸

7.2 COMERCIALIZACIÓN AGUA ENVASADA

El modelo de libre comercio, la OMC y los TLC consideran al agua de tres maneras: a) como un “bien económico” comercializable, b) como un “servicio” incluido en los acuerdos y c) como un área de “inversión” del sector privado.

7 www.deslinda.org.co

8 www.semillas.org.co

Se abre así el camino para la compra-venta y la exportación del líquido y para la privatización de este recurso natural estratégico y vital.

Con los tratados de libre comercio los gobiernos firmantes deberán demostrar que tienen razones incontrovertibles para no privatizar el agua, pues de lo contrario podrán ser sancionados por la OMC; un bien común de la humanidad convertido en mercancía de lucro, un derecho transformado en negocio especulativo en virtud de las fuerzas del mercado.

El analista Aurelio Suárez revela tres modalidades utilizadas por las corporaciones multinacionales (Suez, Vivendi, RWE, Nestlé, Bechtel) en un negocio estimado por el Banco mundial en US\$ 800.000 millones al año para el mercado global de agua fresca, y un millón de millones de dólares para el “negocio de la administración del agua”.⁹

- Tomar los servicios de agua municipal y de alcantarillado directamente, mediante la compra de las empresas existentes o con contratos de largo plazo.
- Controlar directamente las fuentes de agua, mediante compra o concesiones, captándolas para agua embotellada, exportaciones de agua en bloque o para irrigación agrícola.
- Realizar contratos de gestión comercial u operativa de corto plazo, en que se captan tarifas y se paga a las localidades un arriendo o se recibe un porcentaje de desempeño.

Independiente del modelo adoptado, la provisión del servicio de agua se basa en la capacidad de pago del usuario, por lo que las comunidades empobrecidas frecuentemente acabarán por no recibir el servicio. De igual

⁹ www.deslinde.org.co

forma, puesto que para las corporaciones del agua la ley que las regula es la de la máxima ganancia, y ésta se encuentra relacionada con el incremento del consumo, el promover la conservación del recurso se convierte en una quimera. ¹⁰

¹⁰ www.semillas.org.co

8. MARCO LEGAL

8.1 “LA NATURALEZA JURIDICA DEL ACUEDUCO METROPOLITANO DE BUCARAMANGA”

El Acueducto Metropolitano de Bucaramanga SA ESP, es una empresa de Servicios Públicos Domiciliarios, de carácter mixto, del nivel municipal, estructurada bajo el esquema de una Sociedad por Acciones, regulada por la Ley 142 de 1994, por las disposiciones que le complementen, reglamenten, sustituyan o modifiquen, por sus estatutos y por las normas del Código Civil y de Comercio en lo pertinente a Sociedades Anónimas.

Como Empresa de Servicios Públicos Mixtas El Acueducto Metropolitano de Bucaramanga SA ESP se somete tanto en cuanto al régimen de creación y funcionamiento societario, como a la celebración y expedición de actos y contratos a las normas que para las Empresas de Servicios Públicos establece la Ley 142 de 1994 o Régimen de Servicios Públicos Domiciliarios y los Códigos Civil y de Comercio.

En cuanto a Régimen Laboral de los trabajadores de las Empresa de Servicios Públicos Mixtas, el artículo 14 de la ley 142 de 1994, establece que tendrá el carácter de trabajadores particulares y estarán sometidos a las normas del Código Sustantivo de Trabajo y a lo dispuesto en la citada ley.

Así, es posible afirmar que es una entidad regida por el derecho privado en cuanto a su funcionamiento atañe y por las normas públicas que regulan la prestación del servicio de acueducto en cuanto a los aspectos que hacen

referencia a la relación usuario (actual ó potencial) - empresa prestadora de servicios públicos, ya que la eficacia en la prestación de los servicios públicos sí es un aspecto de interés general.

9. ENTORNO DEL NUEVO PRODUCTO amb AGUA VIVA

Luego del lanzamiento y presentación del producto a los grupos de interés de la empresa, el **amb** iniciará un programa de obsequio del producto en sus diferentes presentaciones al público en general, aprovechando eventos celebrados a nivel regional para dar a conocer la marca, el producto y sus características diferenciadoras.

- **Celebración 90 años trabajando por la vida amb**

Aprovechando este magno evento, se preparará un espacio que sirva para reafirmar la imagen del nuevo producto, entregando obsequios a los asistentes.

- **amb su buen vecino**

Degustación en los eventos sociales realizados por el amb, actividades y servicios prestados durante la realización de las jornadas del programa **amb SU BUEN VECINO**, liderado por la Gerencia Comercial, se informará a los asistentes a través de un stand, las características y diferencias existentes entre nuestro nuevo producto **amb Agua Viva** con el agua que obtienen del grifo de sus residencias, y adicionalmente se entregarán volantes.

- **Patrocinio de eventos en diferentes ámbitos, y Convenios interinstitucionales**

El **amb** goza de un prestigio y reconocimiento a nivel local, por lo que es frecuentemente invitado a patrocinar eventos socio-culturales (educativos, deportivos, de recreación), económicos y del sector Salud, organizados por diferentes entes de la región.

9.1 GENERALIDADES DEL PROYECTO DE AGUA ENVASADA

9.1.1 Análisis del mercado. El mercado de agua envasada en nuestra región, a pesar de no estar muy avanzado en materia de tipos de agua, si ofrece una variedad de marcas y presentaciones al consumidor final.

Hoy en día la mayor competencia está centrada entre empresas como Bavaria S.A. con su producto Agua Brisa, Coca-Cola con Agua Manantial y Postobón con Agua Cristal.

Paralelo a la venta de las marcas líderes de la categoría, pueden apreciarse otras marcas menos conocidas, debido posiblemente a la falta de publicidad o a la dificultad para distribuir el producto de tal forma que esté al alcance de los consumidores en diferentes escenarios. Entre estas marcas se encuentran: Agua California y Agua Pura.

Adicionalmente, el consumidor puede encontrar agua envasada como producto institucional en algunos supermercados como Almacenes ÉXITO S.A., CARULLA VIVERO y Cajasan, quienes manejan un precio inferior al de las marcas líderes.

El total estimado del mercado de agua envasada en el Municipio de Bucaramanga y su Área Metropolitana, se encuentra entre 2.500 a 2.800 millones de pesos mensuales. Estudio de mercados por Focus Ltda, Año 2006.

La participación mensual de las marcas existentes en el mercado en términos de Ventas y Unidades es la siguiente:

Tabla 1. Participación mensual el mercado en términos de ventas y unidades.
Estudio de Mercados realizado por Focus Ltda, Año 2006.

MARCAS		UNID.	%		VENTAS \$	%
	BRISA	3,769,561.00	59.66%		1,295,248,200.00	51.25%
	CRISTAL	1,773,685.00	28.07%		762,649,925.00	30.18%
	SANTA CLARA	299,740.00	4.74%		327,347,291.67	12.95%
	MANANTIAL	207,846.00	3.29%		97,283,325.00	3.85%
	PURA	267,555.00	4.23%		44,592,500.00	1.76%
	TOTAL	6,318,387.00	100.00%		\$ 2,527,121,241.67	100.00%

El estudio nos revela que el 42% de los consumidores compran la marca de agua que esté disponible en el lugar en el momento de su necesidad; que en su mayoría exhiben Agua Brisa de la empresa Bavaria S.A., reflejando por esta, entre otras razones, el mayor volumen de ventas en el mercado local. Estudio de mercados por Focus Ltda.

El factor precio también ocupa un lugar relevante para el consumidor, pues un valor bajo determina la preferencia a la hora de la compra, lo cual se demuestra nuevamente en el caso de Agua Brisa, que prácticamente en todas sus presentaciones maneja un precio de venta por debajo de la competencia.

En referencia al precio, el estudio nos presenta el promedio que los consumidores actualmente estarían dispuestos a pagar por el producto **amb** Agua Viva según su presentación:

Tabla 2. Promedio a pagar por los consumidores Año 2006

Presentación	Precio de Compra Promedio en el Mercado local	Precio dispuestos a pagar por AGUA VIVA
Bolsa 350 y 500 cm ³	\$ 250	Entre \$ 250 y \$ 500
Botella 500 y 600 cm ³	\$ 1000	Entre \$ 500 y \$ 1000
Botella 500 cm ³ Gas	\$ 1000	-
Garrafa 5000 cm ³	\$ 4500	-

- El estudio no incluyó en la sección de precio, los formatos de botella de 330 cm³, garrafa de 5 lts, botellón 20 lts. y la presentación de agua con gas.

Igualmente, los encuestados señalaron que por factores como el sabor, el respaldo de la compañía que lo produzca, y el empaque, estarían dispuestos a pagar un valor por encima del que se maneja en el mercado hoy en día.

Las presentaciones de Agua con Gas y saborizada, se encuentran en el mercado hasta hace pocos meses como opción diferente en la categoría de agua envasada.

Por otro lado y muy a pesar de la diversidad de marcas de la categoría existentes en el mercado local, aún no han logrado cumplir con las exigencias del consumidor, pues la encuesta realizada demuestra que el consumidor percibe en ocasiones un sabor a “caucho o a químicos” en el agua en bolsa, y la disponibilidad de las distintas marcas en los establecimientos comerciales pequeños no es suficiente para que el consumidor tenga libertad de escoger la marca de agua que prefiera.

Las anteriores razones, favorecen la compra de productos sustitutos como los jugos, gaseosas o el consumo mismo del agua del grifo.

Como respuesta a esa necesidad que plantea el estudio y la capacidad de expansión de sus actividades, el **amb** decide poner en el mercado local un producto que llene las expectativas del consumidor en términos de calidad, sabor, y precio.

- **PRESENTACIONES:**

Además de la presentación innovadora en el mercado de *Agua a Granel* se producirán las siguientes referencias:

- Bolsa 300 y 500 cm³
- Botella 330 y 500 cm³
- Botella 330 y 500 cm³ con Gas
- Garrafa 5000 cm³
- Botellón 20 litros

- **ENVASE**

El producto se envasa en recipientes de tipo sanitario con tapa inviolable como banda de garantía, elaborados con materiales inocuos y resistentes a distintas etapas del proceso, de tal manera que no reaccionan con el producto o alteran sus características físicas, químicas y organolépticas.

- **EMBALAJE**

El reempaque a utilizar es de un material resistente que ofrece protección adecuada a los envases para impedir su deterioro exterior, a la vez que facilita su manipulación, almacenamiento y posterior distribución.

9.1.2 Análisis de oportunidades de mercado y evaluación de la capacidad de la empresa. Definir el negocio, determinar su misión, elaborar estrategias funcionales y fijar presupuestos son decisiones complejas e interrelacionadas que requieren de un considerable análisis. Con el objeto de definir el negocio y determinar una función apropiada, es necesario analizar las oportunidades de mercado y evaluar las capacidades de la compañía para aprovechar esas oportunidades. Con el objeto de elaborar estrategias funcionales y fijar presupuestos, se ha de identificar la naturaleza específica de las oportunidades, así como también determinar formas y medios específicos para aprovecharlas.

9.1.3 Análisis de los clientes y segmentación. Este análisis se lleva a cabo, porque no todos los clientes tienen las mismas necesidades de productos o servicios. Esto conduce en forma automática a la implicación estratégica de que los negocios pueden decidir atender diferentes segmentos de clientes. La segmentación de clientes se define como la definición de un mercado en grupos de clientes que tienen necesidades similares. Las necesidades se deben interpretar en forma muy amplia, en términos mucho más amplios que sólo las características de los productos. Los clientes pueden diferir también en sus necesidades de información, confianza, apoyo técnico, servicio, distribución, y otra gran variedad de beneficios “que son el producto” y que son parte de su compra. Pueden también diferir en su disposición o habilidad para pagar por esos beneficios.

La segmentación del mercado es de hecho uno de los aspectos más importantes de la planeación estratégica de mercado, y puede ser el más difícil. Cuando se hace bien, parece evidente. Con frecuencia requiere tanta creatividad como eficiencia. Una segmentación efectiva divide el mercado en partes identificables, accesibles a métodos especializados de mercadotecnia,

con tamaño suficiente para hacer los segmentos redituables y, sobre todo, defendibles en contra de la competencia.

9.1.4 Análisis de los competidores. La evaluación de cada competidor es útil por dos razones. En primer lugar, refuerza el análisis de los clientes que se acaba de describir. Comprender la estrategia de un competidor nos ayuda a entender la conducta de compra y a identificar la clase específica de clientes a la que le resulta atractiva esa estrategia. En segundo lugar, es útil en si misma como base para identificar áreas de fortaleza y debilidad relativas y, por ello, de potenciales oportunidades de mercado. A este respecto, puede sugerir también la forma en que un competidor podría reaccionar ante amenazas y oportunidades en una situación competitiva futura.

9.1.5 Análisis de tendencias del medio ambiente. El análisis del medio ambiente implica un estudio cuidadoso de los cambios económicos, sociales, políticos y tecnológicos. Es importante porque estos cambios modifican en forma continua la conducta de los clientes y de las estrategias de la competencia. En una compañía importante se definió el análisis del medio ambiente como una “revisión de los mercados y la tecnología lo suficientemente amplia en el futuro para que se puedan emprender acciones; en vez de reacciones”.

9.1.6 Los cambios económicos. Se producen por movimientos amplios y seculares en diversos factores económicos subyacentes, así como también por cambios debidos a ciclos de negocios. Entre los factores más importantes que se deben considerar se encuentra el producto nacional bruto, el ingreso personal, el número de personas que tienen empleo, el número de hogares y de formación de hogares nuevos, los gastos

gubernamentales, los gastos de capital, la disponibilidad de capital y las tasas de interés y los patrones de crecimiento sectorial.

9.1.7 Los cambios políticos. Incluyen los que se dan a nivel mundial, nacional, estatal y municipal. A nivel mundial, los cambios políticos influyen sobre el comercio entre las naciones, la inversión en el extranjero, el gasto en defensa y el funcionamiento de las corporaciones multinacionales. A nivel nacional, las políticas reguladoras, las políticas antimonopólicas, las políticas fiscales y monetarias, y las políticas industriales, de los consumidores, regionales, de mano de obra y del medio ambiente afectan todas ellas el funcionamiento de los mercados. A un nivel estatal y local, los impuestos, los problemas de empleo, las políticas de desarrollo de la comunidad y las políticas reguladoras locales resultan importantes.

9.1.8 Los cambios tecnológicos. Se producen en forma constante y muestran poco reconocimiento de los límites que tradicionalmente dividen a las industrias. El cambio tecnológico no solo conduce a mejores productos, sino que también conduce a formas sustitutas de satisfacer las necesidades de los clientes. Además con frecuencia conduce a la identificación y la explotación de necesidades que antes no se satisfacían.

La sensibilidad ante esas influencias del medioambiente es esencial para una planeación estratégica de mercado.

10. PLAN ESTRATÉGICO PARA COMPETIR EN EL MERCADO DEL AGUA ENVASADA

Analizar las oportunidades de mercado requiere de un análisis cuidadoso de los clientes y de su segmentación, de los competidores (tanto actuales como nuevos ingresos, potenciales) de las tendencias del medio ambiente y características del mercado. Ajustar las oportunidades con las capacidades internas de la compañía es la clave de una planeación estratégica de mercado efectiva. El proceso es dinámico; conforme los mercados evolucionan, se presentan en forma continua nuevas oportunidades y otras oportunidades existentes declinan. Por ello, se debe planear con el objeto de anticipar esas oportunidades y reunir con anticipación los recursos y capacidades necesarios para aprovecharlas.

10.1 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE MERCADO

La naturaleza de la Planeación se está volviendo mas estratégica: Cada vez mas se conduce al nivel de “unidad de negocios” , que es en si mismo un concepto organizacional de reciente surgimiento. La planeación requiere de una orientación “administrativa general”, mas que de una orientación “funcional” estrecha, y está dependiendo cada vez mas del análisis de mercados. La mayoría de empresas elaboran planes, pero muy pocas dominan la planeación estratégica de mercado.

Se puede pensar que un plan estratégico de mercado implica cuatro conjuntos de decisiones relacionadas:

Definición del negocio: Cada uno de los administradores responsables de un componente de la organización (negocio o programa) dentro de la empresa debe decidir “¿En qué negocio me encuentro?” la definición debe establecer alcance del producto y el mercado y la segmentación del producto y del mercado.

Determinación de la misión del negocio: Es necesario determinar expectativas de desempeño en términos de crecimiento de ventas, participación de mercado, rendimiento sobre la inversión, ingresos netos y efectivo, para cada negocio y programa. Esto exige un análisis cuidadoso de las oportunidades del mercado y de las capacidades de la Compañía, así como también un análisis de los objetivos generales de la empresa

Planteamiento de las Estrategias funcionales: Solo se pueden plantear en detalle las estrategias funcionales, que incluyen mercadotecnia, manufactura, investigación y desarrollo, servicio, distribución, etc, después de haber definido el negocio y de haber determinado su misión.

Presupuestación: El ciclo de planeación termina cuando se determinan las asignaciones de recursos y los presupuestos para llevar a cabo los planes. Es en esta etapa cuando se toman las decisiones financieras específicas, y cuando se proyectan los estados de pérdidas y ganancias, los balances generales y los estados de flujo de efectivo pro forma.

10.1.1 Mercadeo del nuevo producto

- **Plan de marketing.** Todas las compañías para desarrollar y mantener una relación viable entre los recursos, los objetivos de la organización y las cambiantes oportunidades del mercado, estructuran una planeación estratégica que les permite definir los lineamientos y proyecciones

corporativas, es así como desde el área de mercadeo, se propone un plan de marketing acorde a los parámetros establecidos por la Gerencia.

El plan de marketing es entonces es una herramienta de gestión, un factor clave de éxito que conduce a un uso eficiente de los recursos, al logro de productos valorados por los clientes y a la generación de los beneficios que la organización espera, en él se definen la estrategia y los programas de marketing que incluyen un conjunto de tácticas y acciones sucesivas y coordinadas destinadas a alcanzar unos objetivos comerciales establecidos.

Es importante tener en cuenta que el plan de marketing no es una actividad aislada, sino, por el contrario debe estar perfectamente unida al resto de departamentos de la empresa (Finanzas, producción, calidad, personal entre otros).

10.2 METODOLOGÍA Y ESTRUCTURA DEL PLAN ESTRATÉGICO

10.2.1 Modelos de plan de marketing. Kotler plantea varios modelos de plan de marketing para que de acuerdo a las características de la empresa y sus objetivos se defina el más acertado, ya que el desarrollo de un plan de marketing exige una metodología a seguir con cierta precisión si no se quiere caer en el desorden. Es importante seguir todas y cada una de las etapas planteadas en los diferentes modelos que se describen a continuación.

10.3 PRIMER MODELO

Cada línea de productos o marca debe desarrollar un plan de marketing para alcanzar sus metas, ya que este es uno de los resultados más importantes del proceso de marketing. Un plan de marketing tiene varias secciones:

- **Resumen ejecutivo y tabla de contenido:** El plan de marketing debe iniciar con un breve resumen de las principales metas y recomendaciones del plan. El resumen ejecutivo permite a la alta gerencia captar la idea general del plan. Después de este resumen debe incluirse una tabla de contenido.
- **Situación actual de marketing:** En este estudio se deben presentar antecedentes pertinentes en cuanto a ventas, costos, utilidades, el mercado, la competencia, la distribución y el microentorno, análisis de oportunidades y problemas. Después de resumir la situación de marketing actual, se procede a identificar las principales oportunidades/riesgos, fuerzas/debilidades, y los problemas que enfrenta la línea de productos.
- **Objetivos:** Se debe decidir cuales serán los objetivos financieros y de marketing del plan.
- **Estrategia de marketing:** A continuación, se amplía la estrategia de marketing o plan de juego que se usará para lograr los objetivos del plan. Al desarrollar la estrategia, se habla con el personal de compras y fabricación para confirmar que podrán comprar suficiente materia prima y producir suficientes unidades para cumplir con los niveles de volumen de ventas meta. El gerente de producto necesita hablar con el gerente de ventas para obtener el apoyo necesario de la fuerza de ventas, y con el funcionario de finanzas a fin de obtener suficientes fondos para publicidad y promoción.¹¹
- **Programas de acción:** Se debe especificar a grandes rasgos los programas de marketing diseñados para alcanzar los objetivos del

¹¹ www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/mar1/planmktrat.htm.

negocio. Cada elemento de la estrategia de marketing debe contestar estas preguntas: ¿Qué se hará?, ¿Cuándo se hará?, ¿Quién lo hará?, ¿Cuánto costará?.

- **Estado de resultados proyectado:** Los planes de acción permiten al gerente de producto elaborar un presupuesto de apoyo. Del lado de los ingresos, este presupuesto muestra el volumen de ventas pronosticado en término de unidades y de precio promedio. En el lado de los gastos, aparece el costo de producción, distribución física y marketing, desglosado en categorías más pequeñas. La diferencia entre los ingresos y los gastos es la utilidad proyectada. Una vez aprobado, el presupuesto es la base para desarrollar planes y programas de adquisición de materiales, planeación de la producción, reclutamiento de empleados y operaciones de marketing.
- **Controles:** La última sección del plan de marketing bosqueja los controles para monitorear el plan, por lo regular se detallan las metas y el presupuesto para cada mes o trimestre. La alta gerencia puede revisar los resultados en cada periodo. Algunas secciones de control incluyen planes de contingencia, que bosquejan los pasos que la gerencia seguirá en respuesta a sucesos adversos específicos, como una guerra de precios o una huelga.

10.4 SEGUNDO MODELO

10.4.1 Análisis de la situación

- Competidores existentes.
- DAFO (Debilidades, Amenazas, Fuerzas y Oportunidades).
- Productos, precios, descuentos, ubicación, facturación, diseño, fabricación, finanzas etc. de cada uno.

- Políticas de venta, canales de distribución, empleados, publicidad y promoción.
- Entorno y situación del mercado, situación económica, política, legal, tecnológica, etc.
- Comportamiento del consumidor, patrones de uso del producto, costumbres del sector, de la industria o el mercado.
- Tendencias y evolución posible del mercado.
- Situación de la empresa respecto a políticas de productos, finanzas, capacidad productiva, investigación y desarrollo, costos, personal, medios, etc.
- ¿Quiénes son nuestros clientes?, ¿Por qué compran?, ¿Cuándo compran?, ¿Dónde compran?, ¿Cómo compran?, ¿Cuánto y con qué frecuencia?.

PRONÓSTICO

Objetivos

- Objetivos generales del plan de marketing.
- Objetivos de venta por producto.
- Objetivos por cuota de mercado.
- Objetivos por participación de marca y políticas de venta, canales de distribución empleados, publicidad y promoción.
- Objetivos de calidad.
- Objetivos sobre plazos y tiempos.
- Objetivos de precios.
- Objetivos de márgenes y costos.
- Objetivos de publicidad y promoción.
- Determinación del público objetivo (Target)
- Cuotas de venta por vendedor, delegación, equipo.

Estrategia

Responde a ¿Qué se va a hacer para llegar a la meta propuesta? Y se define basado en los siguientes ítems:

Políticas de producto

- ¿Qué producto deseamos comercializar?
- Características del producto
- Diseño del envase
- Marcas
- Etiquetas
- Target o mercado objetivo
- Calidades
- Presentaciones

Políticas de precios

- Tarifas
- Condiciones de venta
- Descuentos
- Márgenes
- Punto de equilibrio

Políticas de distribución

- Distribución física de la mercancía
- Canales de distribución a emplear
- Organización de la red de ventas

Políticas de publicidad y promoción

- Promociones
- Merchandising
- Plan de medios
- Desarrollo de la campaña publicitaria
- Análisis de la eficacia de los anuncios 12

Tácticas a utilizar

Son las acciones para lograr objetivos más pequeños en períodos menores de tiempo. Tareas más específicas y no tan globales como serían las estrategias.

- ¿Qué debe hacer cada persona en concreto?
- ¿Cuándo lo debe hacer?
- ¿Cómo lo debe hacer?
- ¿Quién lo debe hacer?
- ¿Con qué recursos cuenta?
- Planificación del trabajo y tareas
- Recursos técnicos, económicos y humanos
- Organización

Controles a emplear

Se deberán establecer procedimientos de control que permitan medir la eficacia de cada una de las acciones, así como determinar que las tareas programadas se realizan de la forma, método y tiempo previsto.

Existen tres tipos de control:

12 www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/mar1/planmktrat.htm.

- **Preventivos:** Son aquellos que se determinan con antelación como posibles causas de error o retardo. Permiten tener una acción correctiva establecida en el caso de producirse.
- **Correctivos:** Se realizan cuando el problema ha sucedido.
- **Tardíos:** Cuando ya es demasiado tarde para corregir.

Feed Back / Retroalimentación:

A medida que se va implantando el plan de marketing puede darse la circunstancia de que algunas condiciones iniciales cambien. Por ejemplo alguna reacción de la competencia, entrada al mercado de nuevos productos etc. Esto implica que se debe corregir el plan de marketing según convenga. Este modelo plantea que se debe establecer un plan de contingencias para cada posible situación nueva.¹³

Planificación financiera

El objetivo se centra en la necesidad de planificar los costos y presupuestos relacionados con el plan de marketing. Es necesario prever con antelación todos y cada uno de los costos así como los diferentes presupuestos que se asignaran a cada departamento.

- Costos de Publicidad y Promoción
- Costos e ingresos de Ventas
- Costos de Investigación
- Costos de Desarrollo de Producto
- Costos Logísticos y de distribución
- Márgenes y punto de equilibrio
- Determinación de presupuesto para cada departamento / área

¹³ www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/mar1/planmktrat.htm.

Para alcanzar el máximo de eficacia en la ejecución de un plan de marketing se deben incluir los siguientes elementos:

Cobertura de mercado y distribución: puede ser local, regional, nacional o internacional. La distribución puede ser directa a los consumidores o detallista o puede requerir un mayorista, distribuidor o agente.

Segmentación de mercado: Se describen en términos geográficos, demográficos o psicográficos.

Cambios y tendencias de la demanda de mercado: La empresa describirá cualquier cambio significativo que se haya producido en el mercado en los últimos años.

Principales clientes y concentración: ¿Quiénes son los principales clientes de la empresa?, ¿Cuáles son los principales clientes de la empresa?, ¿Cuáles son sus características claves?, ¿Qué desean y necesitan de los productos?.¹⁴

Tácticas de venta: Se describirá el método que se utilizará para los productos o servicios de la empresa. ¿Utilizará la empresa un equipo propio de vendedores, o recurrirá a representantes, distribuidores o detallistas? ¿Qué papel desempeñarán la publicidad, la promoción y las relaciones públicas?.

¹⁴ www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/mar1/planmktrat.htm.

Participación en el mercado y ventas: ¿Qué participación del mercado total del sector corresponde a su empresa?.

Objetivos: Tomando como base la información recogida: ¿qué debe conseguir la campaña de marketing de la empresa?, ¿Aumentar los beneficios?, ¿Poner fin a un descenso de las ventas?, ¿Dar réplica a la competencia?, ¿Aprovecharse de la debilidad de la competencia?.

Estrategia: La estrategia de la empresa habrá de incluir los ocho puntos clave de la moderna combinación de marketing: Envase, producto, precio, ofertas especiales, promoción, distribución física, venta personal y publicidad.

Combinación de medios: El comercializador de hoy en día tiene a su disposición una amplia gama de medios, entre los que cabe citar la prensa diaria local, regional y nacional, las publicaciones sectoriales, las revistas, la radio y la televisión, el correo directo, la publicidad exterior, los acontecimientos especiales, las relaciones comunitarias y la venta personal.

Presupuesto: La asignación de un presupuesto es una de las decisiones más difíciles que se han de tomar dentro de la empresa. No hay una fórmula infalible para la determinación de un presupuesto.¹⁵

10.5. TERCER MODELO

Este modelo es planteado por Ferrell, quién considera que el plan de marketing se debe abordar de manera orgánica y no como un conjunto de elementos relacionados, para este autor el meollo de un plan de marketing

¹⁵ www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/mar1/planmktrat.htm.

bien llevado es su capacidad de cumplir las metas y objetivos planteados. Este plan debe ser completo, flexible y lógico.

10.5.1 Esquema del plan de marketing

Resumen ejecutivo:

Es una sinopsis del plan de marketing global y cuenta con un esquema que transmite la orientación general de la estrategia de marketing y su ejecución. Su propósito es ofrecer las generalidades del plan para que el lector identifique con rapidez los aspectos o consideraciones medulares de la función que desempeña en el proceso de planeación.

Análisis situacional y del entorno:

Sintetiza la información pertinente obtenida sobre tres entornos claves: Externo, del cliente e interno de la empresa. El análisis del entorno externo comprende factores tales como: Económico, competitivo, social, político o legal y tecnológico, que pueden ejercer presiones directas e indirectas considerables en las actividades de marketing de la compañía. El análisis del entorno del cliente examina la situación actual de las necesidades del mercado meta (los clientes o de negocio a negocio), los cambios previstos en estas necesidades y cuán bien satisfacen los productos de la empresa tales necesidades. El análisis del entorno interno de la compañía contempla aspectos como la disponibilidad y utilización de los recursos humanos, la antigüedad y capacidad del equipo humano, la tecnología, la disponibilidad de recursos financieros y el poder o las luchas políticas dentro de la estructura de la empresa.

Análisis SWOT (Fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas)

Se centra en factores internos (fortalezas y debilidades) y externos (oportunidades y amenazas) derivados del análisis del entorno, que dan a la

empresa ciertas ventajas y desventajas para satisfacer las necesidades de su(s) mercado(s) meta. Estas fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas deben analizarse en relación con las necesidades y la competencia en el mercado. El análisis ayuda a la empresa a determinar lo que hace bien y dónde necesita mejorar.

Metas y objetivos de marketing

Las metas son declaraciones amplias y sencillas de lo que habrá de realizarse por medio de la estrategia. La función primordial de las metas es orientar el desarrollo de los objetivos y ofrecer rumbo en la toma de decisiones referentes a la asignación de recursos. Los objetivos de marketing son más específicos y resultan esenciales para la planeación. Dichos objetivos deben plantearse en términos cuantitativos de manera que permitan una medición razonablemente precisa. La naturaleza cuantitativa de los objetivos facilita la instrumentación de las medidas para lograrlos una vez que se ha desarrollado la estrategia.

Estrategias de marketing

Se establecen para definir la forma como la empresa logrará sus objetivos de marketing y consisten en elegir y analizar mercados meta y crear y mantener una adecuada mezcla de marketing (producto, distribución, promoción y precio) a fin de satisfacer las necesidades de los mercados. En este nivel la empresa detalla el modo en que obtendrá una ventaja competitiva haciendo algo mejor que la competencia.

Instrumentación de marketing

Describe la forma en que se realizarán las estrategias. Dicha instrumentación es el proceso de ejecución de la estrategia, ya que crea acciones específicas que asegurarán la consecución de los objetivos y responde varios interrogantes sobre las estrategias: ¿Qué actividades

específicas de marketing se emprenderán?, Cómo se llevarán a cabo?, ¿Cuándo se realizarán?, ¿Quién es responsable de la consecución de esas actividades? y ¿Cuánto costarán?.

Evaluación y control

Detalla el modo de evaluar y controlar los resultados del plan de marketing. El control consiste en establecer normas de desempeño, evaluarlo en comparación con esas normas y, de ser necesario, adoptar acciones correctivas para reducir las discrepancias entre el desempeño deseado y el real.

- **MIX DE MARKETING**

Los autores Kotler y Amstrong, definen la mezcla de marketing como el conjunto de herramientas tácticas de marketing controlables que la empresa combina para producir la respuesta deseada en el mercado meta. La mezcla de marketing incluye todo lo que la empresa puede hacer para influir en la demanda de su producto. Aunque hay muchas posibilidades, estas pueden reunirse en cuatro grupos de variables que se conocen como las cuatro “pes” (4 P’s): Producto, precio, plaza y promoción.

El concepto de las 4 P’s fue desarrollado hace ya cuatro décadas por Jerome Mc Arthy que hasta hoy a funcionado como modelo de planeación e implementación de marketing a diversas empresas en todo el mundo. Sin embargo hace pocos años surgió un grupo de innovadores de la Universidad de Northwestern liderados por Schultz, Tannenbaum y Laoteerborn que aseguran que las 4 P’s son insuficientes para el entorno competitivo, por lo tanto proponen las 4C’s, Producto evolucionado a Cliente; Promoción/Publicidad hacia Comunicación; Precio hacia Costo y finalmente Plaza hacia Conveniencia.

Según Horacio Marchand, consultor de empresas y catedrático, argumenta que aunque las diferencias entre las 4 P's y las 4 C's, puedan parecer semánticas y triviales; y modelos similares surjan constantemente, lo relevante es el nuevo marco mental que pueda llegar a reflejar cosas tan diferentes como la elección de una adecuada estrategia basada en una u otra teoría que llevará al éxito o al fracaso.

A continuación se definirán las 4 P's de acuerdo a los autores Kotler y Armstrong:

PRODUCTO

La gente satisface sus necesidades y deseos con productos, un producto es cualquier ofrecimiento que pueda satisfacer una necesidad o un deseo. Los principales tipos de ofertas básicas son: Bienes, servicios, experiencias, eventos, personas, lugares, propiedades, organizaciones, información e ideas.

Dentro de la "P" de Producto, se deben contemplar aspectos como la investigación de mercados y la planeación y desarrollo de productos y/o servicios, para enfocar adecuadamente la estrategia.

PRECIO

En el sentido más estricto, un precio es la cantidad de dinero que se cobra por un producto o servicio. En términos más amplios, un precio es la suma de los valores que los consumidores dan a cambio de los beneficios de tener o usar un producto o servicio. Históricamente, el precio ha sido el factor que más influye en las decisiones de los compradores.

El precio es el único elemento de la mezcla de marketing que produce ganancias; todos los demás elementos representan costos. El precio es uno de los elementos más flexibles de la mezcla. A diferencia de las características de los productos y los compromisos del canal, el precio se puede modificar rápidamente. Al mismo tiempo, la fijación de precios y la competencia de precios son el problema número uno que los ejecutivos de marketing enfrentan.

PROMOCIÓN

Las empresas también deben comunicarse con los grupos de intereses actuales y potenciales, y con el público en general. Toda empresa se ve obligada a cumplir el papel de comunicador y promotor. En la mayor parte de los casos, no es si comunicar o no, si no más bien que decir, a quienes y con qué frecuencia decirlo.

La mezcla de comunicación de marketing, debe tener en cuenta los siguientes elementos para cubrir todos los frentes del área de comunicaciones: Marca, servicio, publicidad, promoción, relaciones públicas, fuerza de ventas, merchansiding, envase y/o empaque.

PLAZA Y/O DISTRIBUCIÓN

Según José Ramón Sánchez en su libro El Marketing, define la distribución como el vehículo que permite hacer llegar al comprador de la manera más eficiente para él y para el fabricante los productos y/o servicios, a través de los llamados canales de distribución.

Con frecuencia, a lo largo del sistema de distribución surgen más elementos o intermediarios entre el principio y el final de los caminos comerciales que facilitan la transmisión de los productos y/o servicios desde el productor al consumidor y cuyo número y complejidad varían según la mercancía puesta

a la venta y el mercado a donde se dirige. Aunque el caso más habitual es la existencia de dos intermediarios: el mayorista y el minorista.

No solamente es importante tener en cuenta los canales de distribución cuando se desarrolle una estrategia de Plaza, sino los conceptos de almacenamiento, inventarios y transporte.

LA MARCA

La American Marketing Association define una marca como un nombre, término, signo, símbolo o diseño, o una combinación de los anteriores, cuyo propósito es identificar los bienes o servicios de un vendedor o un grupo de vendedores y diferenciarlos de la competencia.

Según Kotler, en su libro: Dirección de Marketing, plantea que en esencia, una marca identifica a la parte vendedora o fabricante. Se puede tratar de un nombre, marca comercial, logotipo u otro símbolo, según las leyes que rigen las marcas, la parte vendedora tiene el derecho exclusivo a usar el nombre de la marca en perpetuidad. Las marcas difieren de otros activos como las patentes y derechos de autor que tienen fechas de expiración.

Una marca es en esencia la promesa de una parte vendedora de proporcionar un conjunto de características, beneficios y servicios de forma consistente a los compradores. Las mejores marcas comunican una garantía de calidad. Sin embargo, una marca es un símbolo todavía más complejo, pues puede comunicar hasta seis niveles de significado:

1. **Atributos:** Una marca trae a la mente ciertos atributos.
2. **Beneficios:** Los atributos deben traducirse a beneficios funcionales y emocionales.
3. **Valores:** La marca también dice algo acerca de los valores del productor.

4. **Cultura:** La marca podría representar cierta cultura.
5. **Personalidad:** La marca puede proyectar cierta personalidad.
6. **Usuario:** La marca sugiere el tipo de consumidor que compra o usa el producto.

Si una empresa trata una marca como un nombre, no ha entendido de qué se trata. El reto del manejo de las marcas es desarrollar un conjunto de asociaciones positivas profundas para la marca.

Por otro lado la marca es importante para los consumidores, muchas veces determina su decisión de compra, hasta el punto de justificar su precio, al respecto Gary Armstrong plantea que las marcas ayudan a los compradores de muchas maneras: Ayudan a los consumidores a identificar los productos que podrían beneficiarlos, y también les dice algo acerca de la calidad del producto. Los compradores que siempre adquieren la misma marca saben que recibirán las mismas características, beneficios y calidad, cada vez que compren. Las marcas también ofrecen varias ventajas al vendedor. El nombre de marca se convierte en una base sobre la que se puede construir toda una historia acerca de las cualidades especiales de un producto. La marca registrada de un vendedor representa protección legal de características únicas de un producto, que de otra manera los competidores podrían copiar.

Por otro lado el mercadólogo Carlos Andrés López, con una visión más moderna argumenta que las marcas influyen en nuestros gustos, en lo que comemos, en lo que vestimos, en nuestro modo de vida, afectando la manera en que miramos los productos. Por esta razón, hoy en día el mundo empresarial viene trabajando el concepto de Branding, que se podría definir como el proceso de creación y gestión de una marca y consiste en lograr

muchas cosas a la vez, entre ellas posicionamiento, mantenimiento, recordación y reconocimiento.

En los últimos años las condiciones del mercado, la dificultad para subir y mantenerse, la globalización y en resumen la feroz competencia han hecho que la gestión de marcas cobre mayor importancia, ya que no es lo mismo competir en las economías cerradas de hace unas décadas, que en la de hoy, que son globales, con tecnología y servicios en línea. A pesar de esto, el branding no es un recién nacido, ni siquiera es hijo de los 90's, apareció con Procter & Gamble desde la misma aparición de la firma en los 30's, que ha sido desde siempre orientada a la gestión de marca.

Y es que cuando una persona identifica una marca está identificando un conjunto de atributos y valores que encuentra en ella, construir marca consiste en desarrollar y mantener dichas características que en sí son las que proporcionan la identidad del producto haciéndolo único. En este factor, la distinción, es clave en un proceso de gestión de marca, el cliente debe percibir el producto diferente a los otros, diferente a la competencia, inclusive diferente a los imitadores.

Otro factor decisivo en las estrategias de construcción de marcas es la segmentación y el conocer la necesidad que nuestro producto cubre en el segmento al que lo dirigimos.

POSICIONAMIENTO DE MARCA

El término "Positioning", adaptando al español como "Posicionamiento", y que se ha convertido en piedra angular del mercadeo actual, es atribuido a los autores Al Ries y Jack Trout después de escribir en 1972 una serie de artículos titulados "La era del posicionamiento" para la revista Advertising Age.

Literalmente, el Posicionamiento es el lugar que ocupa un producto o servicio en la mente del consumidor y es el resultado de una estrategia especialmente diseñada para proyectar la imagen específica de ese producto, servicio, idea, marca o hasta una persona.

Hoy en día cuando las empresas hablan de Reingeniería, incluyen el posicionamiento como parte del proceso necesario para que la empresa funcione más eficientemente. Cuando un mercadólogo lanza un producto, trata de posicionarlo de manera que este parezca tener las características más deseadas por el target. Esta imagen proyectada es fundamental.

Fue precisamente el Sr. Ogilvy uno de los precursores del posicionamiento cuando escribió en su artículo "La Publicidad que vende" en 1971: "Los resultados de su campaña, dependen menos de cómo escribimos su publicidad y más en como está posicionado su producto".

Las campañas ya no se enfocan en las características del producto, ni en los beneficios que recibirá el comprador y ni siquiera en la imagen de la marca, y sin embargo son exitosas. La publicidad ya no se encarga de informar las características o novedades de un producto, sino que su éxito radica en como posiciona el producto en la mente del consumidor.

Sin embargo, en la era del Posicionamiento, lo principal es la estrategia. Ya no es tan importante la creatividad y un aviso tiene que ser lo suficientemente sencillo para que él mismo constituya la estrategia.

El autor David Aaker propone de una manera sistemática varias maneras de posicionarse:

- **Posicionamiento basado en las características del producto:** Un producto nuevo puede posicionarse con base en una característica que la competencia haya ignorado.
- **Posicionamiento con base en Precio/Calidad:** Algunas compañías se apoyan especialmente en estas cualidades.
- **Posicionamiento con respecto al uso:** Otra estrategia consiste en asociar al producto con un determinado uso o aplicación.
- **Posicionamiento orientado al Usuario:** Algunas empresas escogen a un personaje famoso con el cual los consumidores quieren identificarse. Esta estrategia tiene que ver con las características aspiracionales del producto y del target.
- **Posicionamiento por el estilo de vida:** Las opiniones, intereses y actitudes de los consumidores permiten desarrollar una estrategia de posicionamiento orientada hacia su estilo de vida.
- **Posicionamiento con relación a la competencia:** Posicionarse específicamente con relación a un determinado competidor, puede ser una forma excelente de posicionarse con relación a un atributo o característica en particular, especialmente cuando hablamos de precio o calidad.
- **Posicionarse de primero:** Obviamente, el que se posiciona de primero, no lo hace con relación a su competencia, sin embargo debemos hablar del posicionamiento del líder antes de hablar de la competencia, pues es él quién va a marcar la pauta.

- **¿Posicionarse de número 2?:** Otras empresas han encontrado que posicionarse como los N° 2, puede resultar su nicho y su ventaja competitiva.
- **Reposicionamiento:** Ahora bien, es posible que un producto pueda mantenerse con un posicionamiento determinado por muchos años, pero hoy en día, con tantas innovaciones tecnológicas, en mercados globales cada vez más competitivos, y con economías tan cambiantes, es posible que sea necesario modificar ese posicionamiento y realizar un Reposicionamiento.
- **Posicionamiento a través del nombre:** Al momento de posicionarse, el nombre es uno de los factores claves. Una empresa que está entrando nueva en el mercado, debe tener un nombre que le permita ser identificada con el producto que representa. Pero en otras ocasiones, el nombre puede limitar lo que la empresa hará en el futuro.
- **Nombres parecidos:** Cuando una empresa pequeña tiene un nombre muy parecido al de una más grande, importante y mejor posicionada, nunca pasará del anonimato. Si se limita a no promocionarse, es probable que se beneficie de las actividades que en este sentido realice la otra empresa, pero nunca podrá crecer bajo este patrón.

El éxito del posicionamiento de marca depende del diseño de una estrategia dirigida al target o segmento específico, pues no es posible ser exitoso con una estrategia que trate de abarcar a todo el mercado. Debe seleccionarse al mismo tiempo, cual es el segmento al que queremos llegar y la idea más adecuada con la cual posicionar el producto.

DEMANDA

Cuando se habla de demanda, se refiere a la cantidad de bienes o servicios que se solicitan o se desean en un determinado mercado de una economía a un precio específico.

La demanda que una persona, una familia, una empresa o un consumidor en general tiene de un determinado producto o servicio puede estar influenciada por un gran número de factores que determinarán la cantidad de producto solicitado o demandado o, incluso, si éste tiene demanda o no.

En general, la ley de la demanda indica que existe una relación inversa entre el precio y la cantidad demandada de un bien durante un cierto periodo; es decir, si el precio de un bien aumenta, la demanda por éste disminuye; por el contrario, si el precio del bien disminuye, la demanda tenderá a subir (existen excepciones a esta ley, dependiendo del bien del que se esté hablando).

OFERTA

Cuando se habla de oferta se hace referencia a la cantidad de bienes, productos o servicios que se ofrecen en un mercado bajo unas determinadas condiciones. El precio es una de las condiciones fundamentales que determina el nivel de oferta de un determinado bien en un mercado.

La ley de la oferta establece que, ante un aumento en el precio de un bien, la oferta que exista de ese bien va a ser mayor; es decir, los productores de bienes y servicios tendrán un incentivo mayor para ofrecer sus productos en el mercado durante un periodo, puesto que obtendrán mayores ganancias al hacerlo.

CANALES DE DISTRIBUCIÓN

Los canales de distribución se definen como los conductos que cada empresa escoge para la distribución más completa, eficiente y económica de sus productos o servicios, de manera que el consumidor pueda adquirirlos con el menor esfuerzo posible.

Los canales de distribución son: Productor, mayorista, minorista y consumidor.

Pueden escogerse las siguientes formas de hacer llegar el producto al consumidor:

- Del productor al mayorista, del mayorista al minorista y del minorista al consumidor.
- Del productor al consumidor.
- Del productor al mayorista y de éste al consumidor.
- Del productor al minorista y de éste al consumidor.

Mayoristas: Son generalmente empresas grandes con capital y recursos elevados, por lo que pueden mantener gran cantidad de mercancía en su almacén. Tienen su propia fuerza de ventas y publicidad con promociones, teniendo capacidad para otorgar créditos.

Minoristas: Generalmente son empresas pequeñas, que no teniendo recursos económicos, no acceden fácilmente al otorgamiento de crédito y mantienen existencias limitadas de mercancías.

Tiendas, Cafeterías, Clínicas, Hoteles, Supermercados, Restaurantes, Bares, Discotecas, Gimnasios y almacenes, en las diferentes presentaciones bolsa, botella, garrafa y botellón.

COMPORTAMIENTO DEL CONSUMIDOR

Según Roger D. Blackwell, es su libro El Comportamiento del Consumidor, lo define como las actividades que las personas efectúan al obtener, consumir y disponer de productos y servicios. Dicho de manera simple, el comportamiento del consumidor tradicionalmente se ha pensado como el estudio sobre “por que compra la gente”; con la premisa de que es más fácil desarrollar estrategias para influir sobre los consumidores una vez que el mercadólogo conoce las razones que los impulsa a adquirir ciertos productos o marcas.

El comportamiento del consumidor también se puede definir como un campo de estudio que se enfoca en las actividades del consumidor. Recientemente, los investigadores y estudiantes se han enfocado en el análisis del consumo, por qué y de qué manera compran y consumen las personas. El análisis del comportamiento del consumidor representa un marco conceptual más amplio que el del comprador ya que incluye problemas que se presentan después de que ocurre el proceso de adquisición.

10.6 ESTRATEGIA GERENCIAL - PLAN DE MARKETING

Para el desarrollo de este plan de marketing se tomó como base el esquema planteado por el autor Ferrell (Tercer Modelo), en el que se hace referencia en el marco teórico y que a continuación se desarrollará.

10.6.1 Análisis Situacional Y Del Entorno. Para el desarrollo del Plan de marketing, se tendrán en cuenta tres escenarios: Entorno interno, el entorno del cliente y el entorno externo.

PRODUCTO

- El empaque debe ser práctico y llamativo en cuanto a etiqueta, color de la etiqueta, envase, etc).
- En la gran mayoría de de las bolsas de agua al tomar uno como cliente el sabor es desagradable, en cuanto a este empaque agua viva amb, el sabor se mantiene igual que la del agua en botella.
- Dependiendo del mercado que se desee captar se deben ofrecer los diferentes tipos de producto, bolsa botella, garrafa.

COMPETENCIA

En la competencia participan no solamente las empresas tradicionales de bebidas, sino que cada vez llegan hasta las cadenas de supermercados.

Más de 30 empresas entre grandes, medianas y pequeñas, tienen marcas registradas para comercializar agua envasada en el país. El negocio es tan atractivo, que los supermercados e hipermercados manejan marcas propias para competir en este segmento, el cual se perfila como uno de los más vendedores en los próximos años.

Según la firma investigadora de mercados Radar, en Colombia al año (2005) se venden 40.180 millones de pesos en aguas envasadas y para el cierre del 2006 se proyectan 44.261 millones de pesos. Para algunos empresarios, a pesar de tratarse de un mercado dinámico es un negocio que aún puede crecer mucho más, pero para ello es fundamental la innovación.

Es por ello que la competencia de las empresas no es sólo con la presentación del producto. Ahora el agua viene con gas y sabores, que además de cambiar el color y el sabor, cumplen con la promesa de no alterar la naturalidad del agua.

Miguel Ernesto Cuadros, vicepresidente de Talento Humano de Carulla Vivero, manifiesta que Colombia es un país competitivo en América Latina para el mercado del agua, máxime si se tiene en cuenta que no en todas las partes del país se puede tomar confiablemente de la llave de tubo. Carulla lanzó a principios de este año agua con sabor de marca propia, con la cual entró a competir con Dasani de CocaCola (la cual arrancó en octubre del año pasado) y con Brisa Spa, que se está vendiendo hace unas semanas.

Para Carulla, a pesar de que el agua con sabor es un mercado relativamente nuevo en Colombia, las estadísticas de consumo indican que es atractivo para seguir impulsando el consumo en el país. Según Cuadros desde el 16 de febrero del 2006 cuando se lanzó la marca propia de agua saborizada se han vendido 350.000 unidades, distribuidas en cuatro sabores.

Para los voceros de Bavaria, la categoría de aguas tiene una particularidad y es que el 75 por ciento del volumen la hacen las presentaciones en bolsas que son las más económicas. Estas presentaciones se caracterizan por su bajo precio y están directamente relacionadas con el poder adquisitivo de la mayor parte de la población. No obstante, destaca que las aguas con gas y con sabor están generando el crecimiento y expansión de la categoría.

Para las directivas de Bavaria el consumo de agua en Colombia es todavía muy bajo frente a otros países del mundo. Colombia tiene un consumo per cápita aproximado de 15 litros al año frente a 26 en Argentina y 45 en Uruguay, esto significa que hay mercado por desarrollar. Investigadores

opinan que el creciente número de registros en la Superindustria para comercializar agua, es un indicador de que en los próximos años la “guerra” de las empresas con productos será más fuerte y los precios se convertirán en el mayor atractivo para motivar el consumo.

DASANI

Coca-Cola Co. Después de una serie de pruebas detectaron que los niveles de bromato utilizados excedían las normas legales de Gran Bretaña, razón por la cual retiraron del mercado británico todos sus tipos de agua embotellada Dasani.

El mayor fabricante de bebidas gaseosas del mundo dijo que esperaba completar su retiro voluntario de unas 500.000 botellas de Dasani de los estantes de las tiendas en Inglaterra, Gales, Escocia e Irlanda del Norte.

Coca-Cola dijo que comenzó el retiro tras consultar con la agencia británica Food Standards después que pruebas realizadas por la compañía confirmaron inesperadamente altos niveles de bromato en muestras de Dasani producidas en Gran Bretaña.¹⁶

La agencia británica calificó de "sensible" el retiro realizado por Coca-Cola y señaló que no había riesgo inmediato para la salud pública. Sin embargo, la agencia gubernamental dijo que comprendía si algunos consumidores no tomaban la Dasani que hubieran comprado antes del retiro.

El portavoz europeo de Coca-Cola, John Chandler, no quiso decir cuánto costaría el retiro ni cuándo la compañía planeaba reintroducir Dasani en Gran Bretaña.

¹⁶ ,<http://www.peruprom.com/personal/bromato.html>

El portavoz indicó que la compañía sabe cómo arreglar el problema en su producto. Pero el retiro, que se produce cinco años después que Coca-Cola se viera afectada por temores a contaminación en un producto en Francia y Bélgica, podría convertirse en un serio golpe a los esfuerzos de la empresa estadounidense por penetrar en el mercado británico de agua embotellada. Coca-Cola fue criticada por la prensa británica después de que reveló que Dasani no era más que agua del grifo tratada y purificada, una práctica común en la industria del agua embotellada.

Coca-Cola, cuyo imperio mundial de agua incluye más de 20 marcas en más de 100 mercados, esperaba que el lanzamiento en 2004 de Dasani en Gran Bretaña y Francia le permitiría retar con más fuerza el dominio de los gigantes de agua embotellada de Europa, Nestlé y Group Danone.

Los analistas dijeron que el retiro podía desinflar parte de esas esperanzas. El crecimiento de las ventas de agua embotellada ha superado al de las bebidas gaseosas en todo el mundo y Dasani rápidamente se convirtió en la segunda marca estadounidense¹⁷.

El bromato de potasio se prohibió porque se comprobó en laboratorio que tiene acción nefrotóxica, carcinogénica y mutagénica. Pero la prohibición de su uso se debe a dos razones complementarias. Una es la acción de corto plazo, que puede ocasionar intoxicaciones graves por sobredosis, incluso causando la muerte y la otra es una acción de largo plazo y que puede causar daños renales irreversibles, cáncer y mutaciones genéticas. Lo más grave de estas acciones de largo plazo, es que son acumulativas, es decir el

<http://www.peruprom.com/personal/bromato.html>

bromato de potasio se queda en nuestros cuerpos acumulándose, sin que pueda ser eliminado¹⁸

Una intoxicación con ese aditivo afecta al sistema nervioso periférico, ocasionando serias polineuritis (dolores intensos en los miembros, las piernas, los brazos, y aun imposibilidad de caminar. También perjudica al nervio auditivo, de manera que ocasiona desde “severas hipoacucias hasta la sordera definitiva”. Son especialmente sensibles a estos efectos los niños intoxicados. Finalmente, el bromato ocasiona graves lesiones a nivel de los riñones.

En Inglaterra, el 20 de marzo del 2004, el periódico The Guardian publicó la noticia de que la Coca Cola estaba retirando del mercado su agua embotellada marca Dasani. La razón fue que esa agua que procede del Támesis, era purificada y para darle buen sabor le añadían cloruro de calcio, que contiene bromuro; le pasaban luego ozono que convertía el bromuro en bromato. En Gran Bretaña, los límites del bromato en el agua son 10 microgramos por litro y el agua Dasani contenía el doble. Por es razón la Coca Cola la retiró del mercado¹⁹.

Coca-Cola utiliza varios canales de distribución directos como:

- Preventa
- Autoventa
- Televentas
- Supervisores de Clientes Pareto y Supermercados

¹⁸ <http://www.peruprom.com/personal/bromato.html>

¹⁹ www.gestiopolis.com

Los preventistas tiene una zona determinada de operación y su función es la de hacer los pedidos y almacenarlos por medio de su Hand help ayudando con este a enviar los pedidos en las 24 horas siguientes, además le ayuda al tendero a organizar la nevera de tal forma que los productos estén de la forma más agradable posible y haya una mayor rotación de productos.

Los de autoventa no tienen una zona determinada de operación y su función es vender Coca-Cola de improviso vendiendo cualquier cantidad de producto, es así como después esa ruta tendrá unas cantidades específicas según las estadísticas de ventas.

Las jóvenes de televentas realizan su función por teléfono ayudadas por una base de datos; ofreciendo los productos y las promociones que se encuentren vigentes.

Los supervisores de los clientes Pareto tienen la función de suministrar el producto a estos clientes y de estar al tanto de sus necesidades, ya que por ser tan pocos (20% de clientes con 80% de ventas) son cuidados como nadie.

Los supervisores de los supermercados están distribuidos por zonas y desde allí operan con cierta cantidad de establecimientos.

Hay también canales indirectos como:

- Mayoristas
- Detallistas
- Autoservicios
- Tiendas
- Foráneos

Para los mayoristas, detallistas, autoservicios y tiendas se trata de utilizar ciertas ayudas nombradas anteriormente con la diferencia de que se capacita y entrena con mayor esfuerzo a los canales directos pues estos son quienes brindan el servicio y la asesoría a los demás canales.

Las personas que son contratadas con su vehículo para trasladar el producto hacia lugares muy lejanos y peligrosos se llaman foráneos, y son otro canal utilizado por Coca-Cola para su mayor seguridad.²⁰

El papel del departamento de Mercadeo de Coca-Cola es crear, innovar y aplicar nuevas formas de vender muchos mas productos, pero además se quiere lograr una verdadera cooperación, fidelidad y eficiencia de los canales de distribución.

Hay por parte de la compañía un apoyo constante, pues se involucran la publicidad, las promociones tanto para intermediarios como para clientes, las relaciones públicas y el constante apoyo de la fuerza de ventas.

Este apoyo mantiene tanto a los canales como a los clientes informados y actualizados de lo que sucede en la compañía respecto a precios, nuevos productos, cambio de nombre o de etiqueta, en fin de las muchas novedades Coca-Cola.

Los canales directos son apoyados con promociones, cuotas de ventas en unidades y porcentaje, concursos, etc.; mientras que los canales indirectos tienen algunos de estos incentivos con algunas variaciones con apoyo en el punto de venta y lo que esto acarrea.

²⁰ www.gestiopolis.com

Todo el personal de Coca-Cola se reúne a las 6:00 a.m. y se llevan a cabo ejercicios de calentamiento, conocimiento de promociones o lanzamientos, premiaciones, cronograma, etc.; lugar que es propicio para la integración de las diferentes personas que laboran allí.

Después de 15 minutos todos ocupan sus lugares y la fuerza de ventas empieza a trabajar temprano, ya que la competencia también empieza a trabajar y el que primero visite los canales es quien recibe todo el dinero.

El propósito de Coca-Cola al realizar estas reuniones todas las mañanas y hacer premiaciones, reconocimientos e integración es la de fomentar la alegría y el esfuerzo diario de trabajar fuerte por ellos mismos y por la compañía, pues según ellos “un trabajador contento es una empresa próspera”.

A los clientes especiales que son los Clientes Pareto se les apoya con publicidad especial para ellos, actividades especiales, presentaciones, y últimamente se les está dando la facilidad de instalar su propio servicio a domicilio; donde Coca-Cola le entrega el cajón del domiciliario, publicidad especial, volantes especiales para la zona, capacitación, promociones para que se beneficien tanto el cliente o canal como la compañía.²¹

Una cuestión muy especial es que Coca-Cola tiene su propia base de datos de sus Clientes Pareto donde recopilan toda la información necesaria como:

- Foto del local
- Nombre

21 www.gestiopolis.com

- Dirección
- Teléfono
- Nombre del dueño
- Nombre de la esposa
- Nombre de los hijos
- día de cumpleaños de cada uno
- Etc.

Esta información permite tener un detalle especial con cualquiera de las personas involucradas en la base de datos y ofrecerle productos gratis, novedades Coca-Cola (gorras, camisetas), llamadas, etc.

Las neveras que tienen los establecimientos no son entregadas a cualquiera, pues para hacerse acreedor a una de ellas se necesita cumplir con unos requisitos como un promedio de ventas exigido.

Al tener la nevera no es necesario pagar canon de alquiler o algo parecido pues es totalmente gratis excepto los servicios consumidos por esta.

Es obligación de cada vendedor de Coca-Cola visitar un local ubicado en su zona no importando si es nuevo o no o si compran o no, ya que los clientes que no compran pueden necesitar algún día el producto y si no es visitado la necesidad no será satisfecha, pues se debe tener perseverancia.

El tipo de material publicitario utilizado depende de los lugares a los cuales se vayan a dirigir, pues los mejores materiales no deben ser entregados en barrios peligrosos; mientras que en los autoservicios y supermercados el material es especial.

Este material publicitario es reforzado con impulsadoras en puntos de venta cuando haya una ocasión especial, promociones o lanzamientos que lo ameriten; además se utilizan las exhibiciones con stand y se obsequian muestras gratis.

La localización de los puntos de venta no incide con el control del producto en todos los aspectos de exhibición adecuada, productos en buen estado, material adecuado, precio real, etc., ya que cada canal indirecto tiene su canal directo que lo supervisa y apoya.

Los incentivos realizados a los canales son “casi” planeados pues si se da la oportunidad de crear y realizar un evento motivador es incluido a lo largo del año. ²²

10.7 COMPETIDORES DE LÍNEA DE PRODUCTO

- **OBSERVACIONES EN MERCADEFAM:**

Ubicación de neveras en la entrada:

Bavaria: Contiene Agua Brisa en Botella personal natural y con Gas con un valor de venta de \$640

Figura 2. Agua Brisa



²² www.gestiopolis.com

Postobón: Contiene Agua Cristal en Botella personal natural y con Gas con un valor de venta de \$750. También presentación en vaso con un valor de venta de \$450

Ubicación de neveras en la parte del fondo del establecimiento:

Coca-Cola: Contiene presentación en vaso marca Santa Clara con un valor de venta de \$450 y marca Manantial presentación botella personal con un valor de venta de \$880.

Figura 3. Agua Manantial



Postobón: Contiene Agua Cristal en botella personal natural y con gas con un valor de venta de \$750. La nevera de Postobón se encuentra ubicada al lado del sitio de comidas.

Ubicación en los lineales y estantería:

En la parte fría o parte inferior de la estantería se encuentran ubicadas las diferentes marcas y presentaciones:

Agua Cristal Botella personal:	\$750	600cm ³
Manantial Botella personal con tapa de chupo:	\$880	600cm ³
Manantial Botella personal con tapa normal:	\$880	600 cm ³
Cristal Botella personal con Gas:	\$750	600 cm ³
Brisa Botella personal normal:	\$640	600 cm ³
California Botella de 1500 ml:	\$1.320	
Cristal Botella de 1500 ml:	\$1.410	
Brisa Botella de 1500 ml:	\$1.530	

Ubicación en los lineales y estantería con promociones

En la parte fría o parte inferior de la estantería se encuentran ubicadas las diferentes marcas y presentaciones:

- Agua Brisa Garrafa de 5 litros: \$2400 con promoción en la que regalan jugo Tutti frutti de 200 cm³
- Agua Cristal Garrafa de 5 litros: \$2830 con promoción en la que regalan jugo HIT Light en caja

OBSERVACIONES EN ÉXITO:

Ubicación de neveras en la entrada, ubicadas en las cajas:

- Postobón: Una nevera de Postobón que contiene Agua Cristal en Botella personal natural con un valor de venta de \$750. Hay aproximadamente 12 botellas
- Coca-Cola: Cada 2 cajas hay nevera de Coca-Cola con Agua Santa Clara en vaso y Agua Manantial en presentación botella personal

Ubicación en los lineales y estantería:

Las diferentes marcas y presentaciones se encuentran en todo el lineal de arriba a abajo:

En vaso

Brisa: \$480 260cm³

Cristal: \$510 270cm³

Botella personal:

Brisa con Gas: \$700 600cm³

Brisa paca de 6: \$4.200 600cm³

Manantial: \$700 600cm³

Cristal Normal: \$750 600cm³

Botella personal:

ÉXITO: \$570 600cm³

Agua Pura Natural Fresh: \$520 600cm³

EVIAN 330 ml: \$2.720

Brisa Normal: \$ 800 600cm³

Brisa con Gas: \$700 600cm³

Manantial: \$700 600cm³

Cristal Normal: \$750 600cm³

En Garrafa de 5000 ml:

Natural: \$2.430

Cristal: \$2.890 con promoción de cajita de jugo HIT

OBSERVACIONES EN ÉXITO:

- Ubicación en los lineales y estantería:

Las diferentes marcas y presentaciones se encuentran en todo el lineal de arriba a abajo:

En Garrafa de 5000 ml:

- Natural: \$2.430
- Cristal: \$2.890 con promoción de cajita de jugo HIT

OBSERVACIONES VIVERO:

- No hay nevera en la entrada del establecimiento
- Ubicación en los lineales y estantería:

Las diferentes marcas y presentaciones se encuentran en todo el lineal de arriba a abajo:

Botella personal:

Brisa Normal:	\$770	600cm3
Brisa con Gas:	\$710	600cm3
Agua Pura Vivero:	\$780	600cm3
Manantial	\$700	600cm3
Manantial con tapa de chupo:	\$830	600cm3
Cristal	\$800	600cm3

Garrafa de 5 litros:

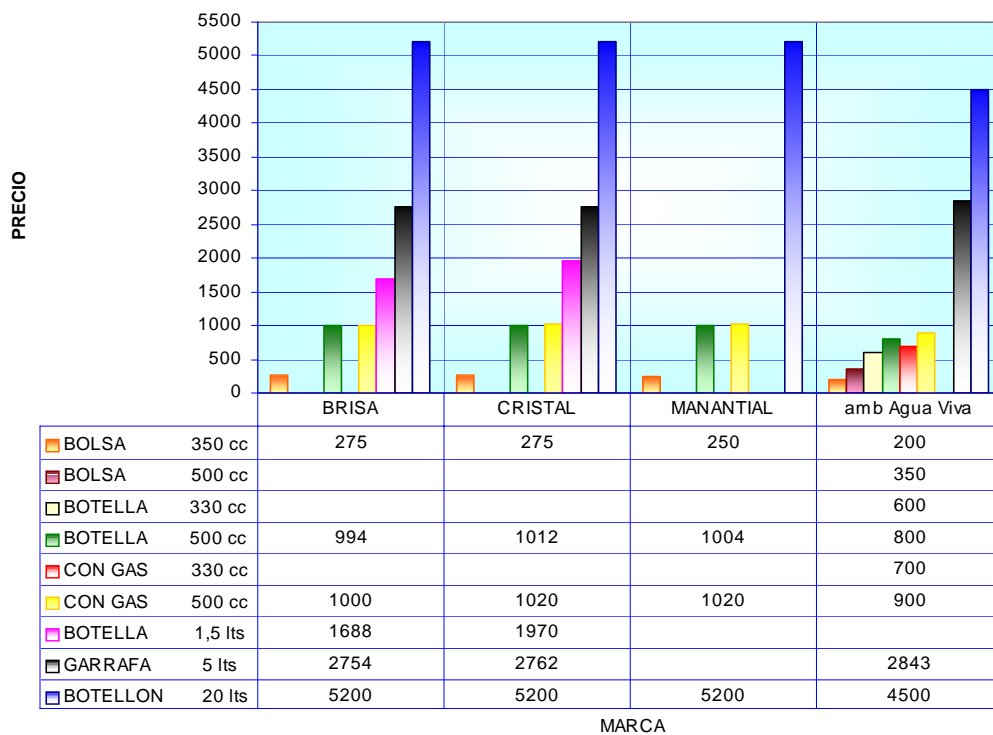
- Brisa: \$2890
- Cristal: \$2890
- Vivero: \$2000

Presentación en botella de 1500 cc

- Cristal: \$1440

Figura 4. Comparativo de precios al consumidor año 2006 – Promedio

COMPARATIVO DE PRECIOS AL CONSUMIDOR - PROMEDIO



ANÁLISIS DE LAS CINCO FUERZAS

Tabla 3. Barreras de entrada y salida para nuevos entrantes en el sector:

ANÁLISIS DEL SECTOR – 1		REPULSIÓN			ATRACCIÓN	
		ALTA	MEDIA	NEUTRAL	MEDIA	ALTA
BARRERAS PARA ENTRAR	Economías de escala.....	X				
	Diferenciación de producto.....		X			
	Identificación de marca.....	X				
	Acceso canal de distribución.....	X				
	Necesidades de capital.....	X				
	Acceso a nueva tecnología.....	X				
	Acceso a materias primas.....		X			
	Protección gubernamental.....			X		
	Efecto de la experiencia.....		X			
	Costos de cambio para clientes...		X			
BARRERAS PARA SALIR	Costo de salida.....	X				
	Interrelación con otras líneas de Negocio.			X		
	Barreras emocionales.....				X	
	Restricciones gobierno.....				X	
	Implicaciones sociales.....		X			

Dentro del análisis del sector, es importante reconocer que existen barreras para el ingreso, las cuales pueden hacer resistente la industria ante la incursión de nuevos elementos.

Para el caso que nos atañe, se sitúan dentro de esas barreras las economías de escala (para compras, suministros y operación), las cuales son posibles de obtener durante la fase de madurez del ciclo de vida del producto, y por

consiguiente, para este proyecto, comenzar sería costoso y quizá no muy rentable, puesto que exige un buen capital para operar y realizar un buen ejercicio publicitario y de lanzamiento del producto; sumándole a esto el hecho de que el comportamiento y respuesta del mercado hacia el producto es casi desconocido.

La diferenciación de producto y de marca, siendo variables de gran impacto para el sector, se enfrentan más, cuando existen varias marcas del mismo producto y una lealtad del cliente a una de ellas, como sucede en el caso de las bebidas y mas específicamente en la categoría de Aguas Envasadas, afectando y obstaculizando la entrada al sector.

Adicionalmente el acceso a los canales de distribución y la experiencia necesaria representan grandes barreras para ingresar al sector, puesto que tenemos competidores con ventajas altamente marcadas y por el contrario para nosotros es difícil y costoso contar con un canal de distribución propio como el de ellos.

Por otro lado aparecen algunas variables que facilitan el ingreso al sector o que por lo menos no son tan relevantes, como el factor gubernamental, puesto que como empresa tenemos la facultad de incursionar en nuevos negocios y/o actividades complementarias al servicio que hoy en día prestamos.

En cuanto a las barreras de salida del sector, que en ocasiones mantienen a las organizaciones en competencia aunque prefieran abandonar la industria, encontramos que para este caso concreto en su mayoría son casi irrelevantes, a excepción de los costos fijos de salida en que debe incurrir la organización en caso de salir, como lo serían contratos de distribución,

subscripciones a largo plazo como la contratación de campañas publicitarias o cualquier otra obligación adquirida que deba asumir.

Con este análisis se asume que para el sector habrá menos competidores potenciales y se corre menos riesgo de nuevos entrantes.

Tabla 4. Análisis - rivalidad entre competidores existentes

ANÁLISIS DEL SECTOR – 2		REPULSIÓN		ATRACCIÓN		
		ALTA	MEDIA	NEUTRAL	MEDIA	ALTA
RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES	Crecimiento del sector.....	X				
	Tipo de producto.....	X				
	Identidad de marca.....			X		
	Diversidad de competidores.....		X			
	Capacidad económica.....		X			
	Posición estratégica en el sector...		X			

Es imperante la rivalidad que se maneja en el sector de las bebidas y en la categoría de agua envasada, puesto que hoy por hoy existen variedad de marcas de este producto, las cuales ofrecen diferentes presentaciones y a precios competitivos.

Tabla 5. Análisis de clientes y proveedores

ANÁLISIS DEL SECTOR – 3		REPULSIÓN			ATRACCIÓN	
		ALTA	MEDIA	NEUTRAL	MEDIA	ALTA
PODER DE LOS COMPRADORES	Nº de compradores importantes.....				X	
	Disponibilidad de sustitutos.....		X			
	Costos de cambio para el comprador.		X			
	Rentabilidad del comprador.....		X			
PODER DE LOS PROVEEDORES	Nº de proveedores importantes.....					X
	Disponibilidad de sustitutos para productos de los proveedores.....		X			
	Diferenciación a costes de cambio de productos de proveedores.....				X	
	Amenaza de integración hacia delante del proveedor.....		X			
	Amenaza de integración hacia atrás en el sector.....		X			
	Contribución del proveedor a la calidad de productos del sector.....					X
	Contribución del proveedor a los costos totales del sector.....					X
	Importancia del sector para el grupo de proveedores.....				X	

En el área de los Compradores existen varios puntos negativos que revisten importancia y especial atención por parte de la empresa ya que determinan un alto poder para los consumidores de nuestro producto, entre ellos se sitúan: la disponibilidad de sustitutos, los costos del sector que inciden

altamente determinando el precio del producto y la rentabilidad que se le pueda ofrecer al cliente o comprador.

En los Proveedores se presentan puntos muy importantes y ventajosos para nuestra empresa, ya que al existir un alto número de proveedores de las materias primas necesarias para la elaboración del producto en sus distintas presentaciones (bolsa, botella, garrafa y botellón) nos permite manejar un alto poder de negociación con ellos, permitiéndonos escoger los mejores materiales y a los mejores precios. Al mismo tiempo, hay que tener en cuenta que gran parte de la calidad de nuestro producto depende de nuestros proveedores, por lo que tendremos que preocuparnos por escoger los de mejor calidad, sumado al hecho de que nuestro sector y negocio no ha sido hasta ahora muy representativo (Volúmenes de venta) para nuestros proveedores, por lo que no están obligados a ofrecernos grandes descuentos ni facilidades de pago.

Un punto a favor del proveedor es la poca disponibilidad de sustitutos de materias primas para este tipo de producto, puesto que el material es recomendado por las normas de calidad y a pesar de que existen otros, estos tendrían un alto impacto en el costo del producto terminado.

La amenaza de integración hacia delante de los proveedores del amb es baja, pues para ellos es mas rentable y atractivo llegar a hacerlo en dado caso con la producción de bebidas como los jugos o las gaseosas que actualmente son mas apetecidas por el consumidor final, convirtiéndose esto también en una ventaja para nosotros.

Tabla 6. Análisis De Posibles Sustitutos

ANÁLISIS DEL SECTOR – 4		REPULSIÓN		ATRACCIÓN		
		ALTA	MEDIA	NEUTRAL	MEDIA	ALTA
DISPONIB. DE SUSTITUTOS	Disponibilidad de sustitutos.....		X			
	Costos de cambio para el usuario.....			X		
	Rentabilidad y agresividad de productos del sustituto.....	X				
	Ratio precio/valor sustituto.....		X			

Analizando los posibles productos sustitutos y las oportunidades que tiene la empresa, encontramos que “amb Agua Viva” cuenta con sustitutos que pueden dar al cliente varias posibilidades de un cambio por precio.

Los costos de cambio para los usuarios son muy variables ya que al tratarse de productos de moda y de consumo usual, las zonas donde se venda es donde nos va a marcar si el cambio puede ser económico o costoso para el cliente ya que como se dijo anteriormente depende del uso si es por moda o por hacer uso de todos los beneficios del producto.

Es así como podemos concluir que aunque los productos sustitutos representan una amenaza para la empresa, es también claro que el producto es innovador (por su nueva presentación) y el precio al que se ofrecerá representa una ventaja competitiva en el sector.

ANÁLISIS INTERNO

10.8 ENTORNO INTERNO

El nuevo producto Agua Viva amb, tiene como guía los objetivos corporativos de la organización como son: Diversificar el portafolio de productos, aumentar la productividad, fortalecer la relación con los clientes, incursionar en el mercado Departamental, Nacional, razón por la cual será un aporte importante para el amb S.A. E.S.P. bajo la visión de una Empresa de Servicios Públicos Domiciliarios de Agua Potable, comprometida con la distribución y comercialización de un servicio de calidad y manteniendo la continuidad en el Área Metropolitana, ofreciendo un producto nuevo para nuestros usuarios y buscando nuevos clientes y diferentes alternativas y estrategias que nos garanticen un permanente crecimiento, posicionamiento en este mercado y así continuar consolidándose como una ESP, con estándares en cuanto al servicio y producto prestado y con gran proyección para así crear nuevos conceptos de negocios.

Con lo anterior se pretende crecer de manera sostenida como resultado de la diversificación del portafolio de productos y la respuesta oportuna a las necesidades del mercado, logrando ser reconocida por su compromiso con la calidad y el servicio.

El propósito empresarial del amb como Empresa de Servicios Públicos Domiciliarios de Acueducto y saneamiento básico, así como las actividades complementarias al mismo en las localidades que integran el área Metropolitana de Bucaramanga y demás municipios vecinos a los cuales se extienda la prestación de estos servicios, y, en general, en cualquier lugar del país o del exterior, que, por vía contractual, se convenga en esta gestión.

Producir y distribuir aguas con valor agregado en forma complementaria y venta de energía en la medida en que su infraestructura genere este producto.

Prestar servicios de asesoría y asistencia de carácter técnico, operativo, comercial, administrativo e institucional a sistemas de acueducto y saneamiento básico.

Participar como socia de otras Empresas de Servicios Públicos.

Asociarse con personas nacionales o extranjeras, formar consorcios, uniones temporales o cualquier tipo de asociación que la Ley permita.

La satisfacción que nos sugiere el saber que hoy día la población de Bucaramanga, Floridablanca y Girón, goza de una cobertura total en cuanto al suministro y medición. Que el agua que se consume en cada uno de los hogares goza de los mejores estándares de calidad; fe de ello, la Certificación ISO 9001:2000 – NTC en la modalidad Sistemas de Gestión de la Calidad al Proceso de Tratamiento para el servicio de suministro de agua potable y que se evidencia en los datos reportados por el Laboratorio de Control de Calidad del Agua amb, debidamente acreditado por la Superintendencia de Industria y Comercio bajo la norma NTC – ISO 17025. De acuerdo a la estructura de Cadena de Valor diseñada por Michael Porter, a continuación disgregamos cada uno de los procesos internos que se han llevado a cabo para cumplir con el objetivo principal de este proyecto “producir y comercializar agua envasada”.

10.8.1 Análisis Foda

- **FORTALEZAS**

- Los productos del amb, cumplen con altos estándares de calidad.
- Conocimiento del tratamiento específico para hacer del agua un producto confiable consumo.
- Competitividad del producto debido a sus propiedades fisicoquímicas, bacteriológicas y organolépticas
- Personal interdisciplinario y altamente capacitado para el tratamiento del producto, por lo tanto posee la habilidad para captar tratar, producir, distribuir por red el agua.
- El amb esta Certificado por la firma ICONTEC, que dio como resultado la certificación ISO 9001:2000 con alcance del Tratamiento de Agua para el suministro de Agua Potable.
- Competitivos. Cómo filosofía del amb, se ha convertido en un ente regulador de precios, ya que su interés es beneficiar a la comunidad
- Agilidad para atender quejas y reclamos de los clientes, así como las diferentes peticiones, quejas y recursos.
- Se tiene personal profesional con el suficiente conocimiento y capacitación para prestar una adecuada asesoría del producto al cliente.

- **OPORTUNIDADES**

- **Consumo**

El agua se ha convertido en un elemento gastronómico y su consumo está aumentando aceleradamente,

Según el estudio de mercados realizado en Bucaramanga y su área metropolitana, se evidencia un nivel de aceptación del 97 % de la población con respecto al consumo de agua envasada producida por el amb.

- **Tendencias**

Reconocimiento como una de las mejores aguas potables del país, y 90 años de experiencia en procesos de potabilización del agua.

Se puede vender a un precio relativamente más bajo por tratarse de un proveedor directo de materia prima.

El ser humano hoy en día prefiere tomar agua envasada por diferentes razones, las cuales están asociadas principalmente a la comodidad y seguridad de la calidad del agua.

- **Global**

Incursionar el nombre de “amb Agua Viva” en diferentes escenarios y/o mercados. En la actualidad el agua potable tratada y distribuida por el amb, esta posicionada como la mejor a nivel nacional, proporcionando esto el respaldo suficiente para alcanzar el mismo resultado con nuestro nuevo producto agua envasada amb Agua Viva, adentrándonos con diferentes canales de almacenes y grandes superficies

- **Económico Legal**

Decreto 475 de 1998 del Ministerio de Ambiente, Vivienda y Desarrollo Territoriales, por el cual se expiden normas técnicas de calidad del agua potable, las cuales garantizan el uso recreativo, industrial, comercial y domestico (bebida, lavado, preparación de alimentos).

Para hacer una pequeña alusión al término “potable” la siguiente es la definición adoptada por el decreto mencionado:

“Agua potable: Es aquella que por reunir los requisitos organolépticos, físicos, químicos y microbiológicos, en las condiciones señaladas en el presente decreto, puede ser consumida por la población humana sin producir efectos adversos a su salud”.

De igual forma, la producción de bebidas envasadas en nuestro país, debe ceñirse a las normas impartidas por el organismo nacional de normalización (ICONTEC) , entre las que encontramos de obligatorio cumplimiento está la norma NTC 3525, que establece los requisitos y métodos de ensayo que debe cumplir el agua de bebida envasada. Así mismo existen diversas normas complementarias las cuales dictan disposiciones más específicas en temas relacionados con rotulado, empaçado, determinación el contenido de sólidos, toma de muestras e inspección, determinación del Ph y otros.

- **DEBILIDADES**

- Gran inversión publicitaria para el posicionamiento del producto en el mercado.
- No existe suficiente personal para implementar un ciclo de visitas de seguimiento más regular a los clientes, ni un programa de visitas para nuevos clientes y para atender las estrategias de marketing.
- No existe presupuesto para ofrecer promociones con mayor valor agregado a los clientes.
- Falta de infraestructura para la distribución del producto.
- No se cuenta con canales de distribución propios
- Nula experiencia en el sector de bebidas envasadas

- **AMENAZAS**

Consumo

Creencia que es la misma agua de la llave y tendría que pagar más por ella.
No es un producto nuevo para los consumidores.

Tendencias

Competencia directa de las marcas más conocidas en todo el país, con alta trascendencia en el mercado y quienes manejan sustitutos.
Entrada de nuevas categorías de este producto con características diferentes

Global

Manejo de marcas exclusivas en los diferentes establecimientos comerciales.
Convencimiento cultural de que todas las aguas envasadas son de igual calidad.

Económico Legal

Políticas económicas y legales que el Gobierno colombiano imparta al respecto del sector de bebidas envasadas no alcohólicas. (impuesto a las ventas)

Políticas gubernamentales que afecten los productos derivados del petróleo (polietileno, etc.).

Cambios y fluctuaciones en el dólar, afectando la cotización del petróleo

Tabla 7. Capacidad planta agua envasada (Información amb año 2006)

PRESENTACIÓN	UND. A PRODUCIR	CC UNIT	CC TOTAL	PPCION POR CM3	PPCION POR UNDS.
Bolsa 300 cm ³	179,550	300	53,865,000	27%	57.26%
Bolsa 500 cm ³	59,850	500	29,925,000	15%	19.09%
Botella 330 cm ³	30,780	330	10,157,400	5%	9.82%
Botella 500 cm ³	10,260	500	5,130,000	3%	3.27%
Botella 330 cm ³ Gas	20,520	330	6,771,600	3%	6.54%
Botella 500 cm ³ Gas	6,840	500	3,420,000	2%	2.18%
Garrafa 5000 cm ³	1,440	5,000	7,200,000	4%	0.46%
Botellón 20 litros	4,320	20,000	86,400,000	43%	1.38%
TOTAL MENSUAL	313,560		202,869,000	100%	100.00%

Esta capacidad se obtiene teniendo en cuenta las siguientes condiciones de trabajo:

Personal: 1 tecnólogo y 2 operarios

Horas de trabajo: 7 al día, 19 días al mes

Tabla 8. Utilidad por presentación (Información amb año 2006)

	BOLSA		BOTELLA				GARRAFA	BOTELLON
	300 cc	500 cc	330 cc	500 cc	GAS 330 cc	GAS 500 cc	5 lt	20 lt
P Vta. Al Distribuid	80	140	428	570	499	642	2,358	3,359
COSTO PTO	65	101	365	378	370	421	2,358	2,239
U. MARGINAL	\$14.70	\$39.26	\$62.79	\$191.72	\$129.42	\$220.67	\$0.00	\$1,119.62
UTILIDAD %	22.50%	39.00%	17.20%	50.70%	35.00%	52.40%	0.00%	50.00%
U. \$ / MES	\$2,639,389	\$2,349,589	\$1,932,677	\$1,967,062	\$2,655,603	\$1,509,393	\$0	\$4,836,745
U. ANUAL	\$31,672,669	\$28,195,063	\$23,192,119	\$23,604,750	\$31,867,241	\$18,112,720	\$0	\$58,040,944

	BOLSA		BOTELLA				GARRAFA	BOTELLON
	300 cc	500 cc	330 cc	500 cc	GAS 330 cc	GAS 500 cc	5 lt	20 lt
COSTO PTO	65	101	365	378	370	421	2,358	2,239
utilidad amb	15	39	63	192	129	221	-	1,120
% utilidad amb	22.50%	39.00%	17.20%	50.70%	35.00%	52.40%	0.00%	50.00%
P Vta. Al DISTRIB	80	140	428	570	499	642	2,358	3,359
utilidad distrib	20	35	94	125	110	141	118	1,344
% utilidad distrib	25%	25%	22%	22%	22%	22%	5%	40.00%
P VTA AL TEND	100	175	522	695	609	783	2,476	
utilidad tendero	100	175	78	104	91	117	124	
% utilidad tendero	100%	100%	15%	15%	15%	15%	5%	
P VTA AL CONS	200	350	600	800	700	900	2,600	4,702

Tabla 9. Competencias

COMPETENCIAS ACTUALES	COMPETENCIAS IMPLEMENTAR	A
Experiencia de 90 años en el tratamiento de agua potable	Conocimiento en manejo comercial de una marca y un producto	
Relaciones comerciales con diferentes establecimientos de la ciudad, y un número alto de clientes potenciales	Conocimiento en distribución física del nuevo producto	

10.8.2 Capacidades Centrales

RECURSOS Y CAPACIDADES

- **HUMANOS**

Conocimiento

En este aspecto se tiene un amplio conocimiento en el sector de agua potable y tratamiento específico para hacer de amb agua viva un producto confiable, dando cumplimiento al Decreto 475 de 1998 del Ministerio de Medio Ambiente, Vivienda y Desarrollo Territorial y adicionalmente la Norma Técnica Colombiana NTC 3525 de Octubre 27 de 1999.

- **TANGIBLES**

Físicos

Se construyó una planta embotelladora ubicada dentro del perímetro de la Planta de Tratamiento La Flora, propiedad de la Empresa, siendo este un

lugar adecuado para el desarrollo de sus actividades de producción y distribución.

Financieros

En la actualidad se ha invertido en maquinaria e infraestructura un valor aproximado de \$1'000.000.000, pero ha hecho falta inversión publicitaria para la introducción de este nuevo producto al mercado, con una campaña fuerte de publicidad en cuanto a posicionamiento de marca, dirigida al público objetivo.

Tecnológicos

Se adaptó un sistema automatizado para lavar, llenar, tapar y etiquetar el producto en cada una de sus presentaciones, garantizando la inalterabilidad de las propiedades del agua.

- **INTANGIBLES**

Reputación

Reconocimiento a nivel nacional, por lograr superiores estándares de calidad de los exigidos por la Ley.

Continúo monitoreo de calidad en el laboratorio de pruebas.

Orientación Al Cliente

En un ambiente competitivo, la prueba más fidedigna de la Satisfacción del Consumidor es el hecho de que el cliente vuelva a comprar el producto ofrecido por la empresa una segunda, tercera, y cuarta vez. Por lo tanto, el amb no sólo debe considerar las actividades de Marketing en su interior, sino también debe estar atenta a las señales de sus competidores, planear con este punto de referencia y preveer futuras acciones en este sector; todo

esto para cuidar la lealtad de sus Clientes y conseguir otros potenciales consumidores.

Es de suma importancia que todas las personas involucradas en el proceso de orientación al cliente, sean educados en el concepto de calidad, como es un negocio nuevo es imperativo capacitar a todas las personas involucradas, desarrollando cursos que permitan dar a conocer los elementos básicos del proceso como tal.

Superioridad Tecnológica

En cuanto a este punto el amb no se encuentra tecnológicamente mejor que la competencia, ya que las grandes empresas dedicadas a este negocio cuentan con maquinaria muy especializada y en cada etapa del proceso de elaboración del producto tienen capacidad plena y suficiente para satisfacer la demanda generada.

- **SERVICIO Y PRODUCTO**

Precios

Dentro de las estrategias planteadas por el amb, encontramos una basada en costos, pues el amb está encaminado a captar una gran porción de las ventas del mercado actual, ofreciendo su nuevo producto con un precio inferior al de la competencia, esto sin permitir que el producto se asocie a mala calidad.

Lo anterior se logra a través de campañas publicitarias dirigidas a los diferentes clientes, es decir, campañas dirigidas al consumidor, al detallista o tendero, y eventos que realcen y ayuden a posicionar la imagen de nuestra marca.

10.8.3 Entorno del cliente

PÚBLICO OBJETIVO

El público objetivo para el amb S.A. E.S.P. en la distribución del agua red y para la comercialización del agua envasada está conformado por:

- Suscriptores y / o usuarios de todos los estratos
- Clientes Comerciales, Industriales, Oficiales y Especiales
- Supermercados, Tiendas, Bares, Restaurantes, Discotecas, Almacenes,
- Hoteles, Clínicas y clientes fuera del Area Metropolitana
- Clínicas y Hospitales
- Consumidor final

10.8.4 Canales de distribución

- **Sector Agua Envasada:** La empresas que comercializan con este producto pueden utilizar diferentes niveles de distribución para hacer llegar sus productos al consumidor final, entre ellos:
- **Grandes superficies:** Se refiere a establecimientos comerciales de gran envergadura y reconocimiento a nivel local y/o nacional., en este nivel se contemplan los almacenes de grandes superficies como: Éxito, Mercadefam, Vivero y próximamente Carrefour, Cajasan, Cootracolta, La Canasta, Comfenalco, y Mas Por Menos entre otros, que tienen puntos de distribución en las principales sectores del Área Metropolitana para venta al consumidor final. , donde las personas deseen hidratarse.

- **Mayoristas:** Le comprarían el producto directamente al **amb** para vender y abastecer a los establecimientos pequeños que venden al público.
- **Al Detal:** La presentación de *AGUA A GRANEL* ofrece la ventaja al consumidor de comprar la cantidad exacta que necesita en el momento, y además es depositada en el recipiente que este lleva, disminuyendo de esta manera el costo del agua.

Esta presentación, está dirigida en su mayoría al segmento de personas que requieren transportar agua para consumo humano hacia las zonas donde es escasa, como sucede en el municipio de Los Santos y en el sector de Ruitoque Bajo.

- **MINORISTAS** → Bolsa - Botella

Establecimientos comerciales de tamaño limitado, también llamados “detallistas”, razón por la que no pueden ofrecer variedad de marcas de un mismo producto.

Estos establecimientos se pueden clasificar además de su tamaño, por su ubicación y público atendido, por ejemplo encontramos los ubicados en zonas residenciales y/o escolares como son: tiendas, panaderías, fruterías y micro-mercados, escenarios deportivos; y en zonas comerciales como restaurantes, hoteles, cafeterías, bares, discotecas y centros comerciales.

Según los pedidos de la categoría a la competencia, registrados en la encuesta de Focus Ltda., es notable que el volumen es menor en este tipo de establecimientos que el registrado en los almacenes de cadena; y

adicionalmente, la compra de la categoría se enfoca en su mayoría en las presentaciones de bolsa y botella personal.

- **INSTITUCIONAL Y HOGARES** → Garrafa - Botellón

Estos podrían ser incluidos dentro de la clase de Clientes Minoristas, puesto que el consumo de producto es bajo comparado con otros tipos de clientes, pero a pesar de esto, el mercado de las empresas privadas (oficinas) y los hogares, requiere de un manejo diferente al de los canales TAT y HORECA, debido a que se manejan pedidos de presentaciones diferentes como es el caso del Botellón de 20 litros, el cual no se adquiere con frecuencia en el resto de los minoristas.

Conducta del Consumidor: Está influenciada por diferentes factores externos, los cuales son relevantes a la hora de definir la compra, entre ellos tenemos:

- **Factores económicos:**

Actualmente en Colombia existe un nivel muy alto de pobreza, lo cual se refleja en el bajo poder adquisitivo que tienen los potenciales consumidores de este producto, limitando el incremento en las ventas, convirtiendo el precio en un factor clave ante el consumidor a la hora de adquirir el producto, ya que por un precio menor que el de la competencia, se obtienen igual efectividad a la hora de combatir la sed.

- **Factores Tecnológicos:**

La tecnología utilizada para la producción de Agua Embotellada influye en el concepto e imagen que el producto le ofrece a los diferentes clientes, ya que esto genera mayor credibilidad y confianza para garantizar un mejor desempeño del producto.

10.9 ENTORNO EXTERNO

10.9.1 Mercado agua envasada. La aceptación y consumo del agua envasada por todas las culturas y la necesidad en muchas áreas de agua segura para beber, garantiza que el agua embotellada permanecerá por mucho tiempo. De hecho el consumo de agua embotellada ha sido históricamente una importante alternativa más saludable que el agua tomada de la llave.

La tendencia del consumidor actual de agua envasada se centra básicamente en adquirir un producto económico de buen sabor, aroma y color, por lo que para garantizar el éxito de Agua Viva, se realiza en la experiencia en cuanto al tratamiento de este preciado producto, la cual cuenta con los mejores estándares de calidad a nivel nacional.

10.9.2 Localización geográfica del mercado. Tiene una mayor concentración en ciudades principales e intermedias donde se aglutina el mayor consumo Agua envasada por su índice de población.

10.9.3 Objetivos de marketing. Los siguientes objetivos de marketing están planteados para cumplir su meta en el período de un año y se implementarán a través de las estrategias y acciones definidas en el mix de marketing.

- Posicionar la marca amb “ Agua Viva” en los diferentes canales de distribución de clientes al detal, minoristas, mayoristas, institucional y hogares y almacenes de grandes superficies como los grandes supermercados confiables con reconocimiento a nivel nacional en la cual permita que este producto este alcance y el cliente pueda escoger el que mas le convenga.

- Estructurar el mix de marketing con énfasis en la promoción para posicionar el amb “Agua Viva” en la mente del público objetivo.

10.9.4 Estrategias de marketing

Mercado meta primario

Para este Plan de marketing se ha definido como Mercado Meta Primario cuatro grupos:

- **Canal Minorista:** Entre los cuales se encuentran las Tiendas, panaderías, fruterías, micro mercados, Cafeterías, Clínicas y Hoteles, lo cual permite una mayor salida del producto en las presentaciones bolsa y botella personal.
- **Canal Mayorista:** Entre los cuales se encuentran los Supermercados de gran envergadura y reconocimiento como son Mercadefam, almacenes Éxito, Carulla Vivero, Cootracolta, La Canasta, Mercomfenalco y Cajasan, estos permiten acercar el producto a el consumidor final a través de diferentes puntos de distribución, para que este pueda acceder a ellos fácilmente y así satisfacer sus necesidades, igualmente es el canal utilizado en el sector del agua envasada para la distribución de este tipo de productos.
- **Canal Institucional y Hogares:** Se encuentran las Empresas Privadas y del sector oficial, puerta a puerta, siendo un canal en el que se pueden hacer acuerdos con cada una de las entidades lo cual nos permite hacer presencia, causar recordación de los productos y reconocimiento con una imagen positiva de calidad y respaldo, para difundirla al resto del mercado.

- **Grupos de referencia:** Accionistas, Proveedores, Contratistas y Trabajadores, permite que en este grupo de referencia se conviertan en legitimadores del producto y su concepto técnico avala o descalifica el producto, incidiendo en la decisión de compra del consumidor final, estimulando la demanda.

Mercado meta secundario

Como mercado meta secundario está el consumidor final, con el que se pretende dar a conocer y lograr posicionar la marca amb “Agua Viva”, a través del consumo de Agua embotellada amb Agua Viva. Este mercado se convierte en un medio de difusión boca a boca, ya que al utilizar este producto y experimentar su calidad y precio, se podrá inducir a la recomendación de los productos y a la recompra.

Estrategias de marketing

Teniendo en cuenta la información de los tres escenarios, el interno, el externo y el del cliente y la matriz FODA, se diseñan las estrategias de marketing para cumplir los objetivos de rentabilidad, supervivencia y crecimiento, al igual que los objetivos de marketing enfocados hacia el posicionamiento de marca en el mercado meta, acordes con el tipo de empresa y los recursos destinados para estas actividades.

Las estrategias de posicionamiento de marca que se plantean a continuación, están basadas en la identificación de las ventajas competitivas del amb y su línea de producto enfocada al mercado meta elegido; estas estrategias sustentarán una posición frente al mercado y se definirán en el

Mix de Marketing, en el cuál se enfatizará en la promoción que permitirá comunicar y entregar con eficacia la imagen establecida.

Mix de marketing

Producto:

Estrategia: Imagen de marca de Agua amb “Agua Viva”

Definir la identidad de marca de “Agua Viva” desarrollando un lenguaje acorde con su personalidad, atributos y ventajas competitivas dirigidas al mercado meta seleccionado, para lograr el posicionamiento de marca esperado.

Precio:

Estrategia: Menor precio que la competencia

Para introducir este producto al mercado se hace necesario ofrecer un excelente producto a costo inferior para cautivar los clientes

Promoción y/o Comunicación:

Publicidad:

Estrategia: Percepción de MARCA.

Promover una imagen impactante del Agua Viva donde se resalten sus atributos y ventajas competitivas, mediante un lenguaje afectivo con una gran carga emotiva que genere recordación, haciendo énfasis en la diferencia del agua envasada y la del grifo.

Promoción:

Estrategia: Contacto y Atracción.

Ofrecer degustaciones en los puntos de venta y promoción del precio en las grandes superficies, generando contacto directo con los clientes.

Relaciones públicas:**Estrategia: Alianzas.**

Establecer alianzas estratégicas con diferentes entidades de dicho sector, generando conciencia que el producto que están consumiendo tiene los más altos estándares de calidad.

Fuerza de ventas:**Estrategia: Cobertura y Presencia.**

Fortalecer la fuerza de ventas y segmentar su radio de acción.

Merchandising**Estrategia: Visibilidad**

Exhibir los productos “Agua Viva” de una manera atractiva que permita resaltar la marca para estimular las ventas.

Servicio**Estrategia: Construcción de valor percibido para el cliente.**

Ofrecerle a los clientes valores agregados que permitan establecer una relación de cercanía entre ambas partes.

Plaza y/o Distribución:**Estrategia: Fidelización de canales.**

Fidelizar los canales de distribución con el fin de estimular la demanda.

10.9.5. Requerimientos Para La Distribución Del Producto amb Agua Viva En Canales Mayoristas

10.9.6 Almacenes Éxito

- **Requisitos Del Proveedor**

1. Generales

- Ser persona natural o jurídica que tenga la condición de comerciante, de conformidad con la legislación vigente.
- Carta de presentación con los respectivos datos generales del proveedor, entre los cuales se encuentran el Nit, la Razón Social, el tipo de proveedor, la cobertura, dirección, ciudad, teléfono, fax, Apartado Aéreo, E-Mail, representante legal, representante de ventas así como todos los datos financieros, datos logísticos, de mercadeo y condiciones comerciales propuestas para el negocio, así como presupuesto de ventas para los respectivos productos para seis (6) meses. ²³
- Matrícula y/o registro mercantil y certificado de existencia y representación legal expedido por la Cámara de Comercio respectiva, con no más de tres meses de antigüedad.
- Registro Único Tributario – RUT o documento que haga sus veces
- Acreditar el régimen de IVA al cual pertenece de conformidad con las normas tributarias vigentes (Común o simplificado)

²³ www.exito.com.co Archivos/Manual_de_Proveedores_Almacenes_EXITO_SA.doc -

- Información razonable que le permita a la cadena de almacenes verificar la moralidad comercial y la capacidad e idoneidad financiera, comercial, operativa, de producción y suministro.

2. Internos

- Estar vinculado a los sistemas tecnológicos de información que se emplean por la cadena, en los eventos en que su registro o inscripción sea requerido. Para el caso de Almacenes Éxito los sistemas tecnológicos que se requieren actualmente son:

Estar vinculado al sistema EDI

- **EDI:** Transferencia de documentos estructurados, mediante mensajes estándares ya convenidos desde una aplicación de computador a otra, por medios electrónicos y con un mínimo de intervención humana.

- Código de productor en el IAC

IAC: Instituto de Automatización Colombiano

- Código EAN o su equivalente

EAN: Código que facilita la identificación única del ítem a nivel mundial. Está compuesto por 13 dígitos que identifican el país de procedencia, el productor y el producto individualmente considerado. Este código es más utilizado en Europa, y en Norteamérica equivale al código UPC.

- Identificación de la mercancía con código de barras, tanto en la unidad de venta o consumo, como en la de empaque.

- **Requisitos Del Producto**

Para la codificación de productos se verificará el cumplimiento de los siguientes requisitos, los cuales deben observarse estrictamente por parte del proveedor durante toda la vigencia del Acuerdo Comercial en caso de que haya lugar a su celebración:

1. En relación con su comercialización.

- Que su comercialización ofrezca el nivel mínimo de rentabilidad determinado por la cadena para la respectiva categoría.
- Que pertenezca al portafolio de productos que la compañía tiene definido dentro de su surtido. O en su defecto, que la compañía este buscando ampliar su portafolio de categorías y el producto ofrecido se enmarque dentro de tales expectativas.
- Que exista disponibilidad de espacio en las góndolas y/o demás modalidades de exhibición de los almacenes. En caso de no existir espacio disponible, se evaluará en su conjunto la propuesta del proveedor, y si se considera que le da valor agregado al surtido, presenta buen nivel de rentabilidad y responde a las necesidades de los consumidores, el producto se codificará. Para efectos de la selección del producto a retirar, la cadena empleará fundamentalmente los siguientes parámetros: rotación, rentabilidad, participación de mercado, oferta completa, plazo de pago, estacionalidad e innovación. El peso relativo de cada uno de esos parámetros será informado al proveedor cuyo producto será retirado.

- Que sus condiciones de comercialización sean competitivas en el mercado, con respecto a productos de su misma categoría que posean similares características de calidad.
- Que cumpla con los estándares de calidad para el tipo de producto, ofreciendo al cliente como mínimo las garantías establecidas por la Ley.
- Que se acredite una estructura de producción sólida y/o importación que le permita cumplir con los niveles mínimos de entrega del producto.
- En los casos en que el producto lo requiera, se deberá anexar un análisis microbiológico y físico - químico del producto que se pretende codificar.

2. En relación con exigencias legales

El producto debe cumplir la totalidad de obligaciones legales vigentes que sean exigibles para la producción y comercialización del mismo, y en especial se verificarán las siguientes:

- Cumplir con las condiciones higiénico-sanitarias establecidas en la legislación vigente, incluyendo Registro Sanitario (cuando la mercancía lo amerite) por cada producto, caso en el cual deberá encontrarse vigente durante toda la relación de suministro.
- Cumplir con las normas y medidas del Sistema Internacional de Unidades (cuando corresponda), y establecer dentro de las negociaciones las acciones que sean necesarias para el cumplimiento de las obligaciones

sobre Precio por Unidad de Medida –PUM- que sean exigibles en la comercialización del producto.

- Cumplir con las exigencias legales sobre contenido neto y rotulado; debiendo indicarse en éste cuando menos la siguiente información: nombre del producto, ingredientes, contenido neto y masa escurrida conforme al sistema internacional de unidades, nombre del fabricante y dirección, país de origen, identificación del lote, marcado de fecha e instrucciones para conservación, instrucciones para uso, número registro sanitario, menciones obligatorias para productos nocivos para la salud y fecha de vencimiento si hubiere lugar a ello. En todo caso, deberá observarse estrictamente lo establecido en materia de información en rotulado en las normas o reglamentos obligatorios vigentes.
- Cumplir con las condiciones legales relativas a seguridad de la vida e integridad personal, calidad e idoneidad de los productos, incluyendo las disposiciones concretas establecidas en estas materias por las autoridades competentes. En todo caso, los proveedores deberán responder por la garantía mínima presunta establecida en la ley, así como con la garantía de repuestos y servicio postventa para los productos que dispongan las normas legales. En caso de que el proveedor ofrezca garantías adicionales a la mínima legal, deberá cumplir estrictamente con lo anunciado.
- Cumplir con los requisitos legales sobre embalaje y empaque de los productos.
- Contar con Certificado de conformidad con reglamento técnico y/o norma técnica oficial obligatoria (Si hubiere lugar).

- Aportar copia de la Declaración de Importación para mercancías importadas. Adicionalmente, aportar la relación de seriales y demás requisitos exigidos por las autoridades (particularmente, Superintendencia de Industria y Comercio y DIAN)
- Cumplir con normas especiales sobre leyendas e información al consumidor como en el caso de tabaco y licores.
- Contar con todas las estampillas y sellos necesarios para su comercialización como en el caso de productos sometidos a impuesto de rentas departamentales.

3. En relación con exigencias internas

- Identificación de la mercancía con un solo código de barras por EAN o su equivalente, tanto en la unidad de venta o consumo, como en la de empaque.
- Propender por la elaboración de un plan que contenga la estrategia para el lanzamiento del producto y su posicionamiento en la correspondiente cadena.
- Contar con una adecuada presentación para ser exhibido en la góndola.
- Contar con TAG de seguridad si es requerido por la cadena.
- Cumplir con las condiciones de empaque y subempaque acordadas con la cadena.

- Que cumpla con las condiciones necesarias para que su manipulación pueda realizarse según los parámetros de manejo logístico definidos por la cadena.

Los requisitos para la codificación serán aplicables de manera general a todos los productores y productos. En casos excepcionales que atiendan la proveeduría social o la naturaleza del producto, la cadena podrá variar y/o abstenerse de exigir algunos requisitos señalados para su codificación, pero el producto deberá cumplir con el lleno de los requisitos para su exhibición en góndola.

- **Derechos Del Proveedor**

Los proveedores que venden sus productos a Almacenes EXITO tienen los siguientes derechos:

- Tienen derecho a que se les apliquen las disposiciones contenidas en el presente Manual.
- Tienen derecho a conocer la totalidad de la información relevante respecto a las políticas de selección de proveedores y productos que tiene la Cadena, así como, los cambios que se realicen los cuales deben ser informados previamente a su implementación.
- Tienen derecho a que en la negociación o en el acuerdo comercial que se logre se tengan en cuenta parámetros objetivos tales como la rentabilidad de mercancías, la rotación de los inventarios, los volúmenes de compras, los puntos de venta y las actividades promocionales.

- Tienen derecho a que sus propuestas comerciales sean escuchadas y evaluadas en el comité de codificación.
- Tienen derecho a que le sean atendidas sus peticiones, quejas y reclamos de manera oportuna, según lo establecido en este Manual.
- Tienen derecho a que los productos codificados sean exhibidos en los puntos de venta acordados, en las épocas acordadas y en general según las condiciones pactadas en cada negociación.
- Tienen derecho a conocer las razones de una eventual descodificación de sus productos y que parámetros de tipo razonable y objetivo sustentan la decisión de la compañía.
- Tienen derecho a presentar ofertas para participar en el PAC y a que sus propuestas sean evaluadas, bajo parámetros objetivos.
- Tienen derecho a recibir su pago oportunamente en las condiciones y plazos pactados, según las políticas de pago de la compañía indicadas en este Manual.
- Tienen derecho a comunicar sus inconformidades con relación al trato personal recibido de parte de los empleados de la compañía y a recibir una respuesta al respecto, siguiendo el procedimiento establecido para ello en este Manual.
- Tienen derecho a que les sean respetados los acuerdos alcanzados entre las partes, teniendo en cuenta el periodo de tiempo para el cual rigen.

- Tienen derecho a proponer su participación, de manera voluntaria, en todas aquellas actividades promocionales que realice la compañía, que se relacionen con el tipo de producto que ofrece el proveedor y en relación con las cuales no exista un compromiso de participación anterior entre las partes. La participación del proveedor estará sujeta a la disponibilidad de espacios y a la concordancia de su propuesta comercial con la estrategia definida por la cadena.
- Tienen derecho a rechazar cargos o cobros que no hayan aceptado. Ningún proveedor estará obligado a responder por cargos que no se hayan negociado con la Compañía. Cualquier error que se pueda generar a este respecto, se tramitará por el procedimiento de peticiones quejas y reclamos establecido en este manual, con el fin de dar una solución oportuna.
- Tiene derecho a que le sea garantizada la confidencialidad de toda la información a la que Almacenes EXITO tenga acceso por causa o con ocasión de la relación comercial, especialmente en relación con los términos de la negociación comercial.
- Tienen derecho a recibir un trato conforme a sus propias condiciones comerciales y a no recibir tratos discriminatorios por parte de la cadena.

Estos requisitos el amb podría asumirlos con tal de ingresar a este sector; igualmente al momento de hacer la negociación se pueden definir ciertos factores como es el de la rentabilidad de comercialización e igualmente en cuanto a los factores tecnológicos nos llevaría un poco de tiempo pero en esta área contamos con ingenieros expertos para realizar las adaptaciones a que hubiese lugar con la orientación de este Almacén de cadena.

- **Deberes Del Proveedor**

- Entregar oportunamente los productos en las cantidades, a los precios, en las condiciones y en los lugares acordados.
- Responder por la calidad de sus productos y hacerle seguimiento constante al negocio. El proveedor debe garantizar que todos los productos que fabrique o compre para venderlos a Almacenes EXITO, cumplen con las normas vigentes y especialmente aquellas relacionadas con la protección al consumidor, la lealtad comercial y la protección al medio ambiente.
- Ajustarse a la normatividad vigente, especialmente a las normas sobre libre y leal competencia, protección al consumidor, propiedad industrial y metrología.
- Diseñar e implementar políticas, al interior de su empresa, que le permitan preservar en el tiempo los estándares de calidad, el posicionamiento de sus productos en el mercado y los márgenes de los mismos.
- Participar activamente en el programa de Impulso y Mercadeo desarrollado por la Organización de manera coordinada con la Compañía y en cumplimiento de las condiciones particulares pactadas con esta.
- Desarrollar conjuntamente con la Organización programas para el control de la merma de mercancía. Se entiende por merma la diferencia entre el inventario teórico y el inventario físico de mercancía y puede ser causada por averías, robos, etc.

- Definir estructuras comerciales idóneas que hagan viables y potencialicen las relaciones comerciales.
- Capacitar, preparar y facultar debidamente a los equipos comerciales que manejan la relación con la Compañía, con el fin de facilitar y dinamizar las decisiones inherentes a la relación comercial.
- Cumplir los niveles de rentabilidad establecidos en los acuerdos comerciales
- Garantizar la confidencialidad de toda la información a la que tenga acceso por causa o con ocasión de su relación comercial con Almacenes EXITO, especialmente en relación con los términos de la negociación comercial. Esta obligación se hace extensiva a las personas que intervengan por cuenta del proveedor en la ejecución del contrato.
- **Definiciones Para Tener En Cuenta**

ACOMPANAMIENTO DEL EXPERTO DEL PRODUCTO: Significa brindar asesoría y orientación al personal del pool por parte del experto del proveedor, siguiendo el protocolo de servicio definido por la Organización.

AVERÍAS: Productos cuyo deterioro impide su normal funcionamiento y/o perjudica su apariencia y por ende no son susceptibles de ser comercializados. Entre otros casos se puede encontrar averías por empaque, por vencimiento, por mal manejo del producto por parte del consumidor etc.

CEDI: Centro de Distribución

CONTRIBUCIÓN: Es la diferencia entre el precio de venta y el costo de un producto expresado en pesos.

CROSS DOCKING: Operación mediante la cual se hace un recibo centralizado a un proveedor en un solo lugar (Centro de Distribución o Plataforma), con el fin de hacer el despacho inmediato hacia los puntos de venta de la compañía, sin que la mercancía sea almacenada.

DIFUSIÓN: Surtido que resulta de aplicar el espacio asignado para la exhibición de una subcategoría (PARKING) y el número de referencias, bien exhibidas, que caben en ese espacio, teniendo en cuenta además, el cliente objetivo de cada almacén y el clima de la ciudad donde está ubicado.

EAN: Código que facilita la identificación única del ítem a nivel mundial. Está compuesto por 13 dígitos que identifican el país de procedencia, el productor y el producto individualmente considerado. Este código es más utilizado en Europa, y en Norteamérica equivale al código UPC.

EDI: Transferencia de documentos estructurados, mediante mensajes estándares ya convenidos desde una aplicación de computador a otra, por medios electrónicos y con un mínimo de intervención humana.

FORMATO: Tipo de almacén definido en función de su área, surtido y nivel de servicio.

FTE: (*Full time employee*) Persona equivalente a jornada laboral de 48 horas en la semana.

IAC: Instituto de Automatización Colombiano

INVERSIÓN: Conjunto de aportes que realizan los proveedores para contribuir a la financiación de las actividades comerciales de su producto dentro de la cadena. La finalidad de estos aportes es la de posicionar su producto, generar eficiencia, ventas y prestar un mejor servicio al cliente. Los aportes pueden expresarse en pesos, o como porcentaje de las compras y son negociados y pactados con cada proveedor con base en criterios objetivos.

La destinación de los valores recibidos por concepto de inversión podrá ser, de acuerdo con las condiciones negociadas con el proveedor, tales como: Presencia de productos en los medios masivos impresos de cada uno de los formatos de la compañía, la utilización de espacios preferenciales en los diferentes almacenes (topes de góndola, zonas promocionales, zonas estacionales, sitios preferenciales de la góndola), el desarrollo de actividades comerciales específicas en función de categorías y/o marcas que gestionan los proveedores, para acceder a la red logística de la compañía entendida como el manejo de la mercancía, transporte y almacenamiento de la misma.

MARGEN: Es la diferencia entre el precio de venta descontando el IVA y el costo de un producto, expresado como porcentaje del precio de venta.

NIVEL MÍNIMO DE ENTREGA: El 95% de las cantidades solicitadas al proveedor en cada pedido.

PARKING: Meta de referencias que debe tener el espacio asignado para la exhibición de una subcategoría, considerando la dimensión promedio de los productos y los metros lineales desarrollados de cada subcategoría.

PLAN DE ACCIÓN COMERCIAL (PAC): Es la sumatoria de las actividades comerciales planeadas por los formatos de la Compañía para desarrollar las ventas.

PLU (*Price Look Up Unit*): Es el código numérico interno con el cual se identifica cada uno de los productos que se comercializan en Almacenes EXITO S.A.

PORTAFOLIO DE PRODUCTO: Significa caracterizar en forma detallada los diferentes tipos de productos: especificaciones, usos, presentaciones, beneficios, restricciones, etc.

RENTABILIDAD: La sumatoria del margen o la contribución más la inversión, expresada en porcentaje o en pesos.

RENTABILIDAD MÍNIMA: Límite inferior de rentabilidad que debe cumplir un producto y/o un proveedor con respecto a la rentabilidad promedio que reporta su categoría.

ROTACIÓN: Número de veces que se vende el inventario, en un período de tiempo determinado.

SIMULADOR COMERCIAL: Herramienta informática que consolida la información correspondiente a los niveles de margen e inversión de los proveedores, y que permite contar con un parámetro objetivo para la evaluación de los niveles de rentabilidad de los proveedores y/o de los productos de Almacenes EXITO S.A.

UNIDAD MÍNIMA DE DESPACHO: Unidad mínima en la que un CEDI le despacha a los puntos de venta, y puede ser: El subempaque que contenga

la unidad de empaque, o la misma unidad de empaque. Ejm: Unidad de empaque - Caja por 48 unidades, Subempaque - 4 paquetes por 12 unidades, así, la unidad mínima de despacho serían 12 unidades.

CAJASAN

Con el propósito de fortalecer el entorno comercial de Santander y contribuir a una relación dinámica y productiva entre proveedores y la Caja Santandereana de Subsidio Familiar – Cajasan, pone en práctica el Acuerdo de Buenas Prácticas Industriales, Comerciales y de Defensa del Consumidor de la ANDI, ACOPI y FENALCO.

• Requisitos Codificación de Productos

En la presente página se encuentran los requisitos que los Supermercados CAJASAN exigen para la codificación de productos. CAJASAN se abstendrá de exigir requisitos adicionales a los previstos en esta página, sólo que así lo ameriten las relaciones comerciales con proveedores, el desarrollo del Comercio a nivel país, nuevas disposiciones legales y técnicas, que beneficien la cadena de abastecimiento, el manejo eficiente de inventarios, la logística y/o clientes.

Documentos a presentar

- Carta de solicitud de codificación dirigida al Profesional de compras de la categoría, la cual debe incluir su propuesta comercial.
- Formato de Codificación diligenciado.
- Presentar muestra original del producto en la Carrera 27 No. 61-78 – Oficina de Mercadeo.

- Fotocopia de Registro sanitario INVIMA (si no lo tiene, debe anexar la certificación del INVIMA donde especifique que el producto no lo requiere).

Procedimiento para llevar a cabo la codificación:

La persona natural o jurídica que desee comercializar sus productos a través de los supermercados de Cajasan, deberá dirigirse al Profesional de Compras de la Categoría respectivo y solicitarle una cita con el fin de presentar su propuesta comercial²⁴

Cada semana se reúne el Comité de Mercadeo el cual se encuentra integrado por el Gerente UEN Mercadeo, Profesionales de Compra, Profesional Asesor Técnico, Profesional Informática y el Gerente USC Tesorería con el fin de evaluar las propuestas presentadas según los parámetros objetivos dispuestos anteriormente . Finalmente será el comité quién decida sobre la codificación.

Es responsabilidad del Profesional de Compras de la categoría respectiva, comunicarse con el proveedor proponente para informarle la decisión del comité, y las razones que fundamentaron dicha decisión. En caso de que el producto no fuera aceptado y el proponente no quede satisfecho con las razones de esta decisión, podrá dirigirse al Profesional de Compra respectivo y plantear nuevas alternativas, cuya aprobación igualmente estará sujeta a la aprobación del Comité de Mercadeo.

El Profesional de compra, de acuerdo con las definiciones dadas por la Gerencia de la UEN Mercadeo y el Comité de Mercadeo, negociará con el proveedor los empaques, subempaques, frecuencias, métodos de compra,

tiempos y sitios de entrega para los productos nuevos, de manera que faciliten el manejo del inventario, las actividades de resurtido, favorezcan la rotación de la mercancía en el punto de venta y en general satisfagan las expectativas de los clientes.

COMFENALCO

Reconociendo la importante función que cumplen los proveedores como soporte a los procesos de la Caja y como aliados estratégicos en la búsqueda de la Calidad y el mejoramiento continuo, y considerando la experiencia y trayectoria de las empresas de nuestra región, COMFENALCO SANTANDER invita a las empresas interesadas en formar parte de la *Base de Proveedores Elegibles* a que participen en el proceso de Inscripción de Proveedores 2006.

1. Alcance

Esta Empresa realiza convocatorias anuales y aplica para las personas naturales o jurídicas que suministren cualquiera de los diferentes productos y servicios requeridos por la Caja. No aplica para proveedores de los Mercomfenalcos, la Red de prestadores de servicios de salud (IPS) o proveedores que se hayan inscrito entre el 15 de septiembre de 2005 y el 28 de febrero de 2006.

2. Metodología

- *Inscripción:*

Las empresas interesadas en registrarse como proveedores de COMFENALCO SANTANDER deberán descargar el Formulario FO-EA-10.3-005 – Inscripción de Proveedores, diligenciarlo en su totalidad a máquina o letra legible y presentarlo dentro de la programación y los plazos

establecidos, adjuntando los documentos que evidencien el cumplimiento de las disposiciones legales exigidas por la Caja y otros documentos requeridos, según Anexo No. 4.²⁵

Tabla 10. Documentos Básicos Requeridos

DOCUMENTOS BÁSICOS REQUERIDOS	Persona	Organización
Fotocopia legible del RUT	X	X
Original Certificado Cámara de Comercio (vigencia de tres meses) o personería jurídica según aplique.	X	X
Fotocopia cédula del Representante Legal	X	X
<i>Para profesionales:</i> Hoja de vida (anexar certificados de estudios y fotocopia de la tarjeta profesional cuando aplique)	X	
Fotocopia del Certificado de calidad vigente o soportes que evidencien proceso de certificación		X
Cartas de seriedad y cumplimiento emitidas por sus tres mejores clientes especificando tiempo que lleva como <i>proveedor</i> y concepto sobre la calidad de los <i>productos</i> ofrecidos	X	X
<i>Para representantes y distribuidores exclusivos:</i> Certificado de distribución exclusiva o de representación emitido por la casa matriz	X	X

Tabla 11. Documentos Particulares por Línea de Suministro

DOCUMENTOS PARTICULARES POR LÍNEA DE SUMINISTRO		
Líneas de suministro	Código(s)*	Documentación requerida
Material médico-quirúrgico, material odontológico, Medicamentos	B0604, B0605, B07	Certificado de Capacidad de Producción, cuando aplique
Alimentos y bebidas	B18	Concepto Sanitario Favorable emitido por la Secretaría de Salud y Medio Ambiente
Transporte de pasajeros aéreo	S0101	Registro Nacional de Turismo

²⁵ www.comfenalcosantander.com.co

Transporte de pasajeros terrestre local e intermunicipal	S0102, S0103	Autorización del Ministerio de Transporte y licencia de operación escolar cuando aplique
Traslado asistencial de Pacientes	S0106	Certificación de cumplimiento de requisitos de habilitación o inscripción en el registro especial de prestadores de servicios de salud
Vigilancia / Seguridad	S04	Licencia de funcionamiento expedida por la Superintendencia de Vigilancia y Seguridad Privada
Fumigaciones	S13	Concepto Técnico Favorable de la Secretaría de Salud y Ambiente
Recolección y tratamiento final de residuos hospitalarios	S1401	Concepto Técnico Favorable de la Secretaría de Salud y Ambiente, Licencia Ambiental, Aprobación del Componente Externo del Plan de Gestión de Residuos
Construcción remodelación -	S15	Coeficiente de Contratación (K) y/o Certificado COPNIA según aplique
Alimentación	S18	Concepto Sanitario Favorable emitido por la Secretaría de Salud y Medio Ambiente
Alojamiento	S19	Registro Nacional de Turismo, Licencia de Funcionamiento
Metrología	S21	Certificados de Patrones calibrados con trazabilidad y protocolos de calibración

- **Revisión y validación del Registro**

Una vez recibidos el formato de inscripción y los documentos relacionados por parte del *proveedor*, el Dpto. de Servicios Generales y Compras revisa que la inscripción esté diligenciada en su totalidad y que los documentos adjuntos estén completos para su correspondiente validación.

Se revisa la información registrada en el formulario y la documentación adjunta. Si se encuentran inconsistencias en el formulario o en los documentos presentados (formulario de inscripción incompleto, documentos

requeridos incompletos, etc.), éstos se devuelven al *proveedor* y se asume como no presentada.

- ***Evaluación de proveedores***

Con base en la información registrada en el formato de inscripción, se realiza el proceso de Evaluación, con el objetivo de determinar hasta que grado el *proveedor* es capaz de satisfacer las exigencias especificadas por la Caja. En esta evaluación se tienen en cuenta aspectos como:

- *Cumplimiento de disposiciones legales*
- *Calidad*
- *Condiciones de pago*
- *Respaldo y Experiencia*

Una vez calificados los proveedores se clasifican según el puntaje obtenido en *Altamente Confiables, Confiables, Confiabilidad Regular* y *No Confiables*. Se presenta el listado al Comité de Adjudicaciones de la Caja para aprobar el ingreso a la *Base de Proveedores Elegibles* de aquellos proveedores clasificados como *Altamente Confiables* o *Confiables*.

- ***Publicación de Resultados***

Los resultados del proceso de evaluación de proveedores se publicarán en la página Web de la Caja. A su vez se define el plazo para que los proveedores clasificados en *Confiabilidad Regular* o *No Confiables* reclamen los documentos presentados.

• **IMPACTO EN EL PRECIO DE LA DISTRIBUCIÓN PROPUESTA**

En cuanto al precio ofrecido al distribuidor para los diferentes canales propuestos, se encuentra acorde al precio otorgado por las diferentes marcas

existentes en el mercado, según averiguaciones realizadas con supermercados de cadena, no dan a conocer, pero el margen de utilidad que normalmente manejan es del 10 al 15 %; en cuanto al precio que ofrece el **amb** está al mismo nivel de las otras empresas según las personas encargadas de las negociaciones con los proveedores.

Igualmente el **amb** está dispuesto a negociar con cualquiera de los canales al momento de incursionar en cada uno de estos, ya sean Grandes Superficies, Mayoristas, Minoristas, Institucional y Hogares, para la cual también deberá sugerir el precio de venta del producto.

11. ESTRATEGIA DE MARKETING Y CONTROL

Tabla 12. Plan estratégico de marketing

PRODUCTO			
ESTRATEGIA / ACCIONES	PLAZO	PERSONAL RESPONSABLE	MEDICIÓN Y CONTROL
Estrategia: Imagen de marca de “Agua Viva” Acción: Sondear la opinión de las personas que han degustado el producto para detectar la imagen que se tiene y así evaluar el posicionamiento de marca, potencializando las fortalezas y contrarrestando las debilidades.	1 mes	Gerencia Comercial	Resultados y conclusiones del sondeo.
PRECIO			
ESTRATEGIA / ACCIONES	PLAZO	PERSONAL RESPONSABLE	MEDICIÓN Y CONTROL
Estrategia: Menor precio que la competencia Acción: Mantener los costos en el mercado con un valor inferior al de la competencia, que permita a toda la población acceder económicamente a ellos.	Constante	Gerencia Comercial, Gerencia Financiera	Informe comparativo mensual sobre los precios de la competencia.
PROMOCIÓN Y/O COMUNICACIÓN			
ESTRATEGIA / ACCIONES	PLAZO	PERSONAL RESPONSABLE	MEDICIÓN Y CONTROL
Publicidad			

<p>Estrategia: Percepción de MARCA.</p> <p>Acciones:</p> <p>1. Diseñar una campaña publicitaria que promocióne la función social de la empresa.</p> <p>2. Estructurar un plan de publicidad y medios para “Agua Viva”, incluyendo sus líneas de producto dirigidas al mercado ético y popular, dándolo a conocer en medios masivos de comunicación, alternativos y especializados.</p>	<p>1 mes</p> <p>15 días</p>	<p>Gerencia Comercial y Comunicaciones con el apoyo de una agencia de publicidad.</p> <p>Gerencia Comercial y Comunicaciones.</p>	<p>Propuesta de la campaña publicitaria (concepto, eslogan y desarrollo de piezas publicitarias).</p> <p>Propuesta del plan de publicidad y medios.</p>
<p><u>Promoción</u></p> <p>Estrategia: Contacto y Atracción.</p> <p>Acciones:</p> <p>Para Agua Viva amb:</p> <p>1. Programar visitas a todos los entes Privados, Oficiales, Especiales, con el objetivo de dar a conocer el proceso y la calidad del producto, y así mismo promocionar las ventajas del mismo.</p> <p>2. Desarrollar una campaña educativa con elementos recreativos y culturales a través de una obra de teatro que permitan posicionar la marca:</p>	<p>2 visitas por mes durante 3 meses.</p> <p>6 meses, visitas a colegios y escuelas de lunes a viernes.</p>	<p>Gerencia Comercial, Comunicaciones y Producción.</p> <p>Gerencia Comercial y Comunicaciones apoyados en un grupo de aprendices.</p>	<p>Informe de visitas.</p> <p>Informe de visitas por zona y establecimiento y registro gráfico.</p>
<p><u>Relaciones públicas</u></p> <p>Estrategia: Alianzas.</p> <p>Acciones:</p> <p>Realizar alianzas estratégicas</p>	<p>1 año</p>	<p>Gerencia</p>	

diferente entidades ya sean privadas, públicas u oficiales, para desarrollar programas educativos y material publicitario que permita informar a la comunidad del tratamiento del agua amb “Agua Viva”.		General, Gerencia Comercial y Comunicaciones.	Alianzas estratégicas efectivas.
<u>Fuerza de Ventas</u> Estrategia: Cobertura y presencia. Acción: Incrementar la fuerza de ventas y establecer un cronograma de visitas por zona.	2 meses para selección, inducción y establecimiento de cronograma	El área de personal y Gerencia Comercial.	Cronograma de visitas por zona con asignación de responsables.
<u>Merchandising</u> Estrategia: Visibilidad. Acción: 1. Definir y diseñar las piezas publicitarias indicadas para cada punto de venta que conserven el concepto establecido.	1 mes.	Gerencia Comercial y comunicaciones con el apoyo de una agencia de publicidad.	Propuesta de las piezas publicitarias y material de promoción y publicidad.
<u>Servicio</u> Estrategia: Construcción de valor percibido para el cliente. Acciones: 1. Habilitar en el Portal del amb un link de servicio al cliente que le permita realizar pedidos en línea, hacer sugerencias, y manifestar sus quejas y reclamos.	Constante	Área de informática con apoyo Comercial y Comunicaciones	Registro de pedidos y respuestas a las sugerencias, quejas y reclamos.
PLAZA Y/O DISTRIBUCIÓN			
ESTRATEGIA / ACCIONES	PLAZO	PERSONAL RESPONSABL	MEDICIÓN Y CONTROL

		E	
Estrategia: Fidelización de Canales. Acciones: 1. Estructurar un plan de incentivos para los diferentes integrantes del canal de distribución seleccionado de acuerdo a los públicos, a través de premios que se definirán de acuerdo al presupuesto.	Constante	Gerencia Comercial.	Informe mensual y evaluación del cliente

PRESUPUESTO

Para la implementación del este plan de marketing se requiere una asignación presupuestal de \$209.800.000=. Ver informe detallado en el anexo N° 1.

11.1. EVALUACIÓN

Para evaluar los resultados de este plan de marketing se proponen las siguientes herramientas que permitirán establecer el éxito de las estrategias definidas o en su defecto tomar las acciones correctivas pertinentes para ajustar o direccionar nuevamente el plan o replantearlo totalmente.

Indicadores de gestión: Con los índices arrojados por los indicadores de gestión en la etapa de medición y control, se podrá evaluar las diferentes acciones planteadas en el plan de marketing validando su efectividad.

Sondeo de posicionamiento de marca: Se debe realizar un sondeo en los diferentes canales minoristas, mayoristas, almacenes de grandes superficies, para medir el impacto del plan de marketing desarrollado para posicionar el

agua viva. Una vez se obtengan los resultados se analizarán para evaluar el cumplimiento de las metas propuestas que partieron inicialmente de este estudio.

Participación en el mercado: Se debe realizar un estudio donde se evalúe la participación de del Agua Viva en el mercado, que permita medir la penetración de los nuevos productos en el nuevo canal que se reflejará a partir del la implementación del plan de marketing.

Incremento en las ventas: A medida que se ejecute el plan de marketing, se debe medir mensualmente el incremento en las ventas realizando un comparativo con las actividades del plan, esto permitirá identificar cual de las acciones determinadas para generar impacto a corto plazo, estimula en un mayor porcentaje la demanda.

Retorno de la inversión: Para determinar el tiempo en el cual se retornará la inversión, se debe conocer las proyecciones de ventas definidas en el área Comercial y sus metas de ventas.

12. RECOMENDACIONES

- Que la Gerencia General con el apoyo del Comité Corporativo evalúe la posibilidad de crear de un Departamento de Mercadeo y la Contratación de un experto que permita optimizar y sacar adelante el plan de marketing propuesto y así avanzar en este sector de bebidas envasadas.
- Teniendo en cuenta el presupuesto limitado con el que cuenta en estos momentos el amb para invertir en un plan de marketing encaminado a posicionamiento de marca, se sugiere considerar en algunas actividades como programas educativos, mantener el bajo costo del producto y menor precio en el mercado y la búsqueda de alianzas estratégicas o patrocinios que permitan subsidiarlas para minimizar los costos.
- El amb, al no contar con la infraestructura suficiente e idónea para realizar la tarea de venta y distribución del producto en los diferentes segmentos de mercado (TaT, Supermercados, Horeca, institucional, etc), y al ser conocedor del alto costo que se requiere para implementar un canal de distribución propio y que sea una empresa que su negocio sea la distribución o que sea una empresa de lácteos la cual cumple con las características necesarias para realizar esta labor (frecuencia, portafolio mixto, acorde al producto ofrecido, fuerza de ventas).
- Patrocinar eventos en diferentes ámbitos y Convenios Insterinstitucionales, buscando afirmar el posicionamiento de marca y brindando soporte al compromiso social y de servicio emprendido por el amb, haciendo presencia con stand donde se pueden obsequiar muestras del producto.

- Ofrecer descuentos comerciales por pronto pago y por volumen de compra e incentivos de material promocional gorras, camisetas, termos, etc.

CONCLUSIONES

- El plan de marketing debe ser conocido a plenitud por todos los integrantes de la organización, ya que es de vital importancia que exista una conexión y coherencia entre las acciones que se implementarán para competir y lograr el posicionamiento de marca amb “Agua Viva”.
- El plan de marketing diseñado para posicionar y competir con amb Agua Viva en los diferentes canales con este nuevo producto, presenta diferentes estrategias que están concebidas desde una óptica de integralidad que permitirán que los resultados sean los esperados de acuerdo a la valoración establecida para definir como primordial la variable promoción. Sin embargo en el desarrollo de esta Monografía se identifica como fundamental el aspecto de la distribución, en el cual se contemplan diferentes acciones que ayudarán a lograr el posicionamiento, reconocimiento y aceptación de amb “Agua viva”, por lo tanto es vital que se aplique la estrategia de fidelización de canales, un contacto y una cercanía que se reflejará en la opinión que a partir de ese instante comenzarán a difundir al consumidor final, convirtiéndose en otro canal de comunicación que legitima los atributos de amb Agua Viva.
- El punto de partida que permitirá aplicar cada una de las estrategias del plan de marketing dependerá de la concepción de la campaña publicitaria, ya que a partir de él se creará un lenguaje comunicacional que llegará a la mente de los clientes mediante la aplicación de las diferentes estrategias del mix de marketing. Sugiero que el concepto de campaña debe concebir un slogan que será un elemento clave a la hora de posicionar la marca amb “Agua Viva” que incidirá en la percepción que se

genere en los clientes, así mismo el lenguaje que acompañe la campaña debe incluir imágenes impactantes, textos claros, directos e informativos para llegar adecuadamente al público objetivo.

BIBLIOGRAFÍA

D.F. Abell-J.S. Hammond, Planeación Estratégica de Mercado

Kotler, Philip. Armstrong, Gary. Marketing. Octava Edición 2001.

Kotler, Philip. Dirección de Marketing. Décima Edición 2001.

Sánchez Guzmán, José Ramón. El Marketing. Editorial Acento. Segunda edición 1997. Madrid – España.

Estudio de Mercados realizado por Focus Ltda.

<http://www.abbott.es>

<http://www.icontec.org.co>

<http://www.deslinde.org.co>

<http://www.gestiopolis.com>

<http://alimentaciónsana.com>

http://www.ambientum.com/revista/2001_43/2001_43_AGUAS/MINERAL1.

<http://www.liderazgoymercadeo.com>,.

<http://www.peruprom.com/personal/bromato.html>

<http://www.cubahora.co.cu/index.php>

www.portafolio.com.co

www.semillas.org.co

www.comfenalcosantander.com.co

www.cajasan.com

www.exito.com.co

[/Archivos/Manual_de_Proveedores_Almacenes_EXITO_SA.doc](#) -

ANEXOS

ANEXO A. PRESUPUESTO ESTRATEGIA DE MARKETING

PRESUPUESTO ESTRATEGIA DE MARKETING POSICIONAMIENTO DEL PRODUCTO

INGRESOS	
Ventas Distribuidor (Ver Anexo No.2)	\$850.880.160
TOTAL INGRESOS	\$850.880.160
EGRESOS	
PRODUCTO	\$ 5.000.000
Imagen de marca de amb "Agua Viva"	
(durante un mes se realizaran visitas a aquellos clientes que hayan degustado el producto con el fin de saber el nivel de aceptación del producto)	
PROMOCIÓN Y/O COMUNICACIÓN	\$184.800.000
<u>Publicidad</u>	\$ 141.800.000
Percepción de marca (Ver Anexo No.3)	
<u>Promoción</u>	\$ 8.000.000
Contacto y Atracción	
<u>Relaciones Públicas</u>	\$ 2.000.000
Alianzas	
<u>Fuerza de ventas</u>	\$ 3.000.000
Cobertura y presencia	
<u>Merchandising</u>	\$ 20.000.000
Visibilidad	
<u>(piezas publicitarias y neveras exhibidoras)</u>	

<u>Servicio</u>	\$ 10.000.000
Construcción de valor percibido para el cliente	
(Portal amb Agua Viva)	
PLAZA Y/O DISTRIBUCIÓN	\$ 20.000.000
Fidelización de Canales	
(Incentivos a integrantes de los canales de distribución)	
TOTAL EGRESOS	\$ 209.800.000

Nota: Los valores descritos son del presente año y a información suministrada por el amb, la cual pueden variar dependiendo del tiempo en el que decidan dar paso a la Estrategia planteada.

ANEXO B. ANÁLISIS VENTAS Y COSTOS

	300cc	500cc	330cc	500cc	Gas 330c	Gas 500cc	Botellon 20Lt
Pr. Vta							
Dist.	80	140	428	570	499	642	3.359
Produccion	179.550	59.850	30.780	10.260	20.520	6.840	4.320
Totales	14.364.000	8.379.000	13.173.840	5.848.200	10.239.480	4.391.280	14.510.880
Total Vta Mes							70.906.680
Total Vta Año							850.880.160

	300cc	500cc	330cc	500cc	Gas 330c	Gas 500cc	Botellon 20Lt
Costo							
Prod.	65	101	365	378	370	421	2.239
Produccion	179.550	59.850	30.780	10.260	20.520	6.840	4.320
Totales	11.670.750	6.044.850	11.234.700	3.878.280	7.592.400	2.879.640	9.672.480
Total Costo Mes							52.973.100
Total Costo Año							635.677.200

Análisis de Pérdidas y Ganancias Mensual y Anual

Marketing

Anual

\$ 209.800.000

	INGRESOS	EGRESOS		Total Egresos	Diferencias
	Ventas	Costos	Marketing		
Mes	70.906.680	52.973.100	17.483.333	70.456.433	450.247
Año	850.880.160	635.677.200	209.800.000	845.477.200	5.402.960

ANEXO C. PLAN DE MEDIOS

PLAN DE MEDIOS CAMPAÑAS amb Agua Viva			
MEDIO	PROGRAMA	PERIODISTA	POSICIONAMIENTO
<i>RADIO</i>			
RADIO MELODIA	MUSICA Y NOTICIAS	JAIME FLOREZ OCHOA	600.000
	DIGAMELO	ORLANDO ENRIQUE JIMENEZ M.	600.000
	UNO Y MEDIO AMBIENTE	NARDA CRISTINA ROA	600.000
	NOTI-YA	ELIECER GALVIS	600.000
TODELAR	N. REGIONAL HECHOS Y NOTICIAS.	CARLOS REYNALDO SERRANO	600.000
	LINEA DIRECTA	CARLOS ARDILA VASQUEZ	600.000
	MAGAZIN SANTANDER BUENOS DIAS	JAIRO VARGAS CORTES	600.000
	PA'LANTE	JULIO C NIÑO - HERNANDO RUEDA	600.000
	MAGAZIN 6:30PM	EMIRO A. ANAYA	600.000
	MAGAZIN HORA 18	LUIS ALFREDO BONZA	600.000
	ULTIMA HORA NOTICIAS	NELSON RODRIGUEZ PLATA	600.000
COLMUNDO RADIO	NOTICIERO DE SANTANDER	EDGAR PINEDA	600.000
	TIEMPO DE JUEGO	WYLLY PEÑA CORREA	600.000
LEMAS DE COLOMBIA	HABLEMOS DE CICLISMO	EDINSON SANDOVAL FLOREZ	600.000
	SANTANDER ES LA NOTICIA	JULIO CESAR NIÑO OROZCO	600.000
	INFORMATIVO RADIO NOTICIAS AM-PM	PIEDAD PINTO	600.000
	CONTACTO EN DIRECTO	CLEMENTE TOSCANO	600.000

CARACOL RADIO	QUE HABLEN LOS TENDEROS	GONZALO "RUCHY" ROJAS	600.000
	EMISORAS AM – FM	EJECUTIVA DE VENTAS CARACOL	5.000.000
RCN	EMISORAS AM – FM	EJECUTIVA DE VENTAS RCN	5.000.000
OLIMPICA STEREO	EMISORAS AM – FM	EJECUTIVA DE VENTAS OLIMPICA	3.000.000
RADIO PRIMAVERA - TODELAR	LA TORMENTA POLITICA	MIRIAM ALFONSO FERREIRA	1.000.000
ONDA CINCO	LOCOS POR EL FUTBOL Y FUTBOL PROFESIONAL	JUAN MANUEL GONZALEZ	1.200.000
	OLE FUTBOL .COM	FELIPE ZARRUK	600.000
	LA CIUDAD HOY	ENRIQUE OCHOA GONZALEZ	600.000

MEDIO	PROGRAMA	PERIODISTA	POSICIONAMIENTO
<i>PRENSA</i>			
PERIODICO	VANGUARDIA LIBERAL	EJECUTIVA DE VENTAS	20.000.000
PERIODICO	EL FRENTE	EJECUTIVA DE VENTAS	7.000.000
PERIODICO	EL COMPAS	JAIRO ALFONSO MARTINEZ	1.000.000
REVISTA	LA PONZOÑA	LUIS EDUARDO MANTILLA	400.000
PERIODICO	EL CANASTO	ALFONSO DAZA	400.000
PERIODICO	LA CONSULTA	RICARDO A GRANADOS	400.000
PERIODICO	EL DESPERTADOR	ALFONSO SILVA	400.000
REVISTA	EL PANORAMA	ALEJANDRO GALVIS CACERES	400.000
<i>TELEVISIÓN</i>			
TELEVISION NACIONAL	CANAL A, RCN Y CARACOL	EJECUTIVO DE VENTAS	50.000.000
TVC	NOTICIAS TVC CON REPETICIÓN Y RESUMEN DE NOTICIAS	SABINO CABALLERO	1.000.000
CANAL TRO	PROGRAMACIÓN PRENSA LIBRE	CARLOS JULIO CASTELLANOS	2.000.000
	MAGAZIN BUENOS DIAS	FERNANDO COTES ACOSTA	1.000.000
	NOTICIERO DEL MEDIO DIA	PABLO VAZQUEZ	800.000
		JOSE LUIS ALARCON	1.000.000

	MAGAZIN 9 PM	CESAR HEREDIA	1.000.000
	CIUDAD DOCUMENTAL	YESENIA ABREO PANTALEON	1.000.000
	HABLEMOS EN SERIO TV - RADIO	HECTOR GOMEZ CABARIQUE	1.000.000
	EL MEJOR DIA DE TU VIDA	ALFONSO PINEDA CHAPARRO	800.000
	CONVERSEMOS CON AMPARO PARRA	AMPARO PARRA MOSQUERA	1.000.000
COMPROVISION	EL PROGRAMA DE LAS OCHO	JULIO CAMARGO SANTODOMINGO	3.000.000
	ALBERTO OSORIO COMENTA	ALBERTO OSORIO CASTAÑO	1.000.000
TELESANTANDER	NOTICIERO DE LOS SANTANDEREANOS	LEONARDO ENCISO	1.500.000
EL KANAL	K. NOTICIAS	ORLANDO ENRIQUE JIMENEZ M.	1.000.000
OTROS			
PENDONES	Participación en eventos		4.000.000
SOUVENIR	Camisetas, Gorras		2.000.000
VOLANTES	Factura, C.C., Sitios de Interés		3.500.000
VALLAS	Ubicación estratégica de alta prioridad		8.000.000
TOTAL			141.800.000

En emisoras se contrata con algunos periodistas directamente la publicidad, pues, además de emitir los mensajes complementan con divulgación de información mediante entrevistas y el respectivo seguimiento periodístico. El número de cuñas por esta modalidad es de 3 o 4 cuñas por programa estos son los programas con más sintonía en el Área Metropolitana. En Televisión Nacional se busca el máximo descuento y en franjas con buena sintonía aunque lo preferible es horarios triple a pero estos son muy costosos.

En las Cadenas radiales una divulgación de mensajes a nivel nacional se pueden pautar en los breaks que se tienen. Lo mismo es el caso de la televisión si el interés es solo en el Departamento se pueden ahorrar costos en esta parte.