

REXOL *

ÁLVARO GUTIÉRREZ DELGADO
CAROLINA MARÍA REYES RODRÍGUEZ
CAROLINA FANNERY LÓPEZ ROJAS

INTRODUCCIÓN

Refrescante S.A. es una empresa multinacional con productos en más de ochenta países y aproximadamente 160 plantas de producción. En algunos países de Europa como España, Francia y Portugal y de Suramérica como Argentina y Chile, es líder del mercado de las bebidas no alcohólicas. El gran reconocimiento con que cuenta su marca mundialmente le ha permitido lanzar al mercado diferentes productos, dentro de la categoría de las gaseosas, aguas e isotónicos con notables crecimientos de

participación, retorno de la inversión y estabilidad en cada mercado donde son ofrecidos.

La compañía tiene su sede principal en Barcelona-España, donde se fundó hace casi 50 años. Desde allí ejerce control sobre las demás plantas establecidas en el resto del mundo. Sin embargo, cada país tiene autonomía para el diseño de estrategias de mercadeo, distribución y logística adaptándose a las necesidades locales, para lo cual se asignan los recursos financieros necesarios de acuerdo con el potencial de cada mercado.

* Este caso de grado fue preparado en la Universidad Icesi, como trabajo en el programa de Posgrado de la Especialización de Mercadeo. Su asesor fue el profesor Juan Antonio Gudziol. Es propiedad de la Universidad ICESI. Santiago de Cali, 4 de junio de 2002.

EL CASO

En enero de 2002 se llevó a cabo una junta extraordinaria con los gerentes de las plantas de Barcelona, Sevilla y Cádiz; a esta reunión también asistieron los gerentes de Mercadeo, Distribución, Producción y Finanzas; acompañados por los ejecutivos de segundo nivel de cada área; el objetivo era tomar una decisión con respecto a la última marca lanzada por la compañía al mercado: **Rexol**, el primer zumo que la empresa puso en el mercado español, diez meses atrás y con el cual se esperaba alcanzar el 5% de participación en este segmento, durante su primer semestre. Sin embargo, al cierre del mismo sólo había alcanzado el 2%.

Eran las 6:30 a.m., cuando el señor Pedro Alicante, presidente de la compañía inició la reunión con las siguientes palabras: «Apreciados colaboradores: En el día de hoy nos hemos reunido para tomar una decisión en el sentido de continuar o no con nuestro primer zumo de naranja en el mercado; éste es un hecho trascendental para la compañía, los gerentes de Producción, Mercadeo y Finanzas expondrán sus criterios frente a la situación actual, durante la primera parte de esta reunión, en la segunda parte se mostrarán las estrategias existentes y finalmente tomaremos entre todos la decisión final».

«De estas decisiones depende en gran medida el futuro económico de nuestra compañía, la fortaleza de nuestra marca insignia, la estabilidad actual y competitividad en el mercado, es por este motivo que no sólo nos encontramos reunidos los ejecutivos de primer nivel de las áreas de Mercadeo, Finanzas y Producción, sino tam-

bién los de segundo nivel, personal clave de las sucursales de ventas y algunos de nuestros vendedores más destacados».

LA ESTRATEGIA

La Gerencia de Mercado, a través de la fuerza de ventas, había notado cómo los zumos de diferentes sabores ocupaban un espacio importante en los refrigeradores de los clientes. Por este motivo, en una reunión de fuerza de ventas realizada en septiembre, el señor Manuel de La Vega le propuso al Gerente Comercial entrar a competir en la categoría de los zumos, aprovechando el actual sistema de distribución, y que la planta de Barcelona contaba con los equipos y la tecnología necesarios, únicamente con unos pequeños ajustes a una de sus líneas podría dar inicio a la producción. Con el ánimo de darle más fuerza a su argumentación, el señor de La Vega promete una participación de mercado del 5% durante el primer semestre, basándose en su experiencia en el manejo de bebidas y de productos de consumo masivo en reconocidas empresas del país.

Su experiencia y credibilidad ante la organización fueron suficientes para que Refrescante S.A. diera inicio al nuevo proyecto y es así como en marzo, la Gerencia General decide entrar a competir en la categoría de los zumos de fruta; lanzando inicialmente en España, en las ciudades de Barcelona, Sevilla y Cádiz, el Zumo de Naranja **Rexol**, decisión que fue tomada en consenso con las cabezas de los departamentos de Mercadeo, Distribución, Producción y Finanzas dada la potencialidad y dinámica de este segmento, frente al de las gaseosas,

aguas e isotónicos y con el objetivo de penetrar en un nuevo nicho de mercado con un zumo para niños enriquecido con vitaminas y sabor único, que no competiría con el líder del mercado y del cual se diferenciaría completamente.

Zumomanía, es el líder de la categoría de los zumos, con su sabor Citrus Punch, elaborado a partir de un concentrado de naranja, mandarina y limón. Cuenta con una participación del mercado total de los zumos del 35% y permanece como líder a pesar de haber perdido mercado en la medida que fueron llegando nuevos competidores, ésta fue la primera marca del mercado hace ya cinco años, logró crear demanda primaria en una categoría inexistente y es hoy una marca reconocida y que hace parte del Conjunto de Marcas Evocado, siendo la primera mención como lo demuestran estudios recientes sobre mercados y consumidores.

EVALUACIÓN DE RESULTADOS

El 6 de septiembre, Juan Bastos, Gerente Comercial de la planta de Barcelona, convocó a una reunión con el fin de revisar el cumplimiento de los objetivos determinados para **Rexol** durante su primer semestre en el mercado español; a ésta fueron citados el Gerente de Mercadeo, señor Manuel de la Vega; el Gerente de Distribución, señor Alejandro Buendía, y el Gerente de Producción, señor Pedro Pablo Pérez.

Al recibir esta citación, Manuel de La Vega reúne a todo su equipo de Mercadeo y solicita al Gerente de Distribución realizar un resumen de indicadores, que incluiría los resultados

de la operación en términos de participación y cobertura de mercado (distribución numérica y ponderada).

Manuel y Alejandro, a la luz de los indicadores, tenían la tarea de revisar las estrategias definidas y plantear los ajustes que fuesen necesarios para alcanzar los objetivos descritos en el Plan de Mercadeo de **Rexol**, contando para ello con la información suministrada por cada uno de los equipos de trabajo reunidos para este fin.

ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL

Mercadeo

- Rexol viene en presentación personal de 350 ml y familiar de 1500 ml en envases no retornables (Tetrapak). Las unidades de empaque para la venta contienen 25 unidades de la presentación personal y 10 de la presentación familiar.
- Ambas presentaciones se lanzaron en el mercado utilizando los beneficios ofrecidos por el Tetrapak, permitiendo mayor durabilidad y estabilidad del producto.
- El mercado meta de **Rexol** son los niños entre cinco y diez años de edad y madres de familia de ingresos medios y altos, que se preocupan por la salud y nutrición de sus hijos.
- Posicionamiento: «Rexol: Sabor y Nutrición»
- Presencia en congeladores y góndolas de minimercados y supermercados, junto a sus competidores más cercanos, como Zumomanía.

- Se cuenta con material POP del producto en las góndolas, para lo cual se tienen en cuenta las siguientes premisas:
 - No debe ir en neveras de la compañía.
 - En los refrigeradores del cliente, a **Rexol** deben ponerlo junto a la marca de zumos líder en el mercado.
- Se ha disminuido el precio de venta a los distribuidores a 43.3 pesetas (tamaño personal) y 127 pesetas (tamaño familiar), sin afectar el margen de contribución del canal.
- El gasto en elementos de comunicación se ha disminuido en un 76%, suprimiendo totalmente la publicidad en medios (ver Anexo 9).
- Se inició la promoción dirigida a las mamás que consiste en regalar un abanico por la compra de 6 unidades de 350 ml esperando obtener un incremento en ventas de 9 millones de cajas en un pe-

ríodo de tres meses, alcanzando así el 2.6% de participación de mercado.

- Se finalizó la promoción «pague dos lleve tres», la cual consistía en dar al cliente un **Rexol** tamaño 350 ml por la compra de dos tamaños litro y medio, obteniendo los siguientes resultados:
 - Disminución de las ventas de tamaño litro y medio en 25%.
 - Aumento de los inventarios de tamaño litro y medio en las tres plantas principales en 18%.

Con esta promoción se buscó incrementar en 33 millones de cajas las ventas de la presentación familiar, en un período de dos meses.

Distribución

- Se alcanzó el cubrimiento objetivo del 70% de los detallistas de cada ciudad, durante los primeros tres meses, y en el segundo trimestre el cubrimiento disminuyó al 55% como se muestra en el siguiente cuadro:

Tipo de detallista	Total distribuidores	Cobertura primer trimestre	Cobertura segundo trimestre
Supermercados	25.000	16.000	18.000
Minimercados	35.000	26.000	15.000
Total	60.000	42.000	33.000
	% cobertura	70%	55%

- Según un reciente estudio de hábitos de compra, los tres segmentos de menores ingresos en el país compran en minimercados y los restantes tres segmentos de mayores ingresos lo hacen en supermercados.
- **Rexol** ofrecía márgenes a los detallistas de un 20% en ambas presentaciones, igualando a sus competidores directos.

Producción

- Se ha disminuido en un 25% la producción de la presentación litro y medio y en un 20% la del tamaño 350 ml.
- Se ha registrado un aumento de inventario en las tres plantas del 45% y en los clientes de supermercados y minimercados del 55%.
- Existe un inventario del 45% con el riesgo de pérdida por caducidad del producto, equivalente a 95.408 euros. El costo de fabricación de cada unidad de Rexol de 350 ml, es de 26.4 pesetas y su precio de venta al consumidor final es de 60 pesetas. Para la presentación de 1.500 ml, el costo de fabricación es de 77.4 pesetas y el precio de venta al consumidor final es de 176 pesetas (ver Cuadro 1).

Siendo las 7: 00 a.m., el señor Manuel de la Vega - Gerente de Mercadeo empieza con sus recomendaciones.

Recomendaciones de mercadeo

- Concursos dirigidos a la fuerza de ventas, ofreciendo una comisión adicional del 5% por el cumpli-

miento de cuota de ventas de **Rexol**. Las cuotas de ventas han sido establecidas por ciudad y por ruta, de tal manera que se logre una participación de mercado del 7% en los próximos seis meses.

- Estrategias de disminución de precios en ambas presentaciones, con un precio de venta al consumidor de 48 pesetas en la presentación personal y de 141 pesetas en la presentación familiar, buscando con ello ofrecer el precio más bajo del mercado, lo cual brindaría márgenes del 31% en ambas presentaciones para la marca. Con esta estrategia se espera alcanzar una participación de mercado del 7% en los próximos seis meses.
- Publicidad en televisión, radio y revistas dirigida a las madres con hijos niños y preadolescentes, en la cual se hará énfasis en la promoción a lanzar, buscando un mayor alcance que genere recordación de la marca en el momento de la compra, incrementando los volúmenes de venta en un 20% en ambas presentaciones.
- Lanzamiento de una nueva promoción dirigida a las mamás, quienes tienen el poder de decisión de compra, ofreciendo:
 - Ganchos para el cabello por la compra de una caja de litro y medio.
 - Camisetas por la compra de una caja de 350 ml.

El señor Pablo Lorenzo, Gerente Financiero, y el señor Pedro Pablo Pérez, Gerente de Producción, solicitaron sacar inmediatamente del mer-

cado a **Rexol**, debido a la baja rotación del producto, al incremento en el costo del manejo de inventarios, a que los intermediarios (minimercados y supermercados) no reciben más producto debido al aumento en las existencias en sus bodegas del 55%. Esta situación ha convertido a **Rexol** en un producto no rentable para la compañía, registrando hasta la fecha pérdidas de 15 pesetas por presentación de 350 ml y de 16 pesetas para litro y medio.

ANEXOS

1. Ficha técnica del producto

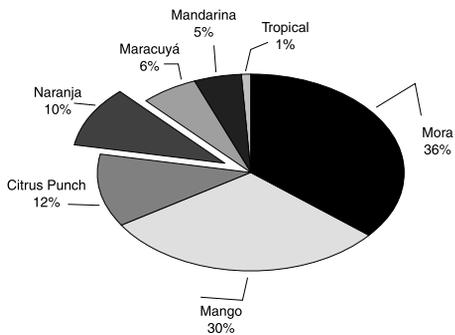
Rexol contiene 20% de jugo de naranja y siete vitaminas: A, B1, B2, B6, C, D, E. El almacenamiento y distribución del producto terminado deben hacerse según lo establecido en los procedimientos internos de la compañía, tomando las debidas precauciones para evitar que el producto se vea afectado por la radiación solar o las altas temperaturas. La temperatura máxima de almacenamiento es de 18 grados Celsius.

El envase del producto es de material tetrapak, cuya composición es: cartón, polietileno y aluminio, aislantes térmicos y acústicos de gran resistencia a la humedad que permiten un mayor ciclo de vida a los productos perecederos.

2. ¿Por qué un zumo de naranja?

Refrescante S.A. tomó la decisión de lanzar al mercado un zumo de naranja, debido a que la participación en el segmento de las bebidas no alcohólicas ha disminuido en los últimos dos años, pasando del 62% al 54%, esto se debe a que la categoría de los zumos se ha convertido en uno de los segmentos más atractivos y el de las gaseosas y maltas han ido perdiendo terreno frente a éste, el consumo per cápita de refrescos artificiales ha caído en 50%. Es así como al inicio de esta década, la categoría de los zumos representó US\$56 millones y para el segundo año de la misma representó US\$92 millones. Mientras que el incremento en el consumo per cápita fue del 65%.

3. Mercado por sabores



Gráfica 1. Sabores en millones de litros.

Fuente: Los autores.

4. Inventario con riesgo de pérdida

Cuadro 1.

Inventario con riesgo de pérdida

Presentaciones	Cajas totales en inventario	% por presentación	Unidades Totales	Costo de Inventario Físico (en Pts)	Costo de mantenimiento de inventario (en Pts)
350 ml	15.000	75%	375.000	9.900.000	1.485.000
1500 ml	5.000	25%	50.000	3.872.000	580.800

Nota. El costo de mantenimiento de inventario es igual al 15% del costo del inventario físico.

Fuente: Los autores

5. Estrategias de marketing mix para el mercado español

Producto

- Uso de envases retornables y no retornables, con tendencia a la sustitución de los retornables, acorde con los estándares de calidad que para este tipo de bebidas exige el gobierno.
- Uso de envases tetrapak, para prolongar la vida de este tipo de bebidas, debido a que por su alto contenido de ingredientes naturales su vencimiento es muy corto. El promedio de ciclo de vida útil de este tipo de bebidas es de dos meses.
- El producto está diseñado para su consumo frío, por lo cual es indispensable el control con los proveedores.

Plaza

- Distribución en supermercados y minimercados de las principales ciudades del país. Objetivos: numérica 65% y ponderada 90%

- Uso de distribución, a través de *Outsourcing* para minimizar costos de transporte y logística de entrega.

Comunicación

- Estrategia de merchandising permanente, buscando siempre un mayor espacio en puntos calientes del punto de venta del detallista y cuidando la presentación del producto, para lo cual la mayoría de las marcas cuentan con un mercaderista contratado directamente por el fabricante.
- En esta categoría de productos, el mercado se rige por una estrategia «Pull» de comunicación, enfocándose en la publicidad masiva en medios impresos, televisión y radio, dirigida especialmente a menores entre los ocho y quince años y adultos preocupados por el cuidado de la salud.
- Personal de ventas en los puntos detallistas, ofreciendo y explicando las características de los productos.

- Diferenciación del producto utilizando personajes atractivos para el segmento de menores.
- Promociones enfocadas al público infantil.

Precio

- Mantener o aumentar gradualmente los precios, para conservar competitividad frente a las marcas locales e importadas.
- Precios diferenciales de acuerdo con el nicho de producto al cual se dirige cada marca.

6. Mercado de los zumos en España

Cuadro 2.

Share of Market por marca y sabores

Empresas	Marca	Sabores							
		Citrus Punch	Mora	Mango	Naranja	Mandarina	Maracuyá	Tropical	Marca
Zumomanía	Zumomanía	100%	25%	26%	0%	68%	38%	0%	35%
Tropil	Tips	0%	7%	5%	5%	0%	0%	38%	5%
Alzumos	Alzumos	0%	17%	18%	54%	0%	47%	0%	20%
Coopfruits	Fruits	0%	7%	7%	5%	0%	0%	0%	5%
Refrescantes S.A.	Rexol	0%	0%	0%	20%	0%	0%	0%	2%
Otros	NA	0%	43%	43%	16%	32%	15%	62%	33%

Fuente: Los autores

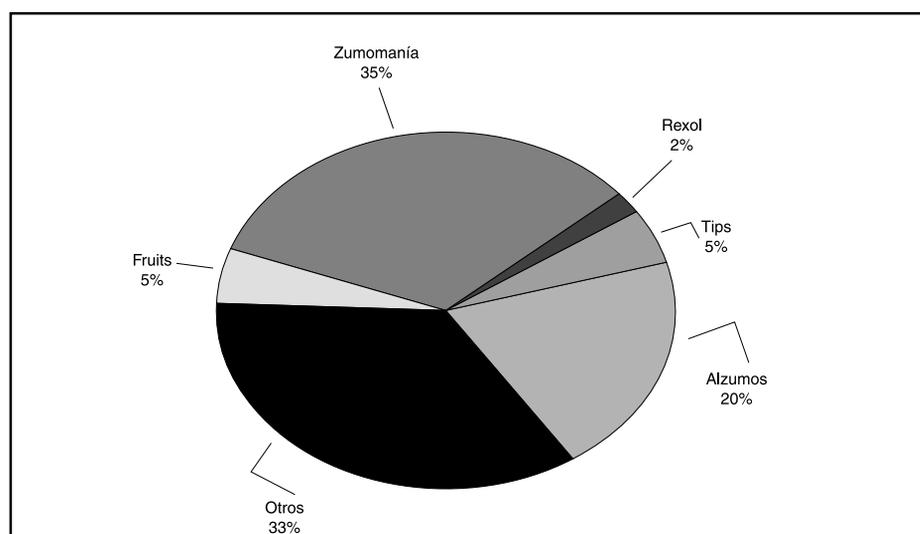


Gráfico 2. Mercado total de los zumos en España

Fuente: Los autores

7. Precios por marca y presentación

Cuadro 3. Precios por marca y presentación.

Marca	Presentación	Precio (en pesetas)
Rexol	350 ml	60
	1.5 Lt	176
Zumomanía	150 ml	24
	240 ml	38
	260 ml	42
	2 lt	210
Alzumos	237 ml	39
	1 lt	112
	2 lt	200
	2 lt (light)	280
Tropil	200 ml	34
	237 ml	38
	950 ml	104
Coopfruits	200 ml	32
	237 ml	36
	1 lt	116
	2 lt	224

Fuente: Los autores.

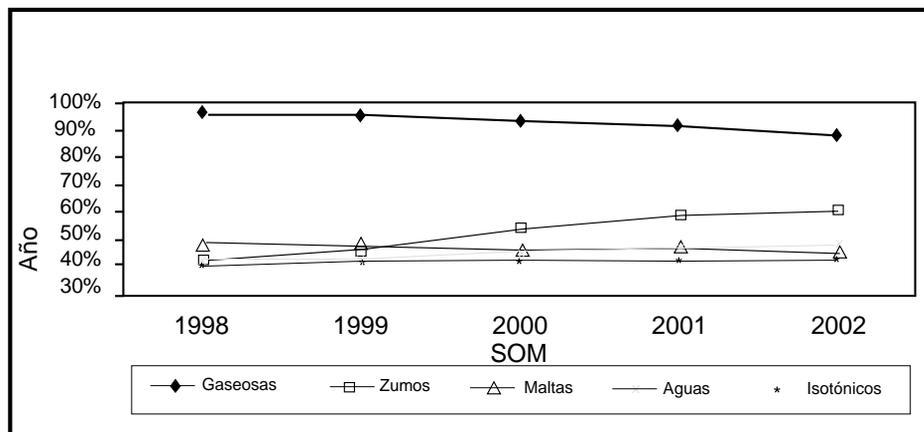
8. Participación de mercado por tipo de bebida dentro de la categoría de las bebidas no alcohólicas

Cuadro 4. Share of market de la categoría de los zumos en España.

Tipo de bebida	Participación de mercado en la categoría por año				
	1998	1999	2000	2001	2002
Gaseosas	97%	96%	94%	93%	90%
Zumos	42%	47%	55%	60%	62%
Maltas	48%	48%	47%	48%	46%
Aguas	42%	43%	46%	48%	50%
Isotónicos	40%	42%	43%	43%	44%

Fuente: Los autores.

Share of Market - Categoría de las Bebidas no Alcohólicas España



Gráfica 3. Share of market de la categoría de los zumos en España.

Fuente: Los autores.

9. Gastos en comunicación

Cuadro 5. Gastos en publicidad para Rexol

Inversión en medios (en pesetas)		
Tipo de Medio	Mar-01	Sep.01
Televisión	90.720.000	0
Radio	36.288.000	0
Revistas	54.432.000	0
Total	181.440.000	

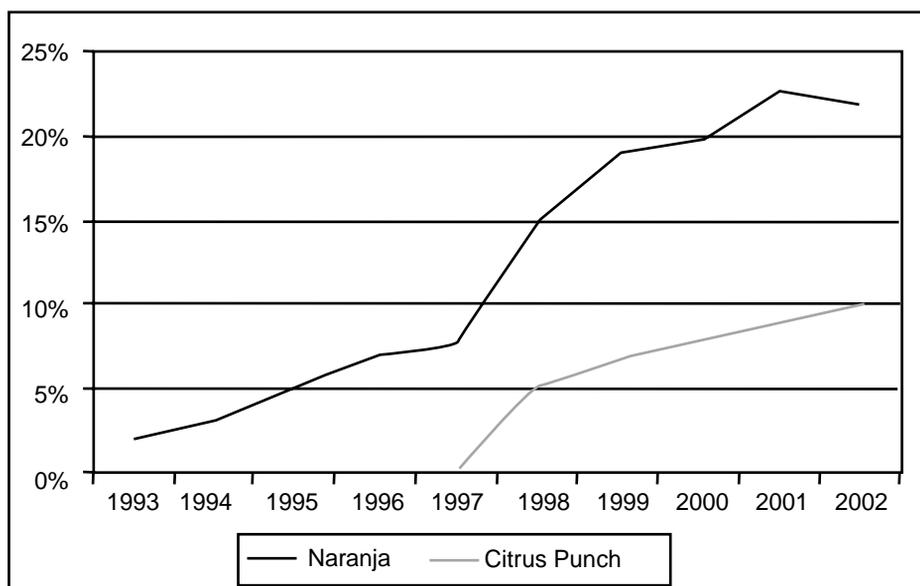
Fuente: Los autores

Cuadro 6. Gastos en elementos de comunicación para Rexol

Inversión en medios (en pesetas)		
Elementos de comunicación	Mar-01	Sep.01
Publicidad	181.440.000	
Promoción y Merchandising	60.480.000	30.240.000
Ventas Personales	60.480.000	42.336.000
Total	302.400.000	72.576.000

Fuente: Los autores

10. Participación de mercado, segmento Zumos de naranja vs. Citrus Punch



Gráfica 4. Share of market de la categoría de los Zumos de naranja vs. Citrus Punch en España.

Fuente: Los autores.

COMENTARIOS AL CASO

No son pocas las veces en las cuales los ejecutivos que trabajan en la alta gerencia de compañías multinacionales y nacionales, improvisan –para utilizar una palabra muy suave– en sus decisiones clave y ponen en calzas prietas la equidad de la marca y los recursos que durante muchos años ha comprometido. Si bien, el nombre de marca Rexol y el de la compañía Refrescante S.A. han sido supuestos, para guardar la confidencialidad que nos fue requerida; realmente estos existen.

Éste es un caso que ilustra con mucha claridad los errores garrafales que comete la gerencia cuando toma decisiones sin establecer qué tanta incertidumbre está presente en dicho proceso, al dar por válida y sin un análisis más profundo, la información fragmentaria con que cuenta; este tipo de gerentes permite que su «buen olfato» guíe su «mal juicio». Son muchos los *Pedro Alicante* en nuestro medio, que enfrentan el fracaso de un producto o línea de productos de una manera por demás «olímpica», para

decidir si continúan o no invirtiendo en ellos. Como consecuencia de esta «locura» la compañía decide finalmente revisar su estructura de costos y el resultado es el recorte de la inversión y el despido de personal para ajustarse a la dimensión «real» del negocio.

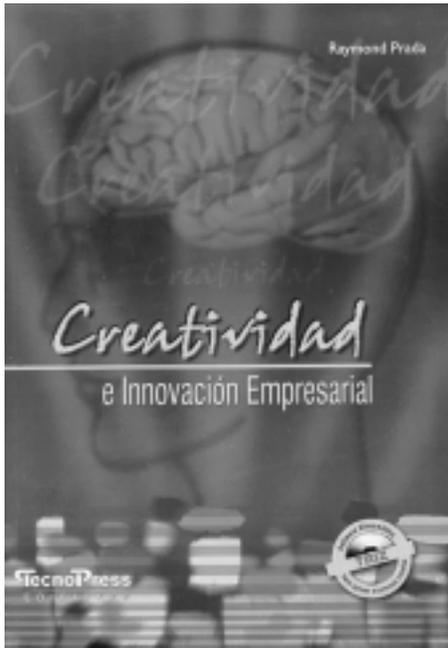
El caso permite un análisis integral de los aspectos relativos al trabajo en equipo y del «síndrome de los silos», con los consabidos problemas en los cuales incurren las áreas de una organización de cara al manejo fraccionado de la información. Adicionalmente el caso muestra gran riqueza de contenido ya que permitirá a los futuros estudiantes del posgrado de Mercadeo y/o de otras Especializaciones aplicar una amplia gama de conceptos y teorías aprendidos a través de los diferentes módulos.

Juan Antonio Gudziol

Profesor de tiempo completo de la Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas de la Universidad ICESI 

RESEÑAS BIBLIOGRAFICAS

CREATIVIDAD E INNOVACIÓN EMPRESARIAL (Una herramienta jurídica para profesionales y comerciantes)



Creatividad e Innovación Empresarial constituye un valioso aporte para la generación de ideas prácticas y novedosas para una gran diversidad de proyectos empresariales y para la inventiva personal. Este texto presenta la nueva técnica **Sinecmática**, que permite ordenar las fases de producción de ideas y potenciar la originalidad mediante matrices funcionales y dinamizadoras. La **Sinecmática** ha sido ampliamente validada en el ámbito empresarial y en la academia, a través de numerosas cátedras prácticas relacionadas con el

Autor: Raymond Prada.

ISBN: 958-33 3808-7

Tecno Press Ediciones Ltda.

Bogotá, 2002.

Formato: 17 x 24 cm

Páginas: 289

tema de la creatividad y la innovación en una diversidad de carreras administrativas, en el mercado, la publicidad y en la ingeniería.

El CD que acompaña el texto contiene dos aplicativos: uno de **Sinecmática** que permite confrontar el proyecto de creatividad e innovación con cada una de las Claves para Estimular Analogías, CAE, y crear una base de datos, que se puede actualizar conforme avanza el proyecto; y otro con la técnica **TRIZ**, que se dirige a problemas inventivos en el campo de la tecnología, y que es usada por la mayoría de las empresas **Fortune 500**, reportando importantes incrementos en la productividad y mejoras en los procesos de calidad.

Mario Tamayo y Tamayo

