



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE INGENIERÍA

**PROYECTOS DE EMPAQUE EN
DIAGEO MÉXICO S.A. DE C.V.**

INFORME DE ACTIVIDADES PROFESIONALES

Que para obtener el título de
Ingeniero Industrial

P R E S E N T A

Alexis Peralta Bustamante

ASESOR DE INFORME

Mtro. Alberto José Ignacio Campero Cuenca



Ciudad Universitaria, Cd. Mx., 2022

Índice

1. Introducción.....	4
1.1. Sobre la Ingeniería Industrial y su rol en el mundo actual.....	4
1.2. Acerca de la empresa	6
1.2.1. Historia de la empresa	7
1.2.2. Misión, Visión y Valores de la empresa.....	11
2. Reporte de Experiencia Profesional, Alexis Peralta Bustamante.....	12
2.1. Objetivo.....	12
2.2. Mercadotecnia.....	12
2.3. Estructura del departamento de Mercadotecnia y funciones de Alexis Peralta Bustamante	14
2.3.1. Perfil del puesto.....	15
3. Empaque	17
3.2. Importancia del empaque en Diageo.....	18
4. Actividades desarrolladas por Alexis Peralta Bustamante en Diageo como Becario de J&B.	21
4.1. Situación inicial	22
4.1.1. Proceso de Realización de Empaques Promocionales:.....	22
4.1.2. Realización de “lista de revisión” de Promociones.	23
4.2. Proceso particular para cada uno de los empaques realizados durante el puesto Becario de J&B	29
4.2.1. Start a Party under the Mayan Sun Limited Edition Pack	29
4.2.2. Lighting Glass Pack	31
4.2.3. Mirrorball Bottle	34
4.2.4. J&B Colors Limited Edition.....	37
4.2.5. Resultados Generales de la Marca.....	38

4.3. Situación final: Nuevo Proceso de Producción de Empaques.....	39
4.4. Resultados	39
5. Conclusiones	41
6. Anexo	46
6.1 Contenidos de Embarque Edición Limitada	46
6.2 Pedimento de Embarque.....	47
6.3 Ejemplo de Ficha Técnica.....	48
6.4 Diagrama de flujo del proceso de producción final de empaques de Diageo.....	49

1. Introducción

1.1. Sobre la Ingeniería Industrial y su rol en el mundo actual.

La Ingeniería industrial es una profesión bautizada hace considerablemente poco tiempo, esto es, cuando se creó el primer departamento de Ingeniería Industrial y Manufactura en la Universidad Estatal de Pensilvania en 1909. No por eso debe ser considerada como nueva. Desde que se diseñaban sistemas de producción en los siglos XVIII y XIX, la Ingeniería industrial ha estado presente. Lo que se ha logrado como Ingenieros industriales, además de ponerle a todo esto nombre y apellido, es darle estructura al sentido común. Hoy, todos los procesos son cuidadosamente analizados, desde la producción de materias primas, hasta la colocación del producto en el anaquel. Hoy la Ingeniería Industrial ha logrado velocidad, practicidad, eficiencia, confort y sobre todo procesos con los que se logran cumplir las necesidades de la población, así como las necesidades de un negocio. Estos procesos dan forma a este informe, por lo que se verá su aplicación real.

Si algo hemos aprendido como estudiantes de Ingeniería Industrial, es que siempre hay espacio para mejorar. Desde que existe la Ingeniería ha habido grandes retos. Hoy el reto es enorme. De acuerdo con las proyecciones de Naciones Unidas, la población se estabilizará en 2050 en aproximadamente 9.1 billones de personas a nivel global¹. Al llegar a ese número, se prevé la aparición de desastres relacionados al tamaño de la población, desde aquellos generados por la demanda de recursos escasos, hasta Catástrofes Maltusianas² en las que la población sobrepase la capacidad agropecuaria y la humanidad se vería obligada a vivir “subsistiendo”. Si bien los avances tecnológicos nos han logrado dar una vida bastante cómoda, hoy necesitamos que garanticen el futuro de la raza humana. La Ingeniería industrial será la responsable de crear los

¹ UN World Population Prospects, 2010 Revision, Population Division of the Department of Economic and Social Affairs of the United Nations Secretariat.

² Malthus, Thomas Robert (1826). An essay on the Principle of Population: A View of its Past and Present Effects on Human Happiness; with an Inquiry into Our Prospects Respecting the Future Removal or Mitigation of the Evils which it Occasions, Sexta Edición.

procesos sustentables que mantengan al mundo avanzando y por ende la supervivencia de la raza humana en el largo plazo.

La experiencia en una empresa multinacional te da la magnitud de lo que implica producir productos de consumo masivo. En el momento que te das cuenta de que se están vendiendo decenas de millones de unidades de productos al año, solo en tu país, entiendes en dónde estás parado como habitante del mundo y de lo que puedes hacer como Ingeniero industrial.

El perfil del egresado de Ingeniería Industrial es altamente versátil por lo que permite la aplicación del conocimiento adquirido en la carrera en múltiples áreas. Una de las áreas en las que hay gran posibilidad de implementar dichos conocimientos es el área de Mercadotecnia ya que, a través del análisis, la planeación, la administración, el desarrollo y el diseño de procesos o sistemas, un Ingeniero Industrial podrá lograr un manejo adecuado de un negocio, así como el desarrollo de estrategias de crecimiento a corto, mediano y largo plazo.

El foco principal del área de mercadotecnia es la realización de estrategias para resolver una necesidad funcional o emocional de un segmento de la población. En una empresa, el departamento de mercadotecnia debe actuar como “gerente del negocio”, ejerciendo liderazgo en todas las demás áreas de la empresa para asegurar que las necesidades del consumidor se satisfagan. Estas van desde las áreas de producción, empaque, planeación de la demanda, comercialización, distribución y logística, compras, hasta estrategia de precios, promoción en punto de venta, diseño de anaquel, etc.

Es por eso por lo que el perfil del Ingeniero Industrial encaja de forma muy adecuada en el rol de Mercadotecnia. Un Ingeniero Industrial se encarga de plantear y resolver problemas y con esa capacidad, puede manejar un negocio y sus problemas de manera exitosa.

El proceso de transformación del comportamiento del consumidor es muy similar a la forma en la que se plantea un proceso productivo. Un antes, un después, y una estrategia para llegar de un punto al otro. Es a través un proceso sistematizado de pensamiento que se logra desarrollar la estrategia y, al final, el liderazgo que se obtiene durante la carrera y la capacidad de análisis del Ingeniero, junto con la habilidad de trabajo en equipo, son lo que logra que el equipo multifuncional ejecute dicha estrategia que haga crecer el negocio.

Una de las responsabilidades más importantes del área de mercadotecnia era la planeación y ejecución de empaques promocionales para garantizar visibilidad en el punto de venta y la selección del consumidor en el momento de compra. Este proceso de punta a punta comprende varios procesos productivos que dan origen al trabajo que voy a presentar. No hay una parte de un negocio en la que no se pueda aplicar Ingeniería Industrial, pero es aquí donde considero ha sido más relevante la aplicación del conocimiento adquirido ya que es donde más se está en contacto con un proceso de producción, la logística y sobre todo la planeación.

Diageo es la empresa en la cual he realizado dichos proyectos, siendo ésta la productora y comercializadora de bebidas alcohólicas más grande del mundo.³

1.2. Acerca de la empresa

Diageo PLC. es una compañía global de bebidas alcohólicas con sede en Londres, Inglaterra. Es el productor de bebidas de alta graduación más grande del mundo, así como uno de los más importantes productores de cerveza y vino. La palabra Diageo se crea al unir la palabra en latín día y geo que significa mundo en griego. Representa la celebración todos los días en todas partes responsablemente realizadas con las marcas de la compañía.

La operación de Diageo incluye la producción y distribución de: Smirnoff, el vodka más vendido del mundo, Johnnie Walker, el whisky escocés más vendido del mundo, Baileys, el licor más vendido en el mundo y Guinness: la cerveza stout (cerveza hecha a partir de malta tostada)

³ <http://www.diageo.com>, Performance Overview

más vendida en el mundo. También tiene 34% de participación en Moët Hennessy, la compañía que produce Moët & Chandon, Veuve Cliquot y Hennessy. Entre su portafolio de productos también se encuentran los whiskies J&B, Buchanan's y Old Parr, así como los ronés Captain Morgan y Zacapa y la ginebra Tanqueray, entre otros.

Los productos de Diageo están presentes en más de 180 países y la compañía cuenta con oficinas en 80 de ellos.⁴

En México, Diageo es la empresa de bebidas alcohólicas de alta graduación con la facturación más grande en valor desde enero de 2012, superando por primera vez a su principal competidor, Pernod Ricard México (antes casa Pedro Domecq). El momento en que se realizó este escrito, contaba con más de 350 empleados, en su mayoría en las oficinas en la Ciudad de México o como representantes de ventas en el interior de la República.

1.2.1. Historia de la empresa

Diageo se formó en 1997 como resultado de la fusión de GuinnessUDV y Grand Metropolitan, dos de las empresas más grandes en la industria de bebidas alcohólicas, la hospitalidad y alimentos. Entre las empresas que la formaban se encontraban Guinness, United Distillers & Vintners, International Distillers & Vintners, Burger King y Pillsbury.

Tres años después la compañía toma la decisión estratégica de enfocar el negocio en la producción y comercialización de bebidas alcohólicas, por lo que vende Pillsbury en el año 2000 y Burger King en el año 2002.

Relatar la historia de esta compañía en los últimos 15 años no hace honor a los cientos de años que hay detrás de las marcas que la forman. Cada una de ellas tiene una gran historia detrás.

⁴ <http://www.diageo.com>, Our Brands

Si nos ponemos a revisar, a algunas de las destilerías recibieron su primera licencia real para operar en 1608. Pero es en 1749 cuando se establece la primera compañía de las que forman Diageo: Johnson & Justerini, hoy llamada Justerini & Brooks, o J&B. Esta se forma cuando Giacomo Justerini, un italiano recién llegado a Londres se une a George Johnson para establecer una comercializadora de Vinos en la calle St. James. Estos reciben la primera de ocho Órdenes Reales de parte del Rey Jorge III en 1760 para convertirse en proveedor oficial de vinos de la corona. Es en 1831 cuando Alfred Brooks adquiere la compañía y le cambia el nombre a Justerini & Brooks para crear el primer whisky de la casa, el J&B Club. Este daría paso en 1933 al hoy conocido J&B Rare, creado para celebrar el término de la prohibición en Estados Unidos, con una gran recepción en dicho país gracias a su suave y balanceada mezcla de 42 whiskies. Posteriormente, se unió a otras compañías para formar United Wine Traders Company. La compañía se vuelve parte de International Distillers & Vintners, división de bebidas alcohólicas de Grand Metropolitan, en 1987. En ese mismo año, la compañía adquiere el licor de whisky Irlandés Baileys y el vodka Smirnoff, fundado en 1860 y producido en Estados Unidos desde 1933.

La historia de J&B se antepone solo 10 años al nacimiento de una de las marcas más importantes de la Compañía: la cervecera Guinness. Esta compañía es un gran ejemplo de visión a largo plazo. En 1759 se crea la “St. James’s Gate Brewery” en Dublín, Irlanda por Arthur Guinness. Este, firmó un convenio de arrendamiento por 9,000 años por la fábrica de cerveza a 45 Libras Esterlinas por año. El contrato vence en el año 10,759 y para ese entonces estará disponible para ser arrendada. La primera exportación de la cerveza a Inglaterra se inició 10 años después de su apertura con un cargamento de 6.5 barriles. Para 1914 se convirtió en la fábrica de cerveza más grande del mundo. Una contribución interesante que hizo esta cervecera

al mundo de la estadística fue la que realizó William Sealy Gosset en 1899 mientras trabajaba en Guinness. La compañía lo contrató para desarrollar técnicas de control de calidad. Durante sus investigaciones, desarrolló un método para calcular la media de una población normalmente distribuida en la que la muestra es pequeña y no se conoce la desviación estándar. Este fue publicado bajo el pseudónimo “Student” en 1908, y es lo que hoy conocemos como la Distribución de Student ó T de Student. Se dice que la utilización del pseudónimo pudo deberse a las cláusulas de confidencialidad de la compañía, aunque también se cree que pudo ser para que los competidores de la época no se enteraran de que Guinness utilizaba la prueba de la T para análisis de materias primas.⁵

Hoy en día, aunque no es la productora más grande de cerveza, Guinness mantiene el primer lugar en cerveza stout en el mundo. La compañía adquirió Distillers Company Ltd en 1986 tras un movimiento financiero conocido como “Reverse Takeover” que facilita la adquisición de una compañía pública por una compañía privada formando GuinnessUDV, o Guinness United Distillers and Vintners Scotland. En cuanto a Distillers Company Limited, es la parte de Diageo que trajo la mayor parte del negocio de whisky escocés, que hoy en día es uno de los pilares de la compañía por su alto valor comercial y gran aceptación a nivel internacional. DCL contaba con 39 Destiladoras subsidiarias. Entre ellas se encontraban James Buchanan & Company Ltd, John Walker & Sons Company Ltd, John Dewar & Sons Ltd. La última fue vendida a Bacardi & Co. en 1998. En el caso de John Walker & Sons, se trata de la casa que crearía la marca de whisky más vendida en el mundo. La historia de Johnnie Walker está llena de visión, innovación y progreso. Todo empezó en 1820 cuando John Walker abre una tienda de abarrotes en Ayrshire, Escocia en la que entre otras cosas se vendían mezclas de té y whisky escocés. El joven John era un visionario y detectó una gran oportunidad dentro del negocio del whisky utilizando su conocimiento para crear mezclas de té para mezclar whisky, lo que lo hizo popular en la pequeña

⁵ Student (William Sealy Gosset), The probable error of a mean, Marzo 1908

comunidad en Kilmarnock. Visionarios como él, su hijo y nietos fueron los responsables de hacer a la marca popular después de la muerte de John en 1857. Antes de 1860 era ilegal vender whisky escocés mezclado, lo que representaba un problema de consistencia en sabor y calidad. A partir de esta fecha, se permite crear whisky mezclado. Gracias a eso, los lotes de producción se homogeneizaron a través del proceso de selección de maltas por un master blender, un experto en whisky con un sentido del olfato capaz de detectar en diferentes maltas características que ayuden a igualar el sabor del whisky en cada lote de producción.

Los Walker no perdieron el tiempo para crear su primera mezcla: El “Walker’s Old Highland”, antecesor del conocido “Black Label”. Igualmente, decidieron adquirir varias destilerías y lotes de barricas de whisky para poder asegurar la producción del mismo.

Dentro de las innovaciones que realizó la compañía a lo largo de su historia están: la característica botella cuadrada, que implicaba menos rupturas y mayor cantidad de producto por embarque, y la etiqueta inclinada a 24 grados, que garantizaba mayor visibilidad en el anaquel. Estos dos elementos, se sumarían a la ilustración del caminante en 1908 pasarían a representar las imágenes más importantes de la marca. Fue justamente a principios de siglo cuando se crearon las variantes Etiqueta Roja y Etiqueta Negra que la harían la más popular a nivel mundial. La compañía se unió, junto con Buchanan & Dewar, a Distillers Company Ltd en 1925 que formaría después GuinnessUDV. Hoy en día, la marca sigue siendo la más vendida de whisky a nivel global.

1.2.2. Misión, Visión y Valores de la empresa.

“Celebrar la vida todos los días y en todas partes, responsablemente” es la misión detrás de Diageo. Celebrar es el centro del negocio y se debe garantizar la creación de experiencias detrás de las marcas para el consumidor, siempre responsablemente.

La visión que se tiene es ser el negocio de bebidas alcohólicas líder en el mundo en volumen, ventas netas y margen operativo, con crecimiento anual de doble dígito, y un portafolio de marcas que incluye 17 del top 100 de destilados a nivel global (definidas por *Impact Databank*)

Los valores de Diageo son la base del comportamiento que se espera que todos tengan para lograrlas ambiciones que se tienen para el negocio, la gente y las comunidades en las que se opera.

Los valores siguen siendo:

- **Apasionados por nuestros clientes y consumidores:** “la curiosidad, así como el conocimiento sobre clientes y consumidores generan crecimiento. Somos incesantes en obtener de estos el mayor potencial. Somos innovadores, buscando nuevas ideas que detonen crecimiento en todo el negocio.”
- **Libertad para tener éxito:** “Inspirando el espíritu emprendedor. Confiamos los unos en los otros, somos abiertos y retadores. Siempre nos comportamos como un equipo, estando juntos o separados.”
- **Orgullosos de lo que hacemos:** “Operamos con los más altos estándares de integridad y responsabilidad social. Disfrutamos y nos beneficiamos de la diversidad.”

- **Ser los mejores:** “No descansaremos siempre que haya espacio para aprender y mejorar. Nos ponemos altos estándares y tratamos de superarlos. Entregamos resultados, ganamos cuando competimos y celebramos nuestro éxito.”
- **Valorarnos los unos a los otros:** “Buscamos y nos beneficiamos de personas diferentes con diferentes perspectivas. Buscamos generar relaciones y alianzas que impulsen el desarrollo.”

Los valores de Diageo se toman muy en serio, por lo que cada año se realiza una encuesta entre los empleados para entender cómo se viven los valores como organización, como líderes y como equipo.

2. Reporte de Experiencia Profesional.

2.1. Objetivo

A través del presente, pretendo comunicar mi desarrollo, experiencias profesionales y los resultados de los proyectos realizados en Diageo México en los años 2010-2012, así como la relación y aplicación que tuvieron mis prácticas profesionales dentro de la empresa con el aprendizaje y habilidades adquiridas en la carrera de Ingeniería Industrial en la Facultad de Ingeniería de la UNAM. Como profesional en la empresa, mi objetivo fue desarrollar procesos que mejoraran el desempeño de la empresa.

2.2. Mercadotecnia

De acuerdo con su definición, mercadotecnia es la actividad, instituciones y procesos utilizados para crear, comunicar, entregar e intercambiar productos y servicios a consumidores, clientes, socios y al público general a gran escala.⁶ En pocas palabras, es el manejo de un negocio.

La mercadotecnia es parte fundamental de un negocio, ya que el crecimiento de este depende

⁶ <http://www.marketingpower.com/AboutAMA/Pages/DefinitionofMarketing.aspx> The Definition of Marketing. American Marketing Association.

de la estrategia desarrollada basada en las oportunidades que se pueden alcanzar al encontrar un nicho dentro de los gustos y necesidades del consumidor.

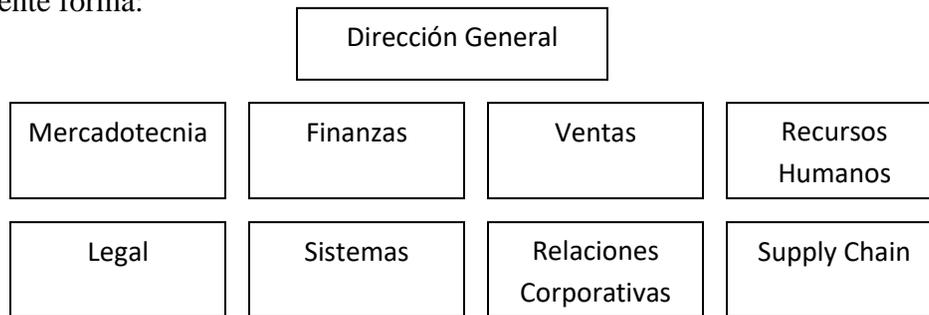
La gran responsabilidad del departamento de mercadotecnia, como lo mencioné anteriormente, es encontrar las motivaciones del consumidor para hacer planes a corto, mediano y largo plazo que respondan a estas motivaciones y que con esto consideren la marca dentro de sus opciones o la escojan en el momento de compra y/o consumo.

Como se mencionó en el párrafo anterior, existen dos tipos de planes. Los primeros van enfocados a incrementar la consideración, en los que el objetivo es lograr una relación emocional entre el consumidor y la marca para tenerla en mente para momentos de consumo. Por lo general, este objetivo se logra a través de la comunicación en medios con campañas publicitarias. Algunos ejemplos son anuncios en televisión, espectaculares en las calles, revistas, comunicación en redes sociales como Facebook y Twitter, etc. En ellos va impresa la personalidad de la marca junto con sus principales valores, beneficios funcionales y/o emocionales. Los segundos son aquellos enfocados a lograr la conversión. Estos últimos se realizan en el momento de consumo, cuando el consumidor está tomando la decisión de compra, se ejecutan para lograr que se decida por x o y marca. Hoy en día existen en casi todos los rubros e infinidad de opciones para satisfacer una necesidad. Es por eso por lo que se debe ser muy puntual con planes de este tipo para lograr la compra. Las actividades pueden ir desde demostraciones de producto en punto de venta o centros de consumo, empaques promocionales o de edición limitada, visibilidad, promociones y descuentos, hasta planes de incentivos a equipos de promotores.

En general, es responsabilidad del gerente de marca y su equipo decidir qué actividades se deben realizar y el presupuesto que se asigna a las mismas para garantizar que se llegue a los objetivos planteados.

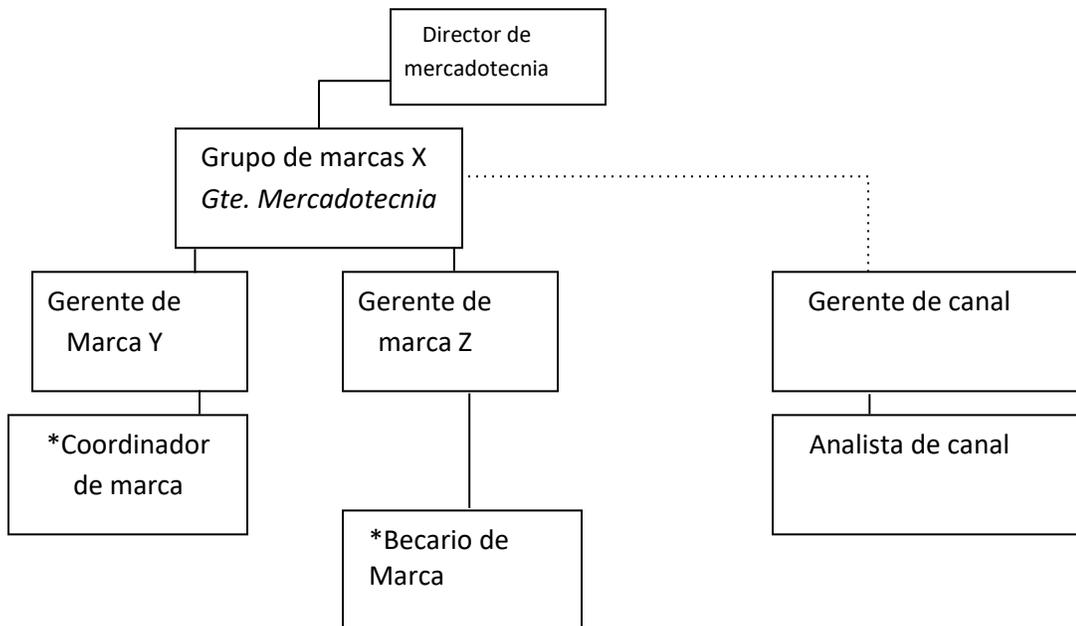
2.3. Estructura del departamento de Mercadotecnia y funciones de Alexis Peralta Bustamante

Dentro de la estructura organizacional de Diageo, Mercadotecnia se encontraba localizado de la siguiente forma:



La estructura de Mercadotecnia se subdividía en ese tiempo en 5 grupos: Expansion Brands, Whisk(e)y, Reserve Brands, Innovation y Consumer Planning. Mi último puesto en Diageo fue en la estructura de Whisky, en la posición de gerente de marca de Johnnie Walker, desde Julio de 2014 hasta Diciembre 2015, anteriormente desarrollé las posiciones de: “Ejecutivo de ventas a Centros de Consumo” de Mayo 2013 a Junio 2014, “Coordinador de Marca” para Johnnie Walker desde Mayo de 2012 a Abril 2013, y antes para Buchanan’s, desde Julio de 2011 y hasta Mayo de 2012. Anteriormente, desarrollé el puesto de Becario para J&B dentro de Expansion Brands, esto fue desde octubre de 2009 hasta Junio de 2011, y mi inicio en la empresa fue como Becario en Consumer Planning (investigación de mercados), desde el 13 de Abril de 2009. Esto suma casi 7 años dentro de la empresa, en los que pasé de tener la responsabilidad de una marca pequeña ahora manejar una de las marcas más grandes en volumen y la más importante en valor monetario en México dentro de la categoría de bebidas alcohólicas.

En términos generales, la estructura de cada grupo de marcas era la siguiente:



*Puestos que ocupé durante el desarrollo de este proyecto
Organigrama 2012

2.3.1. Perfil del puesto

El área de Mercadotecnia de Diageo tiene personal con ciertas aptitudes entre las que se encuentran capacidad analítica, planeación estratégica y habilidades interpersonales.

Específicamente, el perfil consiste en habilidades y actitudes tales como: liderazgo, colaboración, innovación, adaptabilidad al cambio, manejo y toma de riesgos, y alto desarrollo de habilidades analíticas. Dichas actitudes y habilidades van muy de la mano con las cuatro principales competencias requeridas y buscadas dentro del departamento: planeación y ejecución estratégica, enfoque y entendimiento externo (hacia los clientes y consumidores), alineación de estrategias, y comunicación efectiva.

Este perfil está muy alineado con el perfil de un egresado de la carrera de Ingeniería Industrial en la UNAM ya que involucra todos los aspectos de mi desarrollo profesional adquiridos durante la carrera, el cuál comprende varios aspectos:

- La capacidad de razonamiento matemático adquirida a lo largo de las materias de Ciencias Básicas.
- El manejo de proyectos adquirido en Programación y Construcción de Obras (Materia de Ingeniería Civil)
- El enfoque estratégico y analítico desarrollado en materias como Planeación Estratégica, Ingeniería Industrial y Productividad, y Evaluación de Proyectos de Inversión.
- El enfoque financiero y de negocios obtenido a lo largo de los cursos de Contabilidad Financiera y Costos, Ingeniería Económica, Introducción a la Economía y Planeación y Control de la Producción.
- La importancia del empaque y su aplicación del curso de Envase y Embalaje. En ella se vieron a fondo temas como el diseño del empaque primario, secundario y terciario, y sus diferentes procesos de fabricación, así como transportación, importación y exportación. Estos conocimientos me han sido muy útiles ya que son referencia constantemente en el mundo de la mercadotecnia y el manejo de un negocio de comercialización.
- El desarrollo como profesionista integral obtenido a partir de todas las humanidades en general pero principalmente de las materias como Ética Profesional y Relaciones Laborales y Organizacionales.

Las responsabilidades del puesto eran las siguientes:

- Manejo del presupuesto de la marca.
- Análisis y proyección del comportamiento comercial.

- Análisis del Estado de Resultados e indicadores financieros de la marca.
- Desarrollo de la estrategia anual de la marca.
- Desarrollo y ejecución del plan de mercadotecnia.
- Desarrollo de campañas masivas de publicidad.
- Desarrollo de empaques y promocionales para Punto de Venta.
- Soporte en la planeación de la demanda a través de actividades comerciales.

3. Empaque

3.1. Importancia del empaque en empresas de consumo.

El empaque, además de proteger y resguardar el producto, está diseñado para capturar la atención de un comprador y puede afectar directamente su decisión de compra. Creatividad e innovación convergen al crear y diseñar empaques en empresas de consumo masivo. Un producto bien mercadeado debe tener un empaque lo suficientemente interesante para que un comprador lo levante para observarlo, y en ese punto, la información y diseño tienen que ser lo suficientemente claros para cerrar la compra. Colores, fuentes y logotipos son utilizados en el diseño de empaque. Las compañías buscan crear una imagen específica través de sus empaques, ya que estos serán la presentación del producto ante el consumidor.

Figura 1. Imagen de varios empaques de comida en un anaquel



3.2. Importancia del empaque en Diageo.

Todos los productos que vendía en este momento Diageo México eran productos de importación, aprox. 80% de ellos se conformaban por diferentes whiskies escoceses transportados vía marítima desde su origen en Escocia, hasta el centro de distribución en Ámsterdam para finalmente ser enviados al puerto de Veracruz. Otros productos, como Ronces y Vodkas, tenían su origen en Guatemala y entraban al país por el puerto de Manzanillo. De ahí la importancia de mantener el líquido seguro, así como las botellas intactas en todo el trayecto. Ya estando en México realiza la distribución a diferentes clientes. En ese momento ya no se tiene control sobre el manejo del producto, por lo las productoras necesitan asegurar que el empaque cumpla su función protectora hasta que el consumidor lo toma del anaquel y lo lleva al punto final de consumo.

Un gran beneficio es que todo el producto que manejé en Diageo en México se embotella en envases de Vidrio. Este posee altísimas cualidades de higiene, y conserva los productos durante años sin cambiar sus propiedades organolépticas. Esta botella es el empaque primario. El empaque secundario es llamado internamente IBC ó *In-Box Carton*. Este empaque es utilizado en su mayoría para Tiendas de Autoservicio, este es colocado en el anaquel, muchas veces sin

producto, por seguridad de la tienda, y es el primer contacto del consumidor con la marca. El empaque terciario es una caja de cartón corrugado con un diseño sencillo que comunica el contenido de la caja y tiene algunos atributos de la marca, así como todas las indicaciones de manejo y estiba. Además, se incluyen los datos del importador y leyendas precautorias.

De lo más importante para Diageo, era el diseño del envase primario y secundario. En Diageo la teoría dice que el empaque es de las cosas que más pueden influenciar al consumidor, ya que independientemente de la comunicación de la marca, el empaque tiene la oportunidad de comunicar todos los atributos de marca al momento de encontrarse con el consumidor en el punto de venta. Como regla, se busca mantener el empaque consistente al menos durante 5 años. Es por eso que existe un equipo de diseño dedicado exclusivamente a cambios en empaque. El Foro Global de Diseño, un subgrupo del equipo de liderazgo global de Mercadotecnia. El diseño para la categoría de bebidas alcohólicas comprende habilidades específicas, por lo que el Foro Global designa a un grupo de agencias especializadas para trabajar en el tema.

Principios de Diseño:

- Al hablar de influencia en el consumidor, el empaque pesa más que la publicidad.
- Los cambios en empaque son complejos y costosos. A los consumidores les gusta sentir que el empaque tiene un sentido de permanencia, así que se trata de mantener sin cambios por al menos 5 años.
- El empaque es la única propiedad intelectual que se puede proteger. Un desarrollador de líquidos puede llegar a encontrar un sabor que iguale a los productos de la comercializadora, cosa que es 100% legal. En cambio, el diseño, tiene fuertes candados que lo protegen legalmente. A los consumidores no les gusta ver copias o imitaciones de las marcas.

Un buen diseño de empaque inspira a los consumidores a comprar nuestras marcas, es por eso que se tenía una política muy clara en cuanto a diseño de empaque. Como se mencionaba anteriormente, la categoría de bebidas alcohólicas es diferente a las demás. En los empaques siempre deben estar presentes las siguientes características:

- Reflejar la procedencia de la marca.
- Comunicar la herencia que posee: A los consumidores les gusta relacionar la marca a personas reales y a la historia de la marca.
- Reflejar la personalidad de la marca: un empaque es más que una clase de historia, debe enamorar al consumidor por los ojos.
- Comunicar la Calidad del producto: El líquido de nuestros productos es de excelente calidad, los consumidores sabrán que así es si el empaque es igualmente impactante.

En las Figuras 2. y 3. podemos observar algunos ejemplos de empaques que se utilizaban en su momento en Diageo.

Figura 2. Portafolio de Productos de Diageo



Figura 3. Empaques secundarios de Diageo



4. Actividades desarrolladas por Alexis Peralta Bustamante en Diageo como Becario de J&B.

Cómo parte de las actividades que realicé en este puesto, se me asignó la tarea de planear y producir 4 proyectos de empaque para la marca. La razón, apoyar al desarrollo de habilidades laborales utilizando el conocimiento obtenido en la carrera de Ingeniería Industrial. Esto sumado a las responsabilidades habituales de un *Becario* de mercadotecnia mencionadas anteriormente. Dentro del plan anual para el año fiscal 11 (Jul. 2010-Jun 2011) realizado por el equipo de marca dentro del cual me encontraba, se tomó la decisión estratégica de realizar estos 4 empaques con valor agregado para apoyar el crecimiento esperado de la marca. El plan para ese año era llevar a la marca a crecer 17% en volumen, viniendo de un 9% de crecimiento el año anterior. Los 4 empaques con valor agregado eran necesarios para lograr un crecimiento tan agresivo en las temporadas más importantes del año a través de la conversión en el punto de venta. Los meses para implementar serían: Septiembre, Octubre, Noviembre y Diciembre de 2010, Marzo y Mayo de 2011 y el último en el año 2012, en Agosto.

Los empaques fueron los siguientes:

- Start a Party Under the Mayan Sun Limited Edition Pack: Empaque de edición limitada para promocionar la fiesta global de J&B en la Riviera Maya.

- Lighting Glass Pack: Empaque con valor agregado. 1 Botella de J&B + Vaso luminoso de regalo.
- Mirrorball Bottle: Empaque de edición limitada con empaque en forma de Bola Disco.
- J&B Colors Limited Edition: Manga Termoencogible de 6 colores para cubrir la botella de J&B.

4.1. Situación inicial

La empresa presentaba una problemática en su proceso de desarrollo de empaques, ya que nunca se había documentado y analizado para dar claridad y capacitación al personal. Es por eso por lo que se detectó la necesidad de desarrollar un diagrama de flujo y documentarlo para que cualquier persona que entrara al departamento de mercadotecnia tuviera claridad de cómo realizarlo. Al realizar este diagrama, se optimizaría el trabajo de las áreas involucradas y evitaría el desgaste del personal, habría menos errores, se evitarían costosos retrabajos y se haría mucho más eficiente el presupuesto.

4.1.1. Proceso de Realización de Empaques Promocionales:

A continuación, presento los primeros proyectos de empaque que realicé con los cuales obtuve la experiencia suficiente para documentar y mejorar el proceso. Presento aquí los resultados que tuvo cada uno de los empaques que desarrollé ya que, a pesar de la falta de control en el proceso, estos fueron excelentes y fue gracias a eso que obtuve la experiencia suficiente para ser líder del proyecto de mejora del proceso. Gracias al conocimiento adquirido en la carrera logré crear un proceso claro y eficiente que le está generando a la empresa ahorros en personal y en materiales, mejora en el clima organizacional y por supuesto incremento en ventas al tener promociones de mejor calidad y mejores tiempos de planeación y ejecución. Posteriormente se presenta el diagrama del proceso y un análisis de los resultados de este. En este caso se decidió seleccionar a alguien con perfil de Ingeniero Industrial por la capacidad analítica que históricamente presenta la carrera. En general el conocimiento adquirido en la carrera me permitió:

- Hacer un análisis objetivo de las fortalezas y debilidades que tenía la empresa. Detecté que

la falta de procesos llevaba a poca eficiencia laboral, gastos adicionales en personal y recursos y generaba un detrimento en el clima laboral por la falta de claridad en roles y responsabilidades, afectando directamente los resultados de la empresa.

- Establecer un diagnóstico de la situación y la raíz de los problemas.
- Crear y liderar un equipo multifuncional experto en diferentes disciplinas involucradas en el proceso. El equipo incluyó a los departamentos de:
 - Legal.
 - Producción.
 - Logística.
 - Ventas.
 - Compras.
 - Finanzas.
- Establecer una ruta crítica del proyecto en un diagrama de Gantt y creación de un diagrama de flujo altamente detallado que podemos ver en el **Anexo 6.4**.
- Presentar y capacitar al personal involucrado.

Estos son los pasos en el desarrollo: la detección de la necesidad de la promoción, justificación, asignación de presupuesto, selección de proveedores, selección de materiales, análisis de costos, diseño estructural y gráfico, rentabilidad, análisis de respuesta del consumidor, definición de canales de distribución y clientes, comunicación interna, revisión de fichas técnicas, creación de instructivos de maquila, desarrollo de materiales de visibilidad, guías de exhibición, seguimiento del proceso de “Purchase to Pay” que va desde la solicitud de cotizaciones, pasando por la realización de Órdenes de Compra, hasta el pago último al proveedor, e incluso participación en la planeación de la demanda.

4.1.2. Realización de “lista de revisión” de Promociones.

Como parte de las actividades que realicé para el proceso, desarrollé un cuestionario de 3 secciones para asegurar el desarrollo de promociones adecuadas, rentables y exitosas.

Las secciones son: Diseño, Regalo y Distribución y las preguntas son las siguientes:

4.1.2.1. Cinco preguntas para ganar en Diseño

- ¿El diseño utilizado sobresaldrá contra el resto de la categoría?
- ¿Notará el comprador que es la misma marca que conoce?
- ¿Se entiende a simple vista el beneficio de la promoción?
- ¿Es sencillo y claro? i.e. No poner campañas de publicidad en un empaque.
- ¿La comunicación es clara independientemente de la cara que se presente?

4.1.2.2. Cinco preguntas para ganar en Regalos

- ¿El comprador encontrará el regalo útil?
- ¿Estoy dando una buena oferta de valor?
- ¿Voy a enamorar a mis clientes y distribuidores?
- ¿Cuánto margen voy a sacrificar para producir la promoción?
- ¿Qué “misión de compra” estoy atacando con este regalo?

4.1.2.3. Cinco preguntas para ganar en Distribución

- ¿Cuántas unidades necesito para cubrir las tiendas de mis clientes con visibilidad?

- ¿He escogido tiendas en las que tengo promotores que garanticen la exhibición?
- ¿En qué formato de tienda funcionará mejor mi promoción? E. G. Tiendas de Autoservicio, Mayoreo, Clubes de Precio, etc.
- ¿He comprobado que mis empaques sean apilables, transportables y estoy utilizando el espacio en tarima eficientemente?
- ¿He realizado las pruebas de calidad de carga y estiba?

4.1.3. Control de Calidad.

Paralelamente al proceso de producción, se establecieron los siguientes puntos de control de calidad. A raíz de la creación del proceso, se decidió crear la posición de “Gerente de Innovación” dentro del departamento de demanda. Esta persona se encarga de supervisar el avance del proceso, y revisar que los siguientes procesos de control de calidad se realicen.

- Comprobar certificado de la FDA de Estados Unidos en promocionales utilizados para consumo humano.
- Pruebas de resistencia máxima en el empaque secundario y terciario.
- Realización de pruebas de mercado con diseños y promocionales.
- Firma por parte de cada líder de proyecto previo a todas las producciones de empaque.
- Muestreo de materiales promocionales recibidos en almacén.

Eventualmente llegué a supervisar el desarrollo y producción de todos los empaques promocionales de la empresa, al ser la persona más experimentada en el tema.

4.1.4. Utilización de ERP

El sistema utilizado desde 2004 en la empresa era SAP. En él se pueden revisar los siguientes datos:

- Inventarios.

- Costos.
- Órdenes de compra.
- Órdenes de producción.
- Presupuesto.
- Espacios, entradas y salidas de almacén.
- Facturación y pagos.

Para mí y todo el personal, el uso de ERP permitió un control absoluto de las finanzas de la empresa, ligado directamente a las actividades logísticas, control de inventarios y la capacidad de reportar en México y a la central en Londres todos los resultados para elaborar los reportes para los accionistas.

4.1.5. Realización de Ficha Técnica.

Antes del lanzamiento de un empaque se estableció la creación de una Ficha Técnica que se utilizaría en almacén, transporte y manejo por parte del cliente.

En el **Anexo 6.3** se muestra un ejemplo de ficha técnica utilizado por otra compañía.

Estos son los contenidos de una ficha técnica:

- Canal de Distribución: El formato de cliente al que se estará entregando. Se deben considerar las reglas del cliente, ya que son muy específicos.
- Piezas por caja: Determinadas por el tamaño y peso por pieza. Se recomienda la utilización de la Ecuación de NIOSH para calcular el peso y tamaño máximos. La ecuación de NIOSH permite evaluar tareas en las que se realizan levantamientos de carga, ofreciendo como resultado el peso máximo recomendado (RWL: Recommended Weight Limit) que es posible levantar en las condiciones del puesto para evitar la aparición de lumbalgias y problemas de espalda.
- Volumetría y peso por pieza, por caja y por tarima: Para definir las se deben considerar:

- Las necesidades de cada cliente. E. G. Sam 's Club solo tiene un tamaño específico ya que exhiben el producto dentro de la misma tarima.
- Eficiencia en transporte: Se han dado casos de Empaques Promocionales que no resisten cargas de estiba y que no pueden apilarse. El resultado es un transporte muy ineficiente y un incremento de costos.
- Códigos de barras:
 - EAN 13 de la promoción
 - DUN 14 de la caja de la producción.
 - EAN 13 del producto de línea.
- SKU de Facturación.

4.1.6. Utilización de Código de Barras.

El código de barras es un conjunto de símbolos que representan un código numérico que pueden ser detectados por un láser o cámaras programadas. Son utilizados para codificar información tal como: números de producto, números de serie y números de lote, etc. Los códigos de barras juegan un papel clave en las cadenas de suministros de cadenas minoristas, fabricantes, sistemas de transporte e incluso para identificación de pacientes en hospitales.

El código EAN es utilizado en todo el mundo por empresas de consumo y es leído instantáneamente por los sistemas de los vendedores minoristas ya que están diseñados para un entorno de escaneo de alto volumen.

La estructura del código EAN-13 es la siguiente.



En Diageo, el código de barras es utilizado en todos sus productos alrededor del mundo. Un ejemplo de código de barras de Diageo es el siguiente:

- Clave del País: 500 (Reino Unido)
- Clave de empresa: 02671 (Diageo Scotland Limited)
- Clave del Producto 2716 (Whisky Escocés Johnnie Walker Etiqueta Roja + Hielera)
- Digito Verificador 3

Así también, para cada producto promocional se utiliza un código de barras independiente. El objetivo es medir el éxito de la promoción, diferenciando el código del producto regular para poder hacer las mediciones pertinentes una vez terminado el periodo promocional. Dentro del proceso de realización del empaque promocional, se solicita el código de barras a GS-1 México antes de producir el empaque y se incluye en las fichas técnicas que son dadas de alta en el portal de ventas. Así mismo, se lleva a validar el código de barras a través de “Syncfonía”, el catálogo electrónico que automáticamente envía la ficha técnica a todos los minoristas y genera el alta del código de barras en sistema.

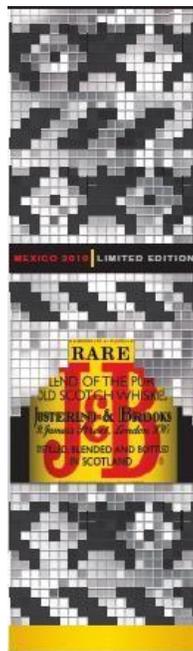
4.2. Proceso particular para cada uno de los empaques realizados durante el puesto Becario de J&B

4.2.1. Start a Party under the Mayan Sun Limited Edition Pack

- **Objetivo:** Comunicar en punto de venta la Fiesta Bajo el Sol Maya a realizarse el 27 de noviembre de 2011 a través de un empaque de edición limitada.
- **Justificación del empaque:** Con motivo de la fiesta global en México se decidió crear una edición limitada para que la gente que viera J&B en el punto de venta, se familiarizara con el evento y con ello apoyar el posicionamiento de la marca. En este caso, el equipo global propuso producir en Inglaterra y posteriormente que fuera importado a México. La operación no era costeable por lo que se decidió producir localmente.
- **Selección del proveedor:** Se hizo un concurso con algunos de los impresores con los que cuenta la empresa. El ganador fue Foli S. A. de C. V. La primera idea para el estuche era un cilindro con un corte troquelado en forma de pirámide. Al recibir propuestas del proveedor, se optó por hacer un estuche cuadrado ya que el tiempo de producción del troquel circular tardaría más de lo requerido. Esto representó un reto ya que la guía oficial de diseño se obligaba a hacer un estuche tubular. Se tuvieron que tomar decisiones rápidas para solucionar la problemática y salir a tiempo. Se hizo una ponderación del riesgo que representaba realizar el empaque tubularmente y se determinó que al no tener el proveedor suficiente experiencia en dicho formato ni garantía de entrega, se realizaría en estuche cuadrado.
- **Selección del Material:** Para mantener el carácter Premium de la marca, sin perder la resistencia necesaria para proteger el producto, se optó por una cartulina sulfatada de 18 puntos con impresión a 4 tintas en offset con barniz brillante.

- **Diseño:** Creado por la agencia Jones Knowles Ritchie en Londres, Inglaterra. Consistía en un empaque con acabado en espejo asemejando la textura de una bola disco, insignia de la marca, con motivos Mayas similares a los encontrados en diversas pirámides de la Riviera Maya haciendo referencia a la fiesta. El diseño fue muy creativo e innovador lo que impulso muy buenos resultados.

Figura 4. Limited Edition Pack: Mexico 2011



Debido al constante retiro de botellas en el punto de venta, se optó por hacer una impresión adicional en el interior de la cartulina con la etiqueta original de la botella impresa ahí. Esto representó un incremento en costos, pero era necesario para mantener la imagen de la marca ante el consumidor.

- **Costos:** A continuación, se presenta la estructura de costos del Empaque:

Figura 5. Costos Empaque Edición Limitada Riviera Maya

	Presupuesto por unidad	Costo Real por unidad	Ahorros	Cantidad	Costo Total
Empaque	\$ 15.00	\$ 12.00	\$ 3.00	24,000	\$ 288,000.00
Maquila	\$ 1.14	\$ 1.14	\$ -	24,000	\$ 27,360.00
					\$ 315,360.00

- Ejecución en punto de venta: Debido a la velocidad de ejecución del proyecto, se optó por desmaquilar el 50% de la producción y enviar los estuches a través del equipo de promotores de punto de venta con el que cuenta la empresa. Así, se logró tener al mismo tiempo que la campaña de medios, el estuche Edición Limitada en Punto de venta, corriendo durante Septiembre y Octubre.
- Resultados:
 - Crecimiento en exhibiciones durante la temporada de Septiembre y Octubre en 30%.
 - Crecimiento en ventas durante Septiembre y Octubre de 19% contra el año anterior.
 - Se logró incrementar la participación de mercado en 2pp dentro de la categoría de Whisky Estándar.
 - Crecimiento en 2pp en afinidad con consumidor objetivo en estudios de mercado.

4.2.2. Lighting Glass Pack

- Objetivo: Desarrollar un empaque promocional para la temporada navideña del año 2010.
- Justificación de la promoción: En los meses de Octubre, Noviembre y Diciembre se vende aprox. el 30% del volumen total de bebidas alcohólicas del año. Debido a la alta competencia en la esta temporada, se decidió producir un empaque promocional con valor agregado para

lograr la conversión a la marca en el punto de venta. La promoción debía ser novedosa, impactante y acorde a la personalidad de la marca. Para lograr una escala mayor de compra, se decidió hacer el empaque a nivel regional para Sudamérica y el Caribe. Los países participantes serían Costa Rica, St. Marteen y Argentina.

- Selección del valor agregado: Dentro de las opciones presentadas por proveedores, se optó por comprar un vaso con el logotipo de la marca impreso y LEDs amarillos en la parte del fondo. Este tipo de vaso nunca se había hecho como regalo en la industria de Vinos y Licores por lo que se pensó que sería un muy buen impacto a nivel consumidor. El proveedor produciría el vaso en China ya que solo así se ajustaban los tiempos y costos a lo requerido por la marca.
- Especificaciones del Vaso:
 - Poliestireno.
 - Peso: 90.5g (Vaso) + 35.5g (Caja). Total 126g.
 - Dimensiones:
 - Diámetro: 69mm.
 - Altura: 150mm.
 - Capacidad: 300ml.
 - Impresión: Tinta de aceite certificada para consumo humano.

- Selección del proveedor del estuche: Debido a la gran respuesta y calidad de la entrega para el Empaque de Edición Limitada del proveedor Foli, se decidió volver a trabajar con ellos.
- Selección del material del Empaque: Se requería un estuche que pudiera soportar la botella de J&B así como el valor agregado a regalar. Se trabajó con el proveedor la propuesta que se presenta a continuación. El material sería una cartulina sulfatada de 14 puntos reforzada con un micro-corrugado de kraft de 400g. La impresión sería en Offset y contaría con barniz UV a registro, logo troquelado y suaje de ventana para poder ver el promocional.
- Diseño: Se buscó un diseño muy llamativo para causar impacto en el consumidor. Al utilizar colores cálidos, que son parte de la identidad de la marca, se lograría captar la mirada del consumidor en el punto de venta.

Figura 7. Empaque promocional J&B + Vaso Luminoso



- Costos: A continuación, se presenta la estructura de costos de la promoción:

Figura 8. Costos empaque J&B + Vaso Luminoso

	Presupuesto por unidad	Costo Real por unidad	Ahorros	Cantidad	Costo Total
Empaque	\$ 15.00	\$ 12.00	\$ 3.00	60,000	\$ 720,000.00
Valor Agregado	\$ 21.50	\$ 21.89	-\$ 0.39	60,000	\$ 1,313,400.00
Maquila	\$ 1.14	\$ 1.14	\$ -	60,000	\$ 68,400.00
					\$ 2,101,800.00

- Ejecución: La promoción se empezó a facturar a partir del 1 de Noviembre de 2011 y se empezó a colocar en anaquel 15 días después. Se logró colocar en las principales cadenas de

autoservicios y se mantuvo ejecutada hasta diciembre. El principal reto de todo el proyecto se presentó al realizar la exhibición en punto de venta.

- Resultados:
 - Crecimiento en exhibiciones durante la temporada de Septiembre y Octubre en 22%.
 - Crecimiento en ventas durante Noviembre y Diciembre del 6% contra el año anterior.
 - Se mantuvo una participación de mercado.
 - Crecimiento en 2pp en afinidad con consumidor objetivo en estudios de mercado.

4.2.3. Mirrorball Bottle

- Objetivo: Posicionar a J&B como el whisky de la fiesta a través de un empaque promocional.
- Justificación: Dentro de los objetivos de la marca durante el año 2011 se encontraban incrementar el atributo “J&B es una marca para la fiesta” en el estudio de mercado global de opinión del consumidor para el final del año. Es por eso que se decidió que para acompañar la campaña de la fiesta global se necesitaba un empaque innovador de edición limitada que reflejara el espíritu de la marca. Se decidió producir junto con el equipo global el estuche en forma de bola disco.
- Proceso de compra: El proceso de compra de un empaque global inicia con un comunicado del equipo global de mercadotecnia a todos los mercados sobre la promoción. Con base en un incoterm FOB (Free On Board o Libre en Puerto) y muestras físicas del bien, cada mercado hace su estimación de costos para la importación de este al país. Si es costeable y se alinea a la estrategia de la marca se realiza. En este caso, se solicitó al

proveedor una cotización bajo el incoterm CIF (Cost, Insurance and Freight). Este tipo de cotización incluye el flete hasta el puerto de salida (Hong Kong) y transporte marítimo hasta el puerto local (Manzanillo) así como el seguro de la mercancía hasta ese punto. Excluye los costos del IVA (Impuesto al Valor Agregado), IGI (Impuesto General de Importación) y DTA (Derechos de Trámite Aduanero), así como honorarios de la Agencia Aduanal y maniobras en puerto. Al estar aprobado el gasto, se realiza el envío, importación, almacenamiento y retrabajos locales.

- Flete Marítimo: En el **Anexo 6.1**, se muestra la lista de contenidos de los dos embarques que llegaron al puerto de Manzanillo con 4 contenedores en total. Este documento es de suma importancia para el proceso para tener claridad y transparencia para todas las partes.

[Ver en Anexo 6.1 “Contenidos del Embarque”](#)

- Proceso de importación: En conjunto con el equipo de importaciones y el agente aduanal se realizó el seguimiento de la importación de los embarques. Para este caso, se determinó la fracción arancelaria 39233099 que corresponde a una botella de plástico y que paga un 15% de IGI, y al cartón utilizado para empaque terciario se le aplicó la fracción 48192099, pagando 5% de IGI. Adicionalmente, se realizó el pago del Derecho de Trámite Aduanal e IVA, así como los honorarios al agente aduanal. En el **Anexo 6.2** se encuentra el pedimento de los gastos de importación del embarque en el cual se detallan todos estos elementos.

[Ver en anexo 6.2 “Pedimentos de embarque”](#)

Posteriormente se realizó la contratación de flete terrestre, custodia y seguro del puerto de Manzanillo al centro logístico de Diageo ubicado en Tepotzotlán, Estado de México.

- Diseño: A continuación, se presenta el diseño realizado por MWC Creative, agencia ubicada en Hong Kong para la MirrorBall Bottle.

Figura 9. Mirrorball Bottle



Consistió en un estuche de Polietileno con textura de espejos asemejando una bola disco.

- Maquila: Una vez arribado al almacén se realizó el retrabajo local que consistía en insertar las botellas de vidrio dentro del estuche de plástico.
- Costos: A continuación, se presenta la estructura de costos del proyecto:

Figura 10. Costos MBB

	Costo por unidad	Cantidad	Costo Total
Empaque	\$ 25.01	60,005	\$ 1,500,975.63
IGI	\$ 3.75	60,005	\$ 225,146.34
IVA	\$ 4.63	60,005	\$ 278,100.76
DTA	\$ 0.20	60,005	\$ 12,001.00
MANIOBRAS EN PUERTO	\$ 1.22	60,005	\$ 73,000.00
HONORARIOS DEL AGENTE ADUANAL	\$ 0.35	60,005	\$ 21,228.00
TRANSPORTE TERRESTRE, CUSTODIA Y SEGURO	\$ 2.40	60,005	\$ 144,000.00
			\$ 2,254,451.74

- Resultados:
 - Crecimiento en exhibiciones durante Abril y Mayo del 20%
 - Crecimiento en ventas durante Abril, Mayo y Junio del 45% contra el año anterior.
 - Se logró una incrementar en 2pp adicionales la participación de mercado.
 - Crecimiento en 3pp en afinidad con consumidor objetivo en estudios de mercado, logrando el objetivo anual al 100%.

- Se logró incrementar el atributo “J&B es una marca para la fiesta” 2pp arriba del objetivo anual.

4.2.4. J&B Colors Limited Edition

- Objetivo: Replicar una edición limitada creada en Francia con 6 colores diferentes para la botella de J&B.
- Justificación: Para la temporada de regreso a clases universitarias, se decidió hacer un empaque disruptivo para el punto de venta, en el cual la marca luciera de una forma novedosa.
- Involucramiento en el proyecto: En este proyecto mi participación fue menor debido a que tuve un cambio de puesto. Las actividades que desarrollé fueron:
 - Contactar al equipo Francés que desarrolló el empaque y diseñar el proceso para realizarlo en México.
 - Búsqueda de proveedores en el país para las mangas termo-encogibles y en la compra de maquinaria para la realización del termo-encogido.
 - Una vez creado el proceso y habiendo involucrado a las áreas pertinentes para la realización entregué el proyecto para que fuera realizado por otra persona.
 - El resultado fue el siguiente:

Figura 11. J&B Colors Limited Edition



- Resultados:
 - Crecimiento del 20% en ventas en el periodo de Octubre, Noviembre y Diciembre del año 2011.

4.2.5. Resultados Generales de la Marca

En los dos años que estuve en la marca las ventas a cliente crecieron 8% y 15% respectivamente. Durante el Año 2011, las ventas a consumidor final crecieron un 16% y se logró incrementar 4pp la participación de mercado dentro de la categoría, logrando un récord para la marca.⁷

La percepción ante el consumidor mejoró significativamente en los estudios de mercado. Se logró consolidar el atributo “J&B es una marca para la fiesta” en línea con el objetivo de la marca, así como un significativo incremento en afinidad de 5pp a nivel nacional y 13pp más en DF en el que los consumidores declaran “Es una marca para mí”.⁸

En términos de los empaques, fueron ejecutados en tiempo y forma al 100% con un balance de costos razonable. Los crecimientos fueron impulsados no solo por los empaques, también por el

⁷ Base de datos Histórica al cierre del mes de Julio, Diageo, 2011

⁸ Diageo Brand Tracking Study, ©Millward Brown, Julio 2011

esfuerzo en las diferentes disciplinas de mercadotecnia que se realizaron en conjunto con la estrategia de empaque. Se crearon materiales de visibilidad para tiendas, se realizó renta de espacios especiales de publicidad en Punto de Venta y por supuesto se hicieron campañas masivas de publicidad que lograron impactar a millones de personas.

4.3. Situación final: Nuevo Proceso de Producción de Empaques

Durante el tiempo que realicé estos 4 empaques, tuve la oportunidad de liderar el cambio en el proceso de producción de empaques. Este proyecto tuvo una duración de aproximadamente 6 meses ya que se realizó en línea con los procesos actuales de producción observando el proceso puntualmente. En el **Anexo 6.4** presento el diagrama de flujo de realización de un proceso de empaque. Este diagrama fue de suma importancia para la empresa ya que permitió a las personas involucradas en los proyectos entender perfectamente su rol y sus responsabilidades y definir los tiempos de desarrollo.

4.4. Resultados

El nuevo proceso de producción se implementó a partir de la preparación de la temporada navideña del 2012.

Los resultados fueron:

- Desarrollo de un diagrama de flujo y un manual de proceso que se presenta en el **Anexo 6.4**.
- Creación del puesto de Gerente de empaque.
- Producción de algunas de las promociones más exitosas que ha tenido la empresa en México con mejor planeación y mejor desempeño de parte de todos los involucrados en el proceso.
- Trabajo en sincronía de las áreas de mercadotecnia, logística, ventas y finanzas.

Más allá de los buenos resultados a nivel ventas, la empresa adoptó una actitud diferente en cuanto a los procesos. Se creó conciencia sobre el desarrollo y optimización de estos

para mejorar las cargas de trabajo del personal y mejorar así el clima organizacional, y también el ranking de la empresa dentro de los buenos empleadores de México. En lo personal, lo más importante fue la oportunidad de aplicar los conocimientos de la carrera y adquirir experiencia que puedo seguir aplicando para acceder a mejores oportunidades laborales. Después de realizar estos 4 proyectos y las mejoras en el proceso, tuve la oportunidad de participar en 9 proyectos nuevos de empaque. En el proceso, logré especializarme en este tema y capacité a las personas que ingresan al departamento y que tienen que realizar el proceso, y aun ahora que ya no soy parte de la empresa, existe un documento que puede asesorar a cualquier persona que desee realizar este proceso.

5. Conclusiones

Siendo tan amplia y versátil el área comercial de una empresa de productos de consumo como Diageo, tuve grandes oportunidades de desarrollo profesional y aprendizaje práctico de mi carrera como Ingeniero Industrial.

Fue gracias a todo el desarrollo teórico y práctico que obtuve por parte de la Facultad de Ingeniería de la UNAM, que hoy en día me encuentro participando de manera activa como profesionista de mi carrera en la industria de bebidas.

Las aplicaciones que existen de las materias que cursé

durante la carrera de Ingeniería Industrial con mi desarrollo profesional, son muchas debido a que cada una de ellas participó en la formación de un razonamiento analítico, crítico y estratégico que me ha permitido desenvolverme de manera exitosa en el ámbito profesional y complementar día a día este desarrollo con situaciones prácticas y nuevos conocimientos.

Específicamente, hay materias de la carrera que me han ayudado en este desarrollo y a continuación presentaré algunas de las varias aplicaciones que éstas tuvieron en el día a día de mi trabajo dentro del área de Mercadotecnia de Diageo.

La materia de Planeación y Control de la Producción ha sido de gran importancia a lo largo de mi desarrollo profesional ya que estuvo muy ligada con mis proyectos al haberme proporcionado conocimientos acerca de planeación de la demanda, control de inventarios y elaboración de pronósticos.

En la realización de análisis de la marca, la elaboración de reportes consistía en conocer la demanda que se tenía una marca dentro de los diferentes clientes poder dar un informe detallado a los gerentes de marca acerca de importantes indicadores del negocio como: rotación de productos, niveles de inventarios y agotamientos, comportamiento de las ventas con respecto a años anteriores y tendencias observadas, desempeño de un nuevo producto o iniciativas comerciales, etc.

La parte analítica se mantuvo en los diferentes roles que he manejé en la empresa, la diferencia es la escala y la importancia de los proyectos que fue creciendo. Una parte muy importante fue la participación en las juntas de planeación de la demanda, en las que se presentan los diferentes planes y la demanda que estos generarían.

En las diferentes partes de mi trabajo pude reforzar los conceptos adquiridos en la materia de Planeación y Control de la Producción ya que fue necesario comprender el comportamiento de la demanda e inventarios con clientes específicos, así como realizar pronósticos de ventas y análisis del comportamiento del negocio para lograr entender el impacto que se puede generar en la demanda y poder incrementar las ventas con un racional comercial detrás y evitar problemas de altos inventarios o agotamientos.

Enfocándome específicamente a mi rol de mercadotecnia, Planeación Estratégica fue una materia indispensable para mi buen desarrollo dentro de éste. La posición del área de Mercadotecnia era una posición enfocada al 100% a la planeación y elaboración de estrategias para poder desarrollar el negocio de manera exitosa. Cada año se realizó un plan de mercadotecnia en el que se incluye la parte comercial y la parte de consumidor. Este plan debía responder al objetivo financiero del negocio, en él se incluían los objetivos de consumidor y las diferentes actividades de comunicación para lograrlo, así como promociones, estrategias de precios, de anaquel y definición de prioridades por canal y cliente. Adicionalmente, la materia de envase y embalaje fue una de las que más apliqué, al ser la que explicó mejor el proceso de producción de empaques de punta a punta, tema

en el que de cierta forma me especialicé y apliqué continuamente, ya que aunque ya no trabajé en esta empresa, continué trabajando en la misma industria, por lo que muchas de las actividades o conocimientos que menciono en este reporte, siguen aplicando, así como los puestos que existían en la empresa en ese momento, ya que hoy en día siguen existiendo y se siguen aplicando.

Como Gerente de Marca realicé planeación conjunta con las áreas comerciales con el objetivo de conocer la situación del negocio, así como las fuerzas, debilidades, oportunidades y amenazas que se tenían para después poder establecer metas y objetivos atractivos para el negocio, elaborar estrategias llevaran alcanzar dichos objetivos y atacar las amenazas y debilidades observadas a través de un trabajo continuo en equipo y del apoyo de los recursos disponibles. Una de las grandes oportunidades que detecté en su momento fue la posibilidad de mejorar los procesos e integrarlos en la planeación anual. El proceso que desarrollé se integró en un proyecto más grande de mejora de procesos de diferentes áreas y por lo tanto encajó perfectamente con el proceso de planeación estratégica de la empresa.

Planeación Estratégica, fue una materia presente en todos los proyectos ya que no solo sentó la base para el desarrollo del negocio, sino que me ayudó también a desarrollar los proyectos de manera exitosa a través de un enfoque estratégico y un plan de acción establecido, evitando así retrabajos y gastos innecesarios de recursos.

Por otra parte, materias como Contabilidad Financiera y Costos, Ingeniería Económica e Introducción a la Economía, fueron materias de suma importancia en mi carrera y me han ayudado constantemente en mi trabajo profesional debido a que no solo me inculcaron conceptos y conocimientos fundamentales del mundo financiero y de los negocios sino que también me ayudaron a tener una mejor perspectiva de los negocios para poder tomar decisiones más asertivas y administrar de manera efectiva los recursos de la compañía.

Una de las grandes responsabilidades en el área de Mercadotecnia era el manejo del presupuesto anual de marca. Esto aplica independientemente de la industria o empresa. Esta responsabilidad

requirió en su momento una habilidad numérica y conocimiento de los diferentes conceptos de contabilidad adquirida en las materias mencionadas. Hoy en día en mi puesto actual y para todas las personas en departamentos de mercadotecnia, sigue aplicando.

En el caso específico de Contabilidad Financiera y Costos, me ayudó mucho para entender los diferentes indicadores financieros de la compañía y de las marcas. Así también los conocimientos de la materia optativa Desarrollo Empresarial fueron sumamente importantes para entender la estructura de costos de la empresa y la formación del estado de resultados. Era importante contar con herramientas básicas administrativas y financieras para poder llevar a cabo una buena planeación de los recursos y poder así tomar decisiones de inversión asertivas que impulsen el negocio. Actualmente también es importante contar con estas herramientas. Además, debido a que este presupuesto era limitado, es necesario administrarlo correctamente para así evitar malgastar este dinero o comprometer actividades o proyectos que se salgan del presupuesto anual. En general, en todas las empresas el presupuesto es limitado, en diferentes proporciones.

Dentro la parte de manejo de fondos y actividades comerciales la materia de Evaluación de Proyectos de Inversión fue de gran importancia ya que me ayudó a tener la capacidad de análisis necesaria para escoger en que actividades comerciales invertir de acuerdo con los beneficios de crecimiento que estas pudieran otorgar. Hoy en día me sigue ayudando ya que, aunque no trabajo en la misma empresa, son habilidades que se requieren en todas las empresas.

Finalmente, las materias tanto de Ciencias Básicas como Humanidades tuvieron mucha influencia en mi desarrollo como profesionista al sentar las bases necesarias de mi formación y aportarme herramientas y conocimientos fundamentales para el desarrollo de un razonamiento analítico, crítico y ético, indispensable cuando se ejerce como Ingeniero en cualquier ámbito profesional.

Siento un profundo agradecimiento hacia la Facultad de Ingeniería, mi Alma Mater, ya que hubo grandes retos durante la carrera que me formaron como profesionista y como persona. Mucho de lo que soy hoy se lo debo a la Facultad ya que me otorgó una perspectiva muy diferente a la

que puedes tener en otras Universidades. De lo que más le agradezco es la capacidad de análisis y la habilidad para plantear y resolver problemas que apliqué en el área de mercadotecnia de Diageo, aunque hoy las sigo aplicando conforme avanzo con mi desarrollo profesional. Hoy en día es esa capacidad combinada con la visión y la perspectiva que obtuve en la Facultad lo que me hace un gran profesionalista en mi área. Esto, sumado a la experiencia que he logrado obtener en los casi 7 años que trabajé en Diageo, me hace hoy una persona con un currículum deseable y con muy buenas expectativas de desarrollo.

Para mí sería un honor poder retribuir a la Universidad por todo lo que me ha dado y siempre buscaré formas para mantenerme cercano a mi Universidad, ya sea para mantener mis conocimientos actualizados o para regresarle de alguna forma todo lo que en su momento me otorgó. El conocimiento es invaluable, depende de nosotros hacer lo mejor con él, y espero ser un digno representante de mi Alma Mater en el resto de mi carrera profesional.

“Por mi raza hablará el espíritu”

6. Anexo

6.1. Contenidos de Embarque Edición Limitada

Packing List

Consignee

Condor Air Servicios, S.C.
 AV. Teniente Azueta 29 Edif. 3
 Of. 35 Col Burocrata
 Manzanillo, Cilima CP 28250
 Tel 314 332 6985/
 Fax 314 332 6985 ext 115
 Veronica Nolasco
 Veronica.o.nolasco@diageo.com
 CAS050812-5DA

Notify Party

Diageo Mexico comercializadora
 S.A. De C.V Av. Ejercito Nacional No 843-2 UNIT 2003-04, 20/F,
 Torre Paseo Acceso B 2 Piso Col.Granada NO. 248 QUEEN'S ROAD EAST
 C.P 11520 Delia. Miquel Hidalgo
 DMC 871114 TP6
 Tax ID DMC 871114 TP6
 Veronica.o.nolasco@diageo.com

Supplier

MWC ASIA LTD
 UNIT 2003-04, 20/F,
 QUEEN'S ROAD EAST
 WAN CHAI, HONG KONG
 Contact: MS. FANNY NG
 Tel: +852 3568 4585

Packing List No PL101110MX
Date 10-nov-10
B/L SUDUN04612577005
Vessel/ Voyage-No CAP VALIENTE/045E
Port of Discharge Manzanillo, Mexico
By Sea ETD 13-nov-10
Arrival at port 07-dic-10
Shipped By SEA - FCL
Delivery Terms CIF

ITEM	UNITS Per ctn	TOTAL ctns	QTY (Sets)	MEASUREMENTS (cbm per ctns)	Total cbm	WEIGHT G.W (KGS)	Total Weight
Container: 1X40'HQ Container no:SUDU8731124 Seal no.: 2494204							
J&B Bottle Box	55	546	30,030	600x400x350mm	45.86	11.30	6,169.80
Total:		546	30,030		45.86		6,169.80
Container: 1X20'GP Container no:SUDU7583547 Seal no.: 2481261							
J&B SHIPPER (Mexico)	10	501	5,010	540*480*105mm	13.64	3.68	1,843.68
J&B SHIPPER 1 divider	200	51	10,200	370*325*280mm	1.72	4.39	223.89
J&B SHIPPER 2 divider	200	26	5,200	550*370*280mm	1.48	6.53	169.78
J&B SHIPPER Flat card	200	51	10,200	550*370*315mm	3.27	6.44	328.44
Total:		629	30,610		20.10		2,565.79
TOTAL: 1,175 Packages (30,030pcs bottle + 5,010pcs Shipper)							
Container: 1X40'GP Container no:SUDU8739911 Seal no.: 3149775							
J&B Bottle Box 3923 3010 00	55	545	29,975	600x400x350mm	45.78	11.30	6,158.50
Total:		545	29,975		45.78		6,158.50
Container: 1X20'GP Container no:SUDU7577544 Seal no.: 2491824							
J&B SHIPPER (Mexico) 4819 2000 00	10	500	5,000	540*480*105mm	13.61	3.68	1,840.00
J&B SHIPPER 1 divider 4819 2000 00	200	50	10,000	370*325*280mm	1.68	4.39	219.50
J&B SHIPPER 2 divider 4819 2000 00	200	25	5,000	550*370*280mm	1.42	6.53	163.25
J&B SHIPPER Flat card 4819 2000 00	200	50	10,000	550*370*315mm	3.21	6.44	322.00
Total:		625	30,000		19.92		2,544.75
TOTAL: 1170 Packages (29,975pcs bottle + 5,000pcs Shipper)							

6.2. Pedimento de Embarque

Referencia: MZN10-1067						PEDIMENTO			PAGINA 1 DE 2			
NUM. PEDIMENTO:		10 16 3640 0001284		T.OPER: IMP		CVE PEDIMENTO: A1		REGIMEN: IMD		CERTIFICACIONES		
DESTINO: 9		TIPO CAMBIO: 13.97440		PESO BRUTO: 8735.600		ADUANA E/S:		160				
MEDIOS DE TRANSPORTE				VALOR DOLARES				70270.20				
ENTRADA/SALIDA:		ARRIBO:		SALIDA:		VALOR ADUANA		981984				
1		1		7		PRECIO PAGADO/VALOR COMERCIAL:		814124				
DATOS DEL IMPORTADOR / EXPORTADOR												
RFC: DMC871114TP6		NOMBRE, DENOMINACION O RAZON SOCIAL:										
CURP:		DIAGEO MEXICO COMERCIALIZADORA, S.A. DE C.V.										
DOMICILIO: AV. EJERCITO NACIONAL, No. Ext. 843 B, TORRE PASEO ACCESO B PISO 2, GRANADA, C.P. 11520, MIGUEL HIDALGO MEXICO, DISTRITO FEDERAL, MEXICO												
VAL. SEGUROS		SEGUROS		FLETES		EMBALAJES		OTROS INCREMENTABLES				
0		0		167860		0		0				
ACUSE ELECTRONICO DE VALIDACION:				CLAVE DE LA SECCION ADUANERA DE DESPACHO: 160								
MARCAS, NUMEROS Y TOTAL DE BULTOS: J & B MIRROR BOTLE 75CL 1175												
FECHAS				TASAS A NIVEL PEDIMENTO:								
ENTRADA		03/12/2010		CONTRIB		CVE. T. TASA		TASA				
PAGO		09/12/2010		DTA		7		8.00				
				PRV		2		140.00				
CUADRO DE LIQUIDACION												
CONCEPTO	F.P.	IMPORTE	CONCEPTO	F.P.	IMPORTE	TOTALES						
IGI	0	139705	PRV	0	162	EFECTIVO		328450				
IVA	0	180727	DTA	0	7856	OTROS		0				
						TOTAL		328450				
DATOS DEL PROVEEDOR O COMPRADOR												
ID. FISCAL		NOMBRE, DENOMINACION O RAZON SOCIAL				DOMICILIO				VINCULACION		
SN		MWC ASIA LTD				UNIT 2003-04 20/F QUEENS ROAD EAST No. 248 CP SN, WAN CHAI, HONG KONG (REGION ADMINISTRATIVA ESPECIAL DE LA REPUBLICA)				NO		
NUM. FACTURA		FECHA		INCOTERM		MONEDA FACT		VAL. MON. FACT		FACTOR MON. FACT		
C/101110MX		10/11/2010		CIF		USD		70270.20		1.00000000		
CLAVE / COMPL. IDENTIFICADOR:				CR		PENDIENTE						
				IC								
				IP								
OBSERVACIONES												
SE ANEXA B/L. FACTURA.												

6.3. Ejemplo de Ficha Técnica

MARCA

 JB WHITE
 6X2X750ML 40%

DESCRIPCION

Jim Beam, Bourbon fundado en 1795 y ha sido operado desde hace siete generaciones por una sola familia. En Jim Beam siempre hemos creado el Bourbon a nuestra manera, añejándolo el doble del tiempo que se requiere para ser considerado un bourbon auténtico. Dentro de cada botella hay 220 años de historia. Hoy en día, Jim Beam es el Bourbon #1 en ventas a nivel mundial, y es disfrutado por millones de personas alrededor del planeta

DESCRIPCION Y CONTENIDO NETO	VOLUMEN	% ALCOHOL	UPC (CÓDIGO BARRAS)	SCC (CODIGO CORRUGADO)	SKU
JB WHITE 6X2X750ML 40% DUO PACK VAP MX	1500 mL.	40%	7501005618038	17501005618035	MX007103

ESPECIFICACIONES POR CAJA	Peso Bruto	Ancho	Longitud	Altura	Peso neto
CAJAS	14.48 kg	25.3 cm	32.7 cm	27.5 cm	0.087 kg
ESPECIFICACIONES POR BOTELLA	Longitud	Ancho	Altura	Peso bruto	Peso neto
BOTELLA	15.6 cm	7.8 cm	26.2 cm	2.384 kg	0.18 kg
ESPECIFICACIONES POR PALLET	Longitud	Ancho	Altura	Peso bruto	Peso Neto
PALLET	120 cm	100 cm	120 cm	279.712 kg	260.712 kg

CARGA POR PALLET					
Botellas por caja	12				
Botellas por pallet	216				
Cajas por pallet	18				
Cajas por cama	6				
Estibas	3				
Cajas por estiba	6				

6.4. Diagrama de flujo del proceso de producción final de empaques de Diageo

