

308917

UNIVERSIDAD PANAMERICANA 36

ESCUELA DE INGENIERIA

CON ESTUDIOS INCORPORADOS A LA
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO



"PROPUESTA ESTRATEGICA PARA EL
LANZAMIENTO DE UNA BOTANA SALADA
EFIMERA EN EL MERCADO MEXICANO."

TESIS PROFESIONAL
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
INGENIERO MECANICO ELECTRICISTA
(AREA INGENIERIA INDUSTRIAL)
P R E S E N T A N :
ALEJANDRO PAYRO OGARRIO
ISAAC MAYO AVENDAÑO

DIRECTOR DE TESIS: ING. ANTONIO CASTRO D'FRANCHIS

MEXICO, D. F.

1998

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

DEDICATORIAS

*A mi abuelo Isaac,
ejemplo de constante superación en la vida. Descanse en paz.*

*A mis padres,
por su apoyo y educación recibidos a lo largo de toda mi vida.*

*A mis tíos Crucita y Genaro,
por su incondicional actitud de ayuda y consejo.*

Isaac Mayo Avendaño

264031

AGRADECIMIENTOS

A José Castro y Pablo Wiechers, por todo el tiempo que vivimos juntos en la carrera pero sobre todo por enseñarnos el verdadero valor de la amistad.

A la Universidad Panamericana, profesores y amigos por brindarnos una formación humana firme e inalterable en una etapa trascendental de nuestras vidas, la cual estuvo siempre llena de momentos que quedarán por siempre en la memoria.

A todas las personas e instituciones involucradas en este trabajo sin las cuales no hubiera sido posible la realización del mismo.

Campeones del Mundo

INTRODUCCIÓN.....	1
1. GENERALIDADES	5
1.1 PRODUCTO EFÍMERO.....	5
1.1.1 DEFINICIÓN.....	5
1.1.2 CARACTERÍSTICAS.....	5
1.1.3 VENTAJAS Y DESVENTAJAS.....	7
1.2 LA EMPRESA.....	8
1.3 CONCEPTOS FUNDAMENTALES.....	12
1.3.1 MERCADOTECNIA.....	12
1.3.1.1 Administración de la Mercadotecnia.....	13
1.3.1.2 Mezcla de la Mercadotecnia.....	13
1.3.1.3 Sistemas de Información.....	15
1.3.1.4 Investigación de mercados.....	16
1.3.1.5 Marcas.....	17
1.3.2 LANZAMIENTO DE UN NUEVO PRODUCTO.....	19
1.3.2.1 Generación de ideas.....	20
1.3.2.2 Tamizado de ideas.....	21
1.3.2.3 Desarrollo y prueba de conceptos.....	22
1.3.2.4 Desarrollo de estrategia de mercadotecnia.....	23
1.3.2.5 Análisis Financiero.....	23
1.3.2.6 Desarrollo del producto.....	24
1.3.2.7 Pruebas de mercado.....	25
1.3.2.8 Comercialización.....	26
1.3.3 EVALUACIÓN FINANCIERA.....	27
1.3.4 PRODUCCIÓN.....	28
1.4 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.....	30
1.4.1 REQUISITOS PREVIOS A LA PLANEACIÓN.....	32
1.4.1.1 Misión.....	32
1.4.1.2 Objetivos.....	33
1.4.1.3 Organización.....	33
1.4.1.4 Políticas.....	34
1.4.2 DESARROLLO DEL PLAN ESTRATÉGICO.....	34
1.4.2.1 Análisis de la Situación.....	35
1.4.2.2 Señalamiento de Oportunidades y Problemas.....	36
1.4.2.3 Identificación de las Metas de Mercado.....	36
1.4.2.4 Determinación de Esfuerzos.....	37
1.5 ANTECEDENTES DE SABRITAS.....	38
2. ESTUDIO DE MERCADO.....	41
2.1 ENTORNO DE LAS BOTANAS ("MACROSNACKS").....	41
2.1.1 SITUACIÓN ECONÓMICA DEL PAÍS.....	41
2.1.2 BOTANAS DE MAYOR CONSUMO.....	42
2.1.3 SEGMENTACIÓN DEL MERCADO.....	43
2.1.4 CANALES DE DISTRIBUCIÓN.....	44
2.1.5 PRINCIPALES PRODUCTORES DE BOTANAS.....	45
2.2 DESCRIPCIÓN DEL CONCEPTO.....	46

Campeones del Mundo

2.3	ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA EN BOTANAS SALADAS	48
2.3.1	CATEGORÍAS COMPETIDAS DENTRO DE BOTANAS SALADAS	48
2.3.2	COMPETENCIA ACTUAL	49
2.3.3	PRECIOS	50
2.4	ANÁLISIS DE LA DEMANDA	50
2.4.1	DETERMINANTES DE LA DEMANDA	52
2.4.1.1	Gustos y Preferencias del Consumidor	52
2.4.1.2	Productos Sustitutos	53
2.4.1.3	Ingresos	54
2.4.1.4	Precio	55
2.4.2	PROYECCIÓN DE LA DEMANDA	55
2.5	DESARROLLO DEL PRODUCTO	56
2.5.1	ESTUDIO DE MERCADO	57
2.5.1.1	Objetivos	57
2.5.1.2	Metodología	59
2.5.1.3	Conclusiones	65
2.5.2	EL PRODUCTO	67
2.5.3	EL NOMBRE	68
2.5.4	DISEÑO DEL EMPAQUE	70
2.6	DESCRIPCIÓN DE LA PROMOCIÓN	75
3.	ESTUDIO TÉCNICO	77
3.1	PROCESOS DE PRODUCCIÓN	77
3.2	LÍNEAS DE PRODUCCIÓN	79
3.3	DISTRIBUCIÓN	81
4.	ESTUDIO FINANCIERO	83
4.1	INTRODUCCIÓN	83
4.1.1	DETERMINACIÓN DE LOS COSTOS	83
4.1.1.1	Costos de producción	83
4.1.1.2	Costos de administración	84
4.1.1.3	Costos de venta	85
4.1.1.4	Costos financieros	85
4.2	ANÁLISIS DE COSTOS	85
4.2.1	COSTOS DIRECTOS	86
4.2.2	COSTOS INDIRECTOS	87
4.2.3	COSTOS DE OPERACIÓN	88
4.3	ANÁLISIS DE RENTABILIDAD	89
4.4	CONCLUSIONES	94
5.	PLAN DE LANZAMIENTO	96
5.1	DESARROLLO DEL CONCEPTO	96
5.2	ACTIVIDADES DE LANZAMIENTO	104
5.2.1	ESQUEMA DE TIEMPOS	105
5.2.2	PLAN PUBLICITARIO	110
5.2.2.1	Mezcla Promocional	112
5.2.2.2	Compra de medios	114
5.2.2.3	Plan de Medios	115
5.3	CANIBALIZACIÓN	118

Campeones del Mundo

CONCLUSIONES FINALES..... 122

BIBLIOGRAFÍA..... 125

INTRODUCCIÓN

OBJETIVO

El objetivo de esta tesis es el de proponer el lanzamiento de un producto efímero de botana salada, aprovechando el potencial promocional del Mundial de Francia 98.

Con este producto se buscará capitalizar la euforia del fútbol ligada a uno de los eventos de mayor potencial promocional como lo es Francia 98.

De esta forma se logrará tener un producto diferente en el mercado el cual provocará un volumen incremental de ventas durante cierto periodo de tiempo que en consecuencia incrementará considerablemente las utilidades de la empresa.

A lo largo de esta tesis se analizarán los factores más relevantes que influyan en la viabilidad de este proyecto con el fin de poder concluir la rentabilidad del proyecto.

PROCEDIMIENTO DE DESARROLLO

Con el fin de evaluar cada uno de los aspectos del proyecto y llegar al objetivo propuesto, la tesis se divide en los siguientes capítulos:

I. Generalidades

Aquí se explican brevemente las herramientas y conceptos básicos que serán utilizados a lo largo del estudio, las cuales facilitarán la comprensión de la estrategia propuesta.

II. Estudio de mercado

Se analizarán diferentes alternativas de productos con base al consumidor con el fin de ofrecer un producto ganador. De igual forma se analizará el entorno del mercado para tener una visión clara de las oportunidades y amenazas que enfrentará el producto.

III. Estudio Tecnológico

Durante este estudio se tratará de ver la factibilidad de lanzamiento del producto sobre la base de las líneas de producción y redes de distribución existentes, considerando al mismo tiempo las necesidades tecnológicas para la optimización del proceso.

IV. Estudio Financiero

Una vez realizados los estudios anteriores se obtendrán los costos totales y la inversión inicial para concluir con la proyección de utilidades considerando el capital de trabajo, las tasas de rendimiento aceptables y los flujos netos de efectivo.

V. Plan de lanzamiento

Durante este capítulo se propondrá el plan estratégico de lanzamiento para este producto buscando la mezcla de mercadotecnia óptima que maximice el retorno sobre

la inversión. Así mismo se integrará la información resultante de los capítulos anteriores para consolidar la estrategia final del lanzamiento del producto.

ENTORNO DE DESARROLLO PARA EL PROYECTO

El producto propuesto para el estudio pertenece al mercado de botanas (*"snack's"*) el cual está compuesto por botanas saladas, pastelitos, dulces, chocolates principalmente. Específicamente nuestro producto se encuentra dentro del ramo de botanas saladas en el cual se encuentran dos principales competidores a nivel nacional.

De acuerdo a la naturaleza del proyecto es necesario contar con la infraestructura de una gran empresa de botanas consolidada a nivel nacional, por lo que el estudio se basará en los recursos existentes de una compañía líder de este ramo. Parte de la información será alterada con el fin de cuidar los intereses de dicha compañía.

PRODUCTO

El producto que se planea lanzar es una botana salada efímera, esto quiere decir que tiene un tiempo de vida definido. Esta botana estará ligada a uno de los eventos de mayor importancia como es el Mundial de fútbol Francia 98.

Campeones del Mundo

Dado el gran impacto publicitario que este evento implica, el mercado meta del producto podrá ser muy amplio abarcando desde niños hasta adultos.

Para darle mayor fuerza al producto éste irá acompañado de una promoción relacionada al evento por la cual los consumidores encontrarán un valor agregado.

1. GENERALIDADES

1.1 PRODUCTO EFÍMERO

1.1.1 DEFINICIÓN

Un producto efímero es cualquier cosa que pueda ofrecerse a la atención de un mercado para su adquisición, uso o consumo, por un tiempo determinado, y que además pueda satisfacer un deseo o una necesidad.

1.1.2 CARACTERÍSTICAS

El producto efímero siempre vendrá ligado a algún concepto que esté impactando de forma importante la mente de los consumidores, esto puede ser un acontecimiento, evento o cualquier cosa que esté de moda; como ejemplos podríamos citar programas de televisión, películas, eventos deportivos, musicales, etc. Es por esto

que este producto tiene un tiempo de vida definido, el cual está sujeto al tiempo de impacto que el concepto de moda tenga en los consumidores.

Para conocer el tiempo de vida que tendrá un producto efímero *no* hay métodos exactos para calcularlo, por lo que se deberá hacer un estimado utilizando dos variables que sí se pueden conocer: duración real del concepto de moda y mediciones del impacto de este concepto en los consumidores.

Basándose en las variables mencionadas se podrá definir el producto que se quiere lanzar y el concepto de moda al que se quiere ligar este producto, así como su tiempo de duración en el mercado. Tomando en cuenta estos factores y al mercado meta del producto se hará un estimado del volumen de ventas para de esta forma proceder al cálculo de los materiales necesarios para la producción así como los tiempos de fabricación y distribución.

Para el producto efímero es muy importante tomar en cuenta los tiempos de fabricación y distribución y no permitir retrasos de ningún tipo, pues se deberá tener el producto en el mercado en el momento preciso. Gran parte del éxito o fracaso de un producto efímero se deberá a su fecha de lanzamiento, pues es muy importante que el producto esté disponible cuando exista el mayor auge del concepto de moda en la mente de los consumidores.

Un factor que se deberá tomar en cuenta es la presentación (empaquete) del producto efímero la cual deberá ser bastante atractiva y llamativa para lograr captar la atención del consumidor en el punto de venta. Debido al poco tiempo que estará el

producto en el mercado, no es posible lograr un posicionamiento de marca que además no interesa por la breve vida del producto, por lo que es necesario conseguir otras herramientas, como el empaque, que ayuden al producto efímero a sobresalir entre los demás. Una herramienta muy útil será el material de punto de venta (POP) el cual será colocado durante el tiempo que esté el producto efímero en el mercado.

Al ser este un producto con una muy breve vida, es muy importante que sea un producto *diferenciado* de los otros productos que actualmente vende la compañía, esto con el objetivo de que no le quite venta a los productos ya existentes.

1.1.3 VENTAJAS Y DESVENTAJAS

Entre las principales ventajas de lanzar un producto efímero podemos mencionar las siguientes:

- *Volumen incremental de ventas.* El objetivo principal de un producto efímero es generar volumen incremental de ventas para la compañía.
- *Posicionamiento positivo de la empresa en la mente del consumidor.* La empresa será identificada por el consumidor como una empresa que siempre está presente en los eventos de moda. Por consecuencia los productos de la empresa serán posicionados como productos de calidad e innovadores.
- *Ganar participación de mercado.* Al tener venta incremental la compañía ganará participación de mercado sobre la compañía.

Al lanzar el producto efímero también se deben considerar algunas desventajas y riesgos:

- *Canibalización de otros productos.* Si el producto efímero no es percibido por el consumidor como diferente, le quitará venta a los otros productos de la misma compañía por lo que no existirá un crecimiento notable en ventas.
- *Poco margen de error para la fecha de lanzamiento.* A diferencia de otros productos, el lanzamiento de un producto efímero deberá ser en una fecha precisa para que coincida con el concepto de moda al que va ligado el producto. De lo contrario el producto efímero no tendrá el impacto esperado, por lo que se tendrán grandes pérdidas financieras y de recursos.
- *Riesgo de no tener el impacto esperado.* Puede ser que el concepto de moda al que va ligado el producto no produzca el impacto esperado en el consumidor, o en el peor de los casos, el concepto de moda puede tener un impacto negativo que tenga el mismo efecto negativo en el producto efímero y en la compañía.

1.2 LA EMPRESA

Por empresa entendemos un grupo de personas asociadas con un objetivo común, el cual, en el caso de empresas mercantiles, buscan un bien financiero en base

a la transformación de recursos mediante algún tipo de proceso para obtener un valor agregado sobre el cual generar una utilidad.

Existen varios tipos de organizaciones legales, cada una con características diferentes, pero podemos resumirlos en tres grandes tipos:

1.- Empresa de un solo dueño. Se refiere a los negocios que cuentan con un dueño único. Este es el tipo más simple de organización de negocios, y la que cuenta con menos normas regulatorias.

En este tipo de empresas el dueño se queda con todas las utilidades del negocio, sin embargo el dueño tiene la responsabilidad ilimitada por las deudas del negocio. Esto significa que un acreedor puede reclamar una deuda incluso con los bienes personales del dueño.

2.- Sociedad. La compañía es muy similar a la empresa de un solo dueño con la diferencia que hay dos o más dueños (socios). En una sociedad todos los dueños participan en las ganancias y pérdidas del negocio, y todos son ilimitadamente responsables por las deudas del mismo. La manera en que las utilidades (o pérdidas) de la sociedad son distribuidas se describe en un "acuerdo de sociedad" el cual puede ser de manera informal mediante un acuerdo oral o un largo documento formal.

En una *sociedad limitada*, uno o más de los *socios generales* se encargarán de manejar el negocio con responsabilidad ilimitada, mientras que habrá uno o más *socios*

limitados que no participan activamente en el negocio. La responsabilidad de un socio limitado en cuanto a deudas del negocio se verá limitada a la cantidad que él ha contribuido a la sociedad.

3.- Corporación. Esta es la organización más importante de negocios. Una corporación es una entidad legal separada y distinta a la de sus dueños, y cuenta con la gran mayoría de los derechos, deberes y privilegios con los que cuenta una persona normal. Las corporaciones pueden pedir dinero prestado y ser dueñas de bienes materiales, pueden usar y ser usadas y pueden suscribir contratos con otras personas o empresas. Una corporación puede incluso ser socio, ilimitado o limitado, en una sociedad y ser dueña de acciones de otra corporación.

Precisamente por esto es que el iniciar una corporación es un poco más complicado que comenzar con algún otro tipo de empresa. Para formar una corporación es necesario generar unos artículos de incorporación así como una serie de estatutos.

En corporaciones grandes los accionistas (o dueños) y los directivos de la misma son usualmente grupos separados, en los cuales el grupo de accionistas seleccionan una mesa directiva, quien a su vez contrata al grupo de gerencia. Los directivos se encargan de manejar la corporación sobre la base de los intereses de los accionistas. En principio los accionistas manejan la corporación ya que son ellos los que eligen a sus directivos.

Las ventajas de este tipo de organización son que la pertenencia de la compañía (representada por acciones de la misma) puede ser fácilmente transferida, la corporación pide prestado dinero bajo su propio nombre, y como resultado los dueños tienen responsabilidad limitada ante las deudas de la corporación, y lo máximo que pueden perder es el dinero que habían invertido.

La relativa facilidad para la transferencia de propiedad, la responsabilidad limitada y la vida irrestringida de las corporaciones son las razones por las cuales una corporación es más propensa a conseguir dinero. Si la compañía necesita nuevos activos, puede vender nuevas acciones y atraer a nuevos inversionistas.

Durante esta tesis realizaremos un análisis de factibilidad que involucrará el lanzamiento de un producto dentro de una gran corporación, por lo cual aprovecharemos algunas de las cualidades antes mencionadas con el fin de lograr una utilidad para los accionistas de la misma.

1.3 CONCEPTOS FUNDAMENTALES

1.3.1 MERCADOTECNIA

“La mercadotecnia es la actividad humana tendiente a satisfacer los deseos y necesidades mediante procesos de intercambio”¹. El concepto de mercadotecnia se basa en tres creencias fundamentales:

- Toda la planeación y las operaciones deben orientarse hacia el cliente. Es decir, la organización y sus empleados deben centrarse en determinar y satisfacer las necesidades de los consumidores.
- Todas las actividades de mercadotecnia en una organización deben estar coordinadas. Los esfuerzos de mercadotecnia como son la publicidad, la planeación de productos y la fijación de precios deben combinarse en una forma coherente y consistente .
- La mercadotecnia coordinada y con orientación al consumidor es esencial para lograr los objetivos de desempeño de la organización.

Las actividades de mercadotecnia coordinadas y con orientación hacia el cliente son los medios usados para lograr el fin que se busca, es decir, el logro de los objetivos de desempeño de la organización.

¹ Clase de mercadotecnia impartida por Ing. Antonio Castro, México 1995

1.3.1.1 Administración de la Mercadotecnia

El proceso de administración de la mercadotecnia consiste fundamentalmente en planear un programa de "marketing", instrumentarlo y evaluar su desempeño. La etapa de planeación comprende la fijación de metas y la selección de estrategias y tácticas para alcanzarlas. La etapa de instrumentación consiste en crear la organización de mercadotecnia y contratar el personal necesario para ello y dirigir la operación real de la organización de acuerdo con lo planeado. La etapa de la evaluación es un buen ejemplo de la naturaleza interrelacionada y continua del proceso de administración. La evaluación es al mismo tiempo mirar hacia atrás y hacia el futuro; un vínculo entre el desempeño anterior y la planeación futura y las operaciones. La administración mira hacia atrás para analizar el desempeño en vista de las metas organizacionales. Los hallazgos provenientes de este análisis del desempeño anterior se utilizan entonces para mirar hacia el futuro en la fijación de las metas y planes para periodos posteriores.

1.3.1.2 Mezcla de la Mercadotecnia

La mezcla de mercadotecnia es el conjunto de variables controlables que la empresa combina para provocar la respuesta que quiere en el mercado meta. Los cuatro grupos de variables se conocen como las cuatro P's: producto, precio, plaza y promoción.

Campeones del Mundo

Producto indica la combinación de "bienes y servicios" que la compañía le ofrece al mercado meta. Ejemplos: calidad, características, opciones, estilos, nombre de marca, empaque, tamaños, servicios, garantías, devoluciones.

Precio denota la cantidad de dinero que los consumidores tienen que pagar para obtener el producto. El precio deberá corresponder con el valor percibido de la oferta, o de otra forma los consumidores comprarán los productos de la competencia. Ejemplos: precio de lista, descuentos, rebajas, plazo para el pago, condiciones de crédito.

Plaza comprende las diversas actividades de la compañía para que el producto llegue a los consumidores meta. Ejemplos: canales, cobertura, ubicaciones, inventario, transportes.

Promoción indica las actividades mediante las cuales se comunica los méritos del producto y se persuade a los consumidores meta para que lo compre. Ejemplos: publicidad, ventas personales, promoción de ventas, publicidad no pagada.

El diseño de la mezcla de la mercadotecnia implica dos decisiones relativas al presupuesto. Primero, la compañía debe decidir el monto total que gastará en el esfuerzo de mercadotecnia. Segundo, la compañía debe asignar el presupuesto total de mercadotecnia a las principales herramientas de la mezcla de mercadotecnia, esto dependerá del producto o servicio que se quiere vender y al mercado meta al que se quiera llegar.

1.3.1.3 Sistemas de Información

Un sistema de información de mercadotecnia (SIM) es una estructura permanente e interactiva compuesta por personas, equipo y procedimientos, cuya finalidad es recabar, clasificar, analizar, evaluar y distribuir información pertinente, oportuna y precisa que servirá a quienes toman decisiones de mercadotecnia para mejorar la planeación, ejecución y control.

La información que necesitan los gerentes de mercadotecnia puede obtenerse de los *informes de la compañía, el informe de mercadotecnia y la investigación de mercados.*

Los *informes internos* se usan para tomar decisiones cotidianas de planeación, ejecución y control. Este tipo de información puede obtenerse con más rapidez y a más bajo costo que la información de otras fuentes, pero como a menudo se recaba para otros propósitos, puede que la información sea incompleta o esté en la forma equivocada para tomar decisiones de mercadotecnia. Algunos ejemplos de este tipo de información son los estados de cuenta financieros, registros detallados de ventas, costos, cuentas por pagar, flujos de efectivo, embarques, inventarios, etc.

Los *informes de mercadotecnia* consisten en datos de acontecimientos, información cotidiana acerca de sucesos ambientales importantes (nuevas leyes, tendencias sociales, avances tecnológicos, cambios demográficos, maniobras de los competidores) que ayuda a los gerentes a preparar y ajustar los planes de

mercadotecnia. El sistema de informes de mercadotecnia determina qué información es necesaria, la recaba al inspeccionar e investigar el ambiente, y se les entrega a los gerentes de mercadotecnia que la necesiten.

1.3.1.4 Investigación de mercados

La investigación de mercados es el diseño, obtención, análisis y comunicación sistemáticos de los datos y resultados pertinentes para una situación específica de mercadotecnia que afronta la compañía.

“El gerente de mercadotecnia y el investigador deben colaborar para definir cuidadosamente el problema y acordar los objetivos de investigación. El gerente comprende mejor el problema o la decisión para los cuales se necesita información; el investigador comprende mejor la investigación de mercadotecnia y la forma para obtener la información. Los cuatro pasos en el proceso de investigación de mercadotecnia son los siguientes:

- Definición del problema y los objetivos de investigación.
- Desarrollo del plan de investigación para recopilar información.
- Implantación del plan de investigación: recopilación y análisis de los datos.
- Interpretación e informe de los resultados.”²

² Stanton, Etzel & Walker, Fundamentos de Marketing, México 1994, Ed. McGraw-Hill, p.76

Para satisfacer las necesidades de información, el investigador puede recabar datos secundarios, datos primarios o ambos. Los datos secundarios consisten en la información que ya existe en alguna parte y que ya se ha recabado para otro propósito. Los datos primarios son información recabada para el propósito específico del momento. El investigador debe evaluar cuidadosamente la información secundaria para asegurar que ésta sea pertinente (que se ajuste a las necesidades del proyecto de investigación), exacta, actual e imparcial.

1.3.1.5 Marcas

"Una marca es un nombre, término, signo, símbolo o diseño, o una combinación de éstos, cuya finalidad es identificar los bienes y servicios de un vendedor o grupo de vendedores y distinguirlos de los competidores. Un nombre comercial consiste en palabras, letras y / o números que se pueden pronunciar. Un logotipo es la parte de la marca que aparece bajo la forma de un símbolo, diseño, colorido o letrero distintivo."³

Los consumidores perciben una marca como una parte intrínseca del producto, y la marca puede agregarle valor a un producto. Una buena marca debe poseer la mayor parte de las características siguientes que sea posible:

- Sugerir algo sobre las características del producto: su beneficio, uso o acción.
- Que sea fácil de pronunciar, deletrear y recordar.

³ *Ibidem*, p.232

- Ser distintiva.
- Ser adaptables a nuevos productos que puedan añadirse a la línea existente.

Se tienen que adoptar estrategias con relación a la fijación de marcas de su mezcla de productos y a la saturación del mercado. Las empresas que venden más de un producto utilizan diferentes estrategias como: utilizar un nombre por separado para cada producto, el nombre comercial de la compañía se puede combinar con un nombre individual para el producto, y a todos los productos se les puede fijar la misma marca "por familias".

Cuando se usa con sensatez, la estrategia de la marca por familias tiene muchos méritos. Es mucho más sencillo y menos caro introducir una línea de productos nuevos y relacionados. También se puede difundir con mayor facilidad el prestigio general de una marca si aparecen en varios productos en lugar de uno solo. Un artículo malo puede reflejarse en forma desfavorable, e incluso desastrosa, en todos los demás productos que tienen la misma marca.

Es necesario indicar que no siempre es bueno utilizar la estrategia de la marca por familias, pues si no es bien manejada el consumidor puede resultar confundido sin poder relacionar la marca con el producto que se quiere vender. "Cuando se intenta ser todo para todos, inevitablemente se termina en problemas. *Menos es más*. Si quiere tener éxito hoy, tiene que concentrarse para crear una posición en la mente del consumidor⁴."

⁴ Al Ries y Jack Trout, Las 22 leyes inmutables del marketing, México 1994, Ed. McGraw-Hill, p.96

1.3.2 LANZAMIENTO DE UN NUEVO PRODUCTO

Una compañía debe saber bien cómo desarrollar productos nuevos. También debe saber cómo administrar en función de los cambios de gustos, tecnologías y competencia. Todos los productos parecen pasar por un ciclo de vida: nacen, se desarrollan a través de diversas fases y eventualmente mueren, cuando aparecen productos más jóvenes que satisfacen mejor las necesidades del consumidor. El ciclo de vida comienza cuando la compañía encuentra y desarrolla una idea para un producto nuevo.

Dada la rapidez de los cambios en gustos, tecnología y competencia, una compañía no puede depender sólo de sus productos existentes. Los consumidores quieren y esperan productos nuevos y mejorados. La competencia hará todo lo que pueda para proporcionarlos. Toda compañía necesita un programa de desarrollo de productos nuevos. Una empresa puede obtener productos nuevos de dos maneras. Una es mediante adquisición, al comprar una compañía completa, una patente o un permiso para producir el producto de alguien más. La otra forma es mediante el desarrollo de producto nuevo, al establecer su propio departamento de investigación y desarrollo.

1.3.2.1 Generación de ideas

El desarrollo de un producto nuevo comienza con la búsqueda de nuevas ideas. La búsqueda de ideas para productos nuevos deberá ser sistemática en vez de casual. De otro modo la firma encontrará un gran número de ideas, la mayoría de las cuales no serán apropiadas para este tipo de negocio. Deberá estipular qué productos y mercados recalcar. Deberá estipular qué quiere lograr la firma con los nuevos productos, si se trata del objetivo de tener un flujo elevado de efectivo, predominio en la porción del mercado o alguna otra meta. Deberá estipular el esfuerzo relativo que ha de dedicarse al desarrollo de productos originales, modificar los productos existentes e imitar los productos de la competencia. Para generar una corriente continua de ideas para productos nuevos, la compañía debe cultivar activamente muchas fuentes de ideas:

- Fuentes Internas: esta puede encontrar nuevas ideas mediante la investigación y desarrollo formales.
- Consumidores: los deseos y necesidades de los consumidores puede vigilarse mediante encuestas del consumidor y grupos de enfoque.

- **Competidores:** las compañías compran regularmente productos nuevos de la competencia, los analizan para ver su rendimiento en el mercado y deciden si la firma debería de responder con un nuevo producto propio.
- **Distribuidores y proveedores:** los revendedores están más cerca del mercado y pueden suministrar información acerca de los problemas de los consumidores y las posibilidades de los productos nuevos.
- **Otras fuentes:** revistas especializadas, exhibiciones y seminarios, agencias gubernamentales, consultoras, etc.

1.3.2.2 Tamizado de ideas

La generación de ideas tiene como propósito crear un gran número de ellas. La finalidad de las etapas subsiguientes es reducir el número de ideas. En la etapa del tamizado, la compañía debe de evitar dos tipos de errores. El error de **exclusión** ocurre cuando la compañía descarta una idea que es buena y el error de **seguir adelante** ocurre cuando la compañía permite que una idea mala pase a desarrollo y a comercialización. Esto da lugar a productos que pierden dinero o que producen utilidades decepcionantes.

El propósito de la clasificación es detectar y descartar ideas malas tan pronto como sea posible. Los costos de desarrollo del producto se elevan substancialmente en

cada etapa sucesiva y la verdadera solución no es permitir que las ideas malas lleguen tan lejos.

1.3.2.3 Desarrollo y prueba de conceptos

Las ideas que sobreviven deben desarrollarse ahora en conceptos del producto. Es importante hacer una distinción entre una idea, un concepto y una imagen del producto. La idea del producto es aquella que la compañía podrá ofrecerle al mercado. El concepto de producto es una versión elaborada de la idea expresada en términos de consumo significativos. Una imagen del producto es la percepción particular que los consumidores adquieren de un producto real o potencial.

Los consumidores compran un concepto del producto, por lo que la labor del mercadólogo consiste en desarrollar esta idea hasta convertirla en algunos conceptos alternativos del producto, evaluar el atractivo de éstos para los consumidores y escoger el mejor. Estos conceptos deben someterse a prueba usando un grupo apropiado de consumidores meta. Los conceptos pueden presentarse de forma simbólica o física. En esta etapa es suficiente una descripción verbal o gráfica, aunque más concreto y físico sea el estímulo, mayor será la confiabilidad de la prueba de conceptos.

1.3.2.4 Desarrollo de estrategia de mercadotecnia

La formulación de la estrategia de mercadotecnia consta de tres partes. La primera describe el tamaño, la estructura y el comportamiento del mercado meta, el posicionamiento y las ventas planeadas del producto, la porción del mercado y las metas de utilidades buscadas en los primeros años.

La segunda parte de la formulación de estrategia de mercadotecnia describe el precio planeado del producto, la estrategia de distribución y el presupuesto de mercadotecnia para el primer año.

La tercera parte de la formulación de la estrategia de mercadotecnia describe las ventas planeadas a largo plazo y las metas de utilidades que se pretende alcanzar con la mezcla de mercadotecnia.

1.3.2.5 Análisis Financiero

Una vez que la gerencia ha tomado una decisión sobre el concepto del producto y sobre la estrategia de mercadotecnia, podrá evaluar el atractivo financiero de la respuesta. La gerencia debe revisar las proyecciones de ventas, costos y utilidades para determinar si satisfacen los objetivos de la compañía; en caso positivo, el producto podrá pasar a la etapa de desarrollo.

La gerencia necesita estimar si las ventas serán lo suficientemente elevadas para que le proporcionen utilidades satisfactorias a la firma. La administración deberá examinar el historial de ventas de productos similares y encuestar la opinión del mercado. También preparará estimados de ventas mínimas y máximas para conocer el alcance del riesgo. Después de preparar el pronóstico de ventas, la gerencia puede estimar los costos y utilidades esperadas de esta aventura. Los departamentos de investigación y desarrollo, fabricación, contabilidad y finanzas estiman los costos. En el análisis se incluyen los costos de la mercadotecnia planeada. Se calcula el atractivo financiero de la propuesta usando técnicas como el análisis de equilibrio, del periodo de pago y de riesgo y rendimiento.

1.3.2.6 Desarrollo del producto

Si el concepto del producto pasa la prueba del análisis financiero, el departamento de investigación y desarrollo o el de ingeniería se encargarán de convertirlo en un producto físico. Hasta ese momento no era nada más que una descripción verbal, un esbozo o un modelo sumamente rudimentario. Este paso requiere de un gran salto en la inversión, que impide el crecimiento de los costos de evaluación de la idea en los cuales se incurrió en las etapas más tempranas. Esta etapa mostrará si la idea del producto puede traducirse en un artículo factible técnica y

comercialmente. En caso negativo, la inversión acumulada de la compañía se perderá a excepción de cualquier información útil obtenida en el proceso.

Cuando los prototipos están listos, se les deberá someter a prueba. Las pruebas funcionales se dirigen en condiciones reales y de laboratorio para asegurar que el producto dé un rendimiento seguro y satisfactorio.

1.3.2.7 Pruebas de mercado

Las pruebas de mercado constituyen la etapa donde el producto y el programa de mercadotecnia se introducen en situaciones de mercado más realistas. Las pruebas de mercado le permiten al mercadólogo obtener experiencia con la comercialización del producto, para descubrir problemas potenciales y averiguar dónde se necesita más información antes de hacer el enorme gasto de la introducción completa. El propósito básico de las pruebas de mercado es poner a prueba al producto mismo en situaciones reales de mercado. Pero las pruebas de mercado también le permiten a la compañía poner a prueba el programa completo de mercadotecnia para el producto: estrategia de posicionamiento del producto, publicidad, distribución, fijación de precios, marcas y empaques y niveles de presupuesto.

1.3.2.8 Comercialización

Presumiblemente, las pruebas de mercado le suministran a la gerencia suficiente información para tomar una decisión final acerca de lanzar o no un producto nuevo. Si la compañía determina iniciar la comercialización deberá tener en cuenta los siguientes factores:

- *Cuándo (momento oportuno)*
- *Dónde.* La compañía debe decidir si lanzará el producto nuevo en una sola localidad, en una región, en varias regiones, en el mercado nacional o internacional.
- *A quién (prospectos de mercado meta).* Dentro de los mercados de crecimiento gradual, la firma debe dirigir su promoción y distribución a los mejores grupos de prospectos.
- *Cómo (estrategia introductoria de mercadotecnia).* La compañía debe desarrollar un plan de acción para introducir el nuevo producto en los mercados de crecimiento gradual. Debe asignar el presupuesto de mercadotecnia entre los elementos de la mezcla de mercadotecnia y hacer una secuencia de las diversas actividades. La compañía debe preparar un plan separado de mercadotecnia para cada mercado nuevo.

1.3.3 EVALUACIÓN FINANCIERA

Para poder tomar una decisión sobre la viabilidad de un proyecto es necesario que éste sea sometido a varios análisis multidisciplinarios entre los cuales uno de los más importantes es la evaluación financiera.

La evaluación financiera es fundamental para todo tipo de proyectos, tanto de proyectos de inversión privada (lucrativos), de inversión gubernamental o de asistencia pública o privada (no lucrativos) debido a que es necesario ordenar y sistematizar la información de carácter monetario de dicho proyecto.

Este análisis económico comienza con la determinación de los costos totales y de la inversión inicial, los cuales están en función de los requerimientos tecnológicos y de producción según la naturaleza del proyecto. Continúa con la determinación de la depreciación y amortización de la inversión inicial, considerando el cálculo del capital de trabajo, para terminar con la evaluación económica de las tasas de rendimiento mínima aceptable y el cálculo de los flujos netos de efectivo calculados con y sin financiamiento según el horizonte de tiempo seleccionado.

Durante este análisis se debe de considerar el punto de equilibrio del proyecto, es decir los niveles mínimos de producción en los que los costos totales igualan a los ingresos totales.

Existen varios métodos útiles para la valuación económica de los proyectos que toman en cuenta el valor del dinero a través del tiempo, como lo son la tasa interna de

retorno y el valor presente neto, cada uno con sus diferentes premisas y limitaciones, pero que pueden ser de gran aplicación práctica.

Esta parte es muy importante ya que la implementación del proyecto depende en gran medida de los resultados de este análisis y por eso es que los métodos y los conceptos aplicados deben de ser claros y convincentes para el inversionista.

1.3.4 PRODUCCIÓN

La producción es el acto intencional de generar algo útil mediante la transformación de un recurso o la adición de un valor agregado, que puede variar desde una masa de artículos de consumo, como mercancías y maquinaria, hasta cosas tan abstractas como ciertos servicios y la información. Todas estas cosas son producidas por individuos, equipos, grupos y corporaciones, ya sea en lugares improvisados, o bien en laboratorios y fábricas.

Un sistema de producción es el proceso específico por medio del cual los elementos se transforman en productos útiles. Un proceso es un procedimiento organizado para lograr la conversión de insumos en resultados concretos.

Las empresas productoras de artículos de consumo generalmente cuentan con sofisticados sistemas de producción formados por una serie de componentes interactuantes. Cada componente podría ser un sistema en sí mismo en orden

descendente de sencillez mientras tenga un objetivo propio, el cual puede servir para alcanzar un objetivo mayor.

La problemática involucrada con la producción no ha cambiado mucho en los últimos años, donde algunos de los factores más comunes que generalmente se consideran de una manera u otra son:

- i) Localización de las plantas
- ii) Tamaño óptimo de las plantas y áreas de trabajo
- iii) Programación y distribución de los recursos
- iv) Selección, mantenimiento y remplazo de equipo
- v) Políticas de inventario
- vi) Diseño y control del proceso
- vii) Control de la calidad y la cantidad

Algunos de estos puntos deben ser considerados desde la planeación y evaluación de cualquier proyecto, mientras que otros son tratados de manera continua durante la implementación y el desarrollo del mismo.

La manera más práctica de enfocar cada uno de estos puntos para lograr el objetivo buscado es la planeación, el análisis y el control, que sin ser un procedimiento rígido, nos conduce de manera razonable a la solución de problemas.

1.4 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

La planeación es un proceso gerencial muy importante que proporciona una estructura y un objetivo común a un grupo de actividades y estrategias, las cuales ligadas a la función básica de la empresa pretenden maximizar y renovar los recursos disponibles mediante el diseño de un futuro esperado.

El objetivo fundamental de la empresa es el de generar un rendimiento sobre sus inversiones, convirtiendo sus recursos en bienes o servicios y vendiéndolos a los clientes. Estos recursos, que pueden ser físicos, financieros y humanos, se agotan por lo que la supervivencia de la empresa depende de la planeación para renovar estos recursos, y el crecimiento de la empresa requiere planeación para una expansión equilibrada de los recursos.

La planeación estratégica implica la capacidad de ver las consecuencias a largo plazo de las acciones actuales y la capacidad de controlar lo que es controlable considerando aquello que no lo es. Con esto podemos concluir que la *planeación* es el diseño de un futuro deseado y las *estrategias* son las formas efectivas para lograrlo.

Un aspecto importante de la planeación estratégica como herramienta para llegar al futuro esperado es la necesidad de tomar constantemente decisiones interrelacionadas y coherentes donde intervienen tantas variables controlables e incontrolables, y donde en muchas ocasiones no hay teorías generales o modelos que puedan predecir los resultados de diferentes combinaciones de estas variables. Por

esta razón la planeación estratégica es más un arte que una ciencia, donde la creatividad, el sentido común y el entendimiento del entorno se vuelven factores fundamentales de la planeación exitosa.

La planeación es una herramienta útil sólo cuando se aumenta la probabilidad de un resultado favorable al planificador, y cuando las ganancias esperadas de esta actividad superan los costos asociados a ella.

La manera más efectiva de lograr el futuro deseado es el de hacer de la planeación un proceso dinámico en el que se evalúan constantemente las decisiones tomadas a manera que se desenvuelven todas las variables involucradas.

La aplicación propia de la planeación dentro de las corporaciones involucra una jerarquía sistemática de las actividades involucradas donde la alta gerencia es responsable de la planeación estratégica; la gerencia divisional desarrolla planes a largo plazo para realizar la misión de la empresa; la gerencia funcional diseña los planes tácticos a corto plazo para ejecutar el programa a largo plazo de la división.

Con esto se concluye que la planeación es un esfuerzo de equipo, en el que cada persona contribuye con su trabajo y depende de alguien más.

1.4.1 REQUISITOS PREVIOS A LA PLANEACIÓN

Como mencionamos antes, la planeación implica una jerarquización sistematizada de las actividades en las que las contribuciones de la alta gerencia son tan vitales que se pueden considerar como *requisitos*.

Existen cuatro requisitos básicos previos: definir la *misión* de la compañía, establecer sus *objetivos*, proporcionar una *organización* adecuada, y el establecimiento de *políticas*.

1.4.1.1 Misión

El establecimiento de la misión de la compañía por parte de la alta gerencia define la clase de compañía que sus líderes desean que sea, e identifica a los clientes y mercados a los que la compañía intenta servir.

La pregunta básica que busca responder la misión de la compañía es: "¿En qué negocio estamos?"

Es extremadamente importante que toda la gente de la compañía conozca y entienda esta misión ya que define los límites entre los cuales se deberán buscar oportunidades viables.

1.4.1.2 Objetivos

El segundo requisito previo que dirige la planeación es el entendimiento de los objetivos generales de la compañía, para poder después diseñar una estrategia enfocada a la obtención de estos objetivos.

La fijación de objetivos varía dependiendo del tipo de compañía, pero los objetivos más comunes son los que expresan la utilidad como un dividendo del capital invertido. Sin embargo algunas empresas adoptan objetivos más generales como el papel que quiere desarrollar la empresa en la industria, captación de mercado, objetivos relacionados a la innovación y al avance tecnológico, etc.

Generalmente la persona que desarrolla un proyecto determinado o implementa un plan estratégico no es el responsable de determinar los objetivos generales de la empresa, sin embargo sí debe de entender estos objetivos para aterrizarlos en su proyecto o estrategia determinada.

1.4.1.3 Organización

El tercer requisito necesario antes de poder iniciar los planes operacionales es el diseño y la fijación del personal de la corporación. Sólo después de que la organización operacional y el personal necesario han sido designados e incorporados a la

organización general, es que la compañía está lista para llevar a cabo la preparación de los planes estratégicos y tácticos de la misma.

1.4.1.4 Políticas

El cuarto requisito previo para la planeación operacional es el establecimiento de las políticas necesarias. Las políticas fijan las reglas de trabajo mediante las cuales se deberá de llevar a cabo la acción administrativa.

Estas políticas generales que enmarcan el accionar de la empresa dependen también del tipo de compañía y de la misión y objetivos establecidos por sus líderes. Es en este cuadro de trabajo es donde se formulan las estrategias.

1.4.2 DESARROLLO DEL PLAN ESTRATÉGICO

Una vez que se presentan los requisitos mencionados anteriormente, el siguiente nivel de responsabilidad es el que se encarga de la planeación estratégica divisional o de negocio.

El desarrollo de una estrategia general o un plan a largo plazo es responsabilidad de los altos niveles de gerencia a escala divisional. La responsabilidad específica de llevar a cabo tal plan debe pertenecer a un alto ejecutivo.

Definitivamente no existen una serie de reglas rígidas y rápidas sobre los pasos exactos que se deben seguir en el desarrollo de un plan estratégico, sin embargo un enfoque lógico se describe a continuación.

1.4.2.1 Análisis de la Situación

El primer paso en la planeación es un análisis organizado de la compañía y de su entorno, lo que podríamos llamar un análisis de situación.

Este análisis consta de cuatro partes principales: primero, se hace una revisión integral de las fuerzas y debilidades de la empresa; segundo, se realiza un estudio del ambiente en el que se desenvuelve la compañía.

El tercer paso al analizar la situación es el llevar a cabo estudios profundos de ventas y de mercadotecnia, y la cuarta fase comprende el desarrollo de los pronósticos de la industria y ventas de la compañía.

El pronóstico es una estimación de lo que la compañía puede vender y de la utilidad que obtendría si continúa con su estrategia actual.

1.4.2.2 Señalamiento de Oportunidades y Problemas

El segundo paso en la planeación es la identificación de las oportunidades y de los problemas inherentes a las oportunidades, lo que involucra la interpretación de los descubrimientos resultantes del análisis de situación.

La información relativa al consumidor, la economía y el ambiente público deben de ser consideradas cuidadosamente en una evaluación de las oportunidades alternativas con las que cuenta la empresa.

En términos generales la gerencia debe de buscar oportunidades para crear innovaciones, para mejorar la eficiencia, para crear la diferencia competitiva o para formar nichos de mercado.

Durante el estudio e interpretación de toda la información recopilada se deben detectar las situaciones que puedan mejorar ventas, utilidades o participación en el mercado. La utilidad de identificar estos problemas es que permiten la planeación de posibles soluciones alternativas.

1.4.2.3 Identificación de las Metas de Mercado

El análisis de la situación y de la evaluación de oportunidades y problemas normalmente permiten al gerente el identificar varias metas o segmentos posibles en el

mercado, lo cual significa el siguiente paso de aterrizar el plan estratégico en objetivos más concretos y cuantificables.

Es muy importante que la meta o metas estén directamente relacionadas con los objetivos de la compañía, el potencial de las oportunidades que se presentan y la capacidad de la organización para llevarlas a cabo.

Una actividad fundamental en la planeación es la segmentación de los mercados, lo que reconoce que cada segmento principal podría necesitar su propia estrategia de mercado. Esto es que una vez definidas las metas de mercado, se debe considerar que la misma estrategia podría ser no muy adecuada para conseguir los objetivos establecidos, ya que la diversidad y complejidad de los mismos generalmente exige una estrategia más detallada por submercados.

1.4.2.4 Determinación de Esfuerzos

Una vez descompuesto el plan estratégico en metas y objetivos concisos y cuantificables, la gerencia procede al otorgamiento de los recursos de la compañía. El gerente identifica las actividades o trabajos que deben llevarse a cabo para la obtención de las metas. Esta identificación de las tareas debe ir acompañado de una estimación del esfuerzo necesario para llevarlas a cabo.

Es muy importante que las tareas y actividades identificadas sean coherentes y se acoplen a los recursos financieros, capacidades de producción y fuerza de trabajo disponibles en ese momento.

Después de completar un enfoque de objetivos y tareas con respecto al estimado del esfuerzo requerido para alcanzarlos, y después de considerar el nivel de esfuerzo en relación a la capacidad existente, sólo queda comenzar con las actividades y tareas específicas que buscarán obtener los resultados planeados.

1.5 ANTECEDENTES DE SABRITAS

"Sabritas S.A. de C.V., empresa líder dentro del mercado de botanas saladas en México y parte importante de la corporación PepsiCo Inc., una de las más grandes y principales del mundo en el ramo de productos alimenticios. PepsiCo Inc. surge en el año de 1965 con la fusión de dos grandes compañías, Pepsi-Cola que se dedica a la comercialización de refrescos embotellados y Frito-Lay que se dedica a la venta de alimentos y botanas.

En 1966, la reciente formada PepsiCo busca incursionar en el mercado de botanas a nivel internacional y, después de muchos estudios, elige a "Productos Selectos S.A." como el mejor camino en México hacia dicho sector. De este modo la

Campeones del Mundo

gran corporación compra la empresa y la nombra "Sabritas S.A. de C.V." caracterizando a todos sus productos con la imagen de la carita feliz"⁵

El 21 de marzo de 1968 Sabritas inaugura su primer planta en el Distrito Federal en la colonia Industrial Vallejo, utilizando la más moderna tecnología de aquel tiempo.

Debido al éxito que tuvieron los productos y por la necesidad de contar con un sistema de distribución más eficiente, se inauguró la segunda planta en la ciudad de Guadalajara el 22 de septiembre de 1972. Posteriormente se inauguraron dos plantas más, la primera en Saltillo el 15 de noviembre de 1980 y la segunda en Tijuana en 1983, en la cual se elaboran productos para exportación.

Respaldata por una gran organización, tanto interna como son sus diferentes departamentos, así como externa por lo que se refiere a estrategias de comercialización, en Sabritas México se encuentra el mayor volumen de venta que cualquier otro país fuera de los Estados Unidos.

Actualmente Sabritas constituye la filial más importante de PepsiCo. fuera de los Estados Unidos, contando con la más grande y moderna planta de su tipo en toda Latinoamérica y la más potente fuerza de ventas.

A pesar de la gran variedad tanto de productos como de sabores que maneja la empresa Sabritas, sus sistemas de distribución y comercialización son los mejores en México y Latinoamérica. Consciente de que estos sistemas son en gran parte los que han llevado al éxito en los diferentes mercados, Sabritas se mantiene a la vanguardia

⁵ Sabritas S.A. de C.V., Manual de bienvenida, México 1995, p.2

Campeones del Mundo

realizando estudios y análisis exhaustivos sobre sus procesos para así poder brindarle la mejor calidad y servicio al cliente.

2. ESTUDIO DE MERCADO

2.1 ENTORNO DE LAS BOTANAS (“MACROSNACKS”)

Para conocer el entorno de las botanas en el mercado mexicano es necesario analizar diferentes aspectos como la situación económica del país, botanas de mayor consumo, canales de distribución, segmentación del mercado y principales productores de botanas.

2.1.1 SITUACIÓN ECONÓMICA DEL PAÍS

La situación económica del país ha sido determinante para el mercado de las botanas. A raíz de la crisis del 95 las ventas en general de botanas han caído en un (dato numérico) o a lo más se han podido mantener. En el 96 y en lo que va del 97 las ventas han empezado a repuntar junto con la economía nacional.

En una situación económica desfavorable el consumidor se encuentra ante una gama enorme de alternativas de botanas, pero al contar con menos dinero tiene que elegir entre sólo algunas de ellas, por esto la competencia en los últimos años ha sido

no sólo entre productos similares, sino también entre productos de diferentes categorías; ejemplo: botanas saladas (frituras) vs. galletas vs. refrescos vs. dulces. Por lo anterior las compañías han tenido que hacer uso de todos sus recursos para tratar de no perder participación de mercado.

2.1.2 BOTANAS DE MAYOR CONSUMO

Las botanas de consumo masivo se pueden dividir en 7 grandes categorías las cuales, como ya mencionamos, compiten entre si:

- +Botanas saladas
- +Cacahuates
- +Chicles
- +Galletas
- +Chocolates
- +Dulces
- +Pastelitos

La participación que tiene cada categoría en dinero en México es la siguiente:

TABLA 1:

CATEGORÍA	PARTICIPACIÓN EN PESOS (\$)	PARTICIPACIÓN EN UNIDADES
CHOCOLATES	2.7%	1.7%
DULCES	12.7%	17.7%
PASTELITOS	17.7%	10.2%
GALLETAS	17.1%	11.7%
CHICLES	10.5%	28.4%
BOTANAS SALADAS	37.6%	29.3%
CACAHUATES	1.7%	1.0%
TOTAL	100.0%	100.0%

Como podemos ver en la tabla 1 la participación de mercado está ligada a la diversidad de productos que tenga una categoría, además del valor percibido que tenga el consumidor por los productos. Esto quiere decir por ejemplo que los chocolates no tienen la variedad que tienen las botanas saladas o las galletas, además de que un chocolate en promedio es más caro que una botana salada y es percibido con menos cantidad de producto para satisfacer el deseo del consumidor.

2.1.3 SEGMENTACIÓN DEL MERCADO

El mercado nacional de botanas saladas se puede segmentar en tres principales diferenciadores: sexo, edad y clase social.

Es muy importante conocer cómo se encuentra segmentado el mercado pues todos los productos siempre van en busca de algún mercado el cual puede estar mucho o muy poco segmentado.

Cada vez los productos son segmentados en mayor grado pues el consumidor se vuelve más exigente y busca productos "especializados" que cumplan con su entorno. Es por esto que existe una gama bastante numerosa de productos diferentes dentro de la misma categoría, un claro ejemplo serían los chicles o las botanas saladas, en donde podemos encontrar productos que claramente están segmentados para diferentes edades y sexos.

2.1.4 CANALES DE DISTRIBUCIÓN

Los canales de distribución para las botanas son las tiendas, vendedores ambulantes y puntos de venta ubicados en lugares de gran asistencia de gente como estadios, bares, teatros, etc. El principal punto de venta son las tiendas, las cuales se dividen en diferentes tipos:

+Autoservicios

+Abarrotes y misceláneas ("tienditas")

La participación de las ventas de cada categoría es diferente aunque para todos los "macrosnacks" la gran parte de las ventas se realiza en las *tienditas*. Por ejemplo, para las botanas saladas el 90% de las ventas se realiza en las *tienditas*, para la categoría de las galletas no es tan marcada la diferencia pues se vende aproximadamente el 65% en las *tienditas* y el resto en autoservicios.

2.1.5 PRINCIPALES PRODUCTORES DE BOTANAS

Los productores de botanas son pocos a nivel nacional, aunque a nivel regional (ciudades) existen productores locales con gran fuerza, aunque la tendencia es la globalización de los productos a nivel nacional, pues de esta forma se es más competitivo en los costos y el consumidor percibe a la marca global como una marca de mayor calidad pues la encuentra en todos lados. Por esto cada vez más productores regionales se unen a las grandes empresas o desaparecen.

A continuación se presentan a los mayores productores por categoría con un aproximado (ya que sólo se tomaron muestras en la Ciudad de México, Guadalajara y Monterrey) de su participación de mercado⁶:

TABLA 2:

BOTANAS		Participación			Participación
SALADAS	Sabritas	90%	GALLETAS	Gamesa	57%
	Barcel	4%		Marinela	39%
	Otras	6%		Nabisco	3%
		Otras		11%	
CACAHUATES	Mafer	36%	CHOCOLATES	La Azteca	35%
	Sabritas	27%		Ricolino	18%
	Otras	37%		Otras	47%
CHICLES	Adams	38%	DULCES	Sonrics	21%
	Sonrics	25%		Otros	79%
	Otras	37%			
PASTELITOS	Grupo Bimbo	87%			
	Otras	13%			

⁶ Fuente: Galup de México, Estudio "Distribution Traditional Stores", 1997.

2.2 DESCRIPCIÓN DEL CONCEPTO

Durante los meses de junio y julio de 1998 se llevará a cabo la 16 edición del Campeonato Mundial de Fútbol el cual contará con la participación de 32 países que jugarán un total de 86 partidos en diferentes ciudades de Francia.

Este es el segundo evento deportivo más importante y reconocido del mundo después de las Olimpiadas de Verano. Sin embargo, los partidos más importantes del campeonato, como semi-finales y la final, alcanzan los niveles más altos de audiencia televisiva a escala mundial.

La gran popularidad del fútbol a nivel mundial y la expectativa de este campeonato convierten al Mundial de Francia 98 en un evento de gran potencial promocional el cual será aprovechado al máximo por todo tipo de compañías, productos y servicios que patrocinen o se relacionen indirectamente con este evento.

La naturaleza deportiva y popularidad de la competencia crean una imagen muy positiva en torno al evento, imagen que se contagia a las compañías y productos relacionados con el mismo. Esta imagen positiva en la mayoría de los casos se usará como una herramienta publicitaria que incrementa considerablemente las ventas de ciertos productos o servicios.

La importancia y magnitud del Mundial de Fútbol crea expectativa y oportunidad publicitaria desde varios meses antes del evento y llega a su clímax en la etapa final del campeonato.

Campeones del Mundo

Con el fin de aprovechar al máximo la euforia que este evento genera entre los niños y jóvenes mexicanos, buscaremos introducir al mercado de *Macro Snacks* (golosinas) una *Salty Snack* (botana salada comúnmente conocida como bolsa de papas o fritangas) fuertemente asociada con el mundial por un periodo determinado de tiempo.

La bolsa de fritangas será asociada al Mundial Francia 98 mediante su nombre y empaque los cuales harán referencia directa a dicho evento.

Este producto será enfocado a niños y jóvenes entre 7 y 16 años aficionados al fútbol y consumidores habituales de dulces, chocolates y golosinas.

El producto contendrá algún tipo de juego o estampilla relacionada al Mundial que proporcione un valor agregado y lo haga más atractivo al público.

El producto estará en el mercado sólo un periodo determinado de tiempo el cual maximice la venta del mismo y produzca una imagen positiva de la compañía ante el consumidor.

Para la distribución de este producto utilizaremos la infraestructura existente en una de las dos empresas más importantes de este ramo, lo permitirá la distribución del producto en toda la República Mexicana en cerca de 20,000 puntos de venta.

La gran capacidad y calidad en los sistemas de distribución con los que cuenta esta compañía nos hará posible el surtimiento a todos los puntos de venta de las cantidades necesarias y con un itinerario de tiempos muy preciso.

2.3 ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA EN BOTANAS SALADAS

Actualmente en el mercado de las botanas saladas se encuentra una gama muy amplia de productos tanto en tamaños como en sabores. Como mencionamos en el capítulo anterior los productores más importantes en el ámbito nacional son solamente dos: Sabritas y Barcel. También existen una gran cantidad de productores regionales, que no cuentan con una participación de mercado significativa a nivel nacional.

2.3.1 CATEGORÍAS COMPETIDAS DENTRO DE BOTANAS SALADAS

Dentro de las botanas saladas existen diferentes categorías de producto las cuales tienen hábitos de consumo y mercados meta distintos. Las categorías de producto son las siguientes: papa, tortilla, maíz, extruido, pellet, palomas y cacahuates.

TABLA 3:

	Participación en pesos (\$)	Mercado Meta
TOTAL PAPA	35.4%	jóvenes y adultos
TOTAL TORTILLA	18.5%	jóvenes y adultos
TOTAL MAÍZ	12.1%	niños y jóvenes
TOTAL EXTRUIDO	13.8%	niños
TOTAL PELLET	6.4%	niños y jóvenes
TOTAL PALOMA	9.1%	niños
TOTAL CACAHUATES	4.7%	todos
TOTAL	100.0%	

2.3.2 COMPETENCIA ACTUAL

Con el objetivo de tener una idea más clara de lo que ocurre en el mercado, presentamos las participaciones de las compañías más importantes a nivel nacional, por categoría de productos:

TABLA 4:

	SABRITAS	BARCEL	REGIONALES	TOTAL
TOTAL PAPA	80.2%	11.4%	8.4%	100.0%
TOTAL TORTILLA	80.3%	10.8%	8.9%	100.0%
TOTAL MAÍZ	82.1%	8.9%	9.0%	100.0%
TOTAL EXTRUIDO	82.8%	8.1%	9.1%	100.0%
TOTAL PELLET	80.4%	10.8%	8.9%	100.0%
TOTAL PALOMA	76.4%	15.1%	8.4%	100.0%
CACAHUATES	55.6%	37.8%	6.6%	100.0%
TOTAL	79.9%	11.5%	8.6%	100.0%

2.3.3 PRECIOS

Como ya se mencionó anteriormente, dentro del mercado de las botanas saladas existe una gran variedad de tamaños y presentaciones, por lo que por consecuencia también existe una gran variedad de precios. Los precios varían principalmente por los gramos que contenga el producto y por el valor percibido por el consumidor.

La mayoría de las botanas tiene el precio entre \$1.00 y \$3.00 pesos, y son de un tamaño promedio de 20 cm de alto, estas botanas las podemos encontrar en las *tienditas* (abarrotes y misceláneas) y son las de mayor porcentaje de ventas. El resto de las botanas varían bastante en tamaño y peso (entre 100gr-800gr) y están enfocadas para ser consumidas en casa, eventos sociales, etc. Su precio también varía dependiendo el gramaje y estas botanas son encontradas en autoservicios y algunas tiendas de abarrotes.

2.4 ANÁLISIS DE LA DEMANDA

Con el análisis de la demanda buscaremos determinar la cantidad de bolsas de botana salada que el mercado requiere o solicita a un precio determinado, para después lograr un pronóstico acertado de la demanda futura.

La medición del mercado y su pronóstico nos ayudarán a contestar las siguientes tres preguntas que serán de gran trascendencia al proyecto:

- 1.- ¿Cuál es el potencial de un segmento particular de mercado?
- 2.- ¿Cuál será la diferencia entre el objetivo y el pronóstico de ventas?
- 3.- ¿Qué clase y cantidad de esfuerzo se requerirá para cerrar esta diferencia?

Para poder realizar un cálculo adecuado y preciso de la demanda de nuestra botana salada, primero sería conveniente identificar las características de esta demanda:

1. En relación con la necesidad de este producto podemos ver que la demanda es de un bien *no necesario* o de gusto, cuya compra se realiza para satisfacer un gusto y *no una necesidad*.
2. Con relación a su temporalidad podemos decir que este producto cuenta con una demanda continua, normalmente en crecimiento.
3. En relación con su destino podemos ver que satisficará la demanda de bienes finales, es decir que este producto será adquirido directamente por el consumidor para su aprovechamiento.
4. Con relación a su oportunidad suponemos que tenemos una demanda satisfecha no saturada, la cual se puede hacer crecer mediante el uso adecuado de herramientas mercadotécnicas como las ofertas y la publicidad.

2.4.1 DETERMINANTES DE LA DEMANDA

De manera muy básica, la demanda es la disposición y la capacidad para comprar, sin embargo esto se encuentra con una cantidad de influencia que se conoce como *determinantes de la demanda*.

A continuación analizaremos cuatro de los factores más importantes que *determinarán* la demanda de botana salada en la República Mexicana:

2.4.1.1 Gustos y Preferencias del Consumidor

La demanda se basa en los *requerimientos* del consumidor, es decir, en los gustos básicos de los *compradores* y en sus preferencias. En conjunto éstos tienden a ser *razonablemente estables* a corto plazo, pero están sujetos a cambios a través de un *periodo largo* de tiempo.

Los *requerimientos* y gustos del consumidor cambian en relación a *variaciones* en factores culturales, económicos, de actitudes o demográficos o de los *esfuerzos* promocionales de los vendedores.

Dentro del mercado de botanas saladas existe una gran variedad de marcas, tipos de botana y dos compañías que *pelean* la preferencia del consumidor. Esta gran variedad de productos *diferentes* cubren casi toda la gama de gustos y preferencias de sabores, formas, tamaños y colores.

2.4.1.2 Productos Substitutos

La disponibilidad de productos sustitutos es otro factor que afecta el patrón de demanda del consumidor. Dentro de un requerimiento del consumidor por un producto en particular se encuentra el conocimiento de formas alternas para satisfacer una necesidad o antojo, las cuales están directamente relacionadas con la disponibilidad, variedad y precio de estas alternativas.

Dentro del mercado de "Snacks", existe una amplia gama de tipos de productos que a su vez ofrecen una gran variedad de sabores, precios, tamaños, etc. Estos tipos de productos sustitutos, como lo son galletas, pastelitos, chocolates, dulces, chicles y cacahuates, pelean el gasto de la gente en "Snacks", sin embargo la distribución de este mercado es bastante estable, en donde una buena campaña o estrategia publicitaria de algún producto afectaría considerablemente a los otros productos de su tipo, pero en menor grado a los productos de otro tipo.

Por ejemplo la campaña publicitaria del chocolate "Carlos V" incrementó considerablemente las ventas de este producto reduciendo la de otras marcas de chocolates, pero no afectó las ventas de botana salada.

2.4.1.3 Ingresos

El ingreso personal disponible es otro factor fundamental que influye en la demanda del consumidor. El consumo de casi todos los tipos de productos y servicios, excepto las necesidades más básicas, aumentan según sube el ingreso disponible. En conjunto, el consumo de bien y servicios aumenta según aumenta el ingreso, pero por una proporción menor al aumento del ingreso.

Este fenómeno se da de manera general, sin embargo la demanda por algunos artículos y servicios aumenta mucho más notablemente de lo que sucede con otros dependiendo de la sensibilidad de determinado tipo de producto ante el incremento de ingreso.

Dentro del mercado de *Salty Snacks*, el incremento en los ingresos del mexicano beneficia de manera directa la venta de estos productos ya que la gente, al tener más dinero en la bolsa, destina una mayor cantidad del mismo a la compra de productos de botana salada, o proporciona una mayor cantidad a sus hijos, quienes a su vez lo destinan a la compra de estos productos.

2.4.1.4 Precio

El precio siempre ha sido considerado como el principal determinante de la demanda, en donde la relación entre precio y demanda resulta que a mayor precio menor demanda y a menor precio mayor demanda.

Dentro del mercado de botana salada, debido a la gran competencia, los precios tienden a ser muy parejos y competitivos, por lo que los productos más caros cuentan con una fuerte desventaja y generalmente un menor consumo.

2.4.2 PROYECCIÓN DE LA DEMANDA

El mercado de botana salada en México está en una etapa de madurez con una oferta de productos tal que satisface plenamente el mercado existente.

El producto efímero que lanzaremos durante el auge originado por el Mundial de Fútbol Francia 98 buscaremos lograr, mediante el valor agregado del producto, una demanda casi totalmente incremental, durante el pequeño periodo de la promoción. Esto se refiere a que el éxito de nuestro producto tiene poca relación a la demanda de botana salada que se pueda estimar para el periodo del verano de 1998, siempre y cuando no se presente alguna situación especial en el entorno del mercado el cual afecte de manera importante la tendencia actual en el consumo mensual de botanas

saladas (el cual se ha mantenido bastante constante desde el tercer cuarto de 1996 hasta el cuarto cuarto de 1997 según la información de ventas de la compañía).

En la Tabla 5 observamos la tendencia de las ventas en unidades de las botanas saladas, tanto para la compañía de Sabritas como para el total del mercado:

TABLA 5:

	Q4 '96	Q1 '97	Q2 '97	Q3 '97	Q4 '97
Sabritas	728 MM	764 MM	741 MM	767 MM	798 MM
TOTAL	819 MM	860 MM	817 MM	841 MM	870 MM

2.5 DESARROLLO DEL PRODUCTO

Para conocer las características que deberá tener el producto se procedió a realizar un estudio de mercado en el cual se evalúan las diferentes cualidades que el consumidor percibe de los productos.

En este estudio se comparan dos diferentes productos experimentales, para de esta forma seleccionar aquel producto que obtenga la mejor reacción del consumidor:

PRODUCTO A

Tortilla Frita

Sabor a Queso

Chile Chipotle

Sin Limón

PRODUCTO B

Extruido

Sabor a Queso

Chile Piquin

Con Limón

Cada uno de estos productos es producido de manera diferente según su compuesto básico (tortilla vs extruido), lo cual resulta en diferencias de textura, color, apariencia, sabor, etc.

2.5.1 ESTUDIO DE MERCADO

El siguiente reporte muestra los principales resultados de un estudio tendiente a evaluar dos diferentes productos a base de tortilla frita (Muestra A vs Muestra B) en forma monádica y comparativa para el mercado mexicano de *salty snacks*.

2.5.1.1 Objetivos

El principal objetivo de esta investigación, consiste en evaluar las principales características organolépticas de los productos probados, de tal manera que se pueda:

1° Determinar en forma monádica, el gusto generado por cada uno de los

Campeones del Mundo

productos evaluados en cuanto a:

ATRIBUTOS DE GUSTOS (Meta "9")

Gusto en general
Gusto por la apariencia
Gusto por el sabor
Gusto por el sabor que deja en la boca
Gusto por la textura
Gusto por la frescura
Intención de compra

ATRIBUTOS DE INTENSIDAD (Meta "5")

Color
Apariencia aceitosa
Apariencia condimentada
Roto
Cantidad de *condimento*
Cantidad de sal
Cantidad de picante
Cantidad de aceite
Crujiente

La forma monádica consiste en que el consumidor con el que se está probando el producto, solamente prueba un solo producto y en base a eso lo califica, sin compararlo con otro producto (mono = uno).

Los atributos de gusto serán calificados del 1 al 9 donde la calificación ideal es 9, es decir la meta.

Los atributos de intensidad serán calificados del 1 al 9 donde la calificación ideal es 5, es decir antes del 5 es muy bajo y después del 5 es demasiado alto.

2° Conocer cuál de los dos productos es el que más gusta, así como sus razones.

3° Determinar cuál de los dos productos gustó más por:

ATRIBUTOS DE GUSTOS

Gusto en general
Gusto por la apariencia
Gusto por el sabor
Gusto por el sabor que deja en la boca
Gusto por la textura
Gusto por la frescura
Intención de compra

ATRIBUTOS DE INTENSIDAD

Color
Apariencia aceitosa
Apariencia condimentada
Roto
Cantidad de condimento
Cantidad de sal
Cantidad de picante
Cantidad de aceite
Crujiente

2.5.1.2 Metodología

Para cumplir con los objetivos de este estudio, se llevaron a cabo un total de 120 entrevistas entre personas mayores de ocho años, del nivel socioeconómico "C" y "D", residentes en el Distrito Federal y su área metropolitana.

Las entrevistas fueron llevadas a cabo en lugar central, abordo de unidades móviles equipadas con computadoras con el sistema C.A.P.I. (Computer Assistant Personal Interview).

Este sistema consiste en la auto-aplicación de un cuestionario estructurado de pregunta-respuesta, con el apoyo de un investigador para mostrar los productos y así poder llevar a cabo su seguimiento.

Las entrevistas fueron distribuidas como se detalla a continuación en la Tabla 6:

TABLA 6:

	MUESTRA	
	#	%
TOTAL	120	100
Sexo:		
Masculino	59	49
Femenino	61	51
Edad:		
8 a 12 años	24	20
13 a 15 años	24	20
16 a 19 años	24	20
20 a 24 años	24	20
25 o más años	24	20
Nivel:		
Medio "C"	48	40
Bajo "D"	72	60

TABLA 7:

CALIFICACIÓN DE LOS ATRIBUTOS EVALUADOS

"Promedios y medianas en escalas de nueve puntos"
(Evaluación monádica)

	MUESTRA A			MUESTRA B		
	Medias #	D.S. #	Medianas #	Medias #	D.S. #	Medianas #
<u>ATRIBUTOS DE GUSTOS (Meta "9")</u>						
• GUSTO EN GENERAL	6.35	1.77	6	6.23	1.83	6
• GUSTO POR LA APARIENCIA	6.82	1.65	7	6.80	1.52	7
• GUSTO POR EL SABOR	6.31	1.95	6	6.48	1.66	6
• GUSTO POR EL SABOR QUE DEJA EN LA BOCA	6.19	1.96	6	6.29	1.85	6
• GUSTO POR LA TEXTURA	6.30	2.04	6	6.49	1.90	6
• GUSTO POR LA FRESCURA	5.71	2.13	6	5.66	2.10	6
• INTENCIÓN DE COMPRA	6.57	2.86	7	6.60	2.57	6
<u>ATRIBUTOS DE INTENSIDAD (Meta "5")</u>						
x COLOR	5.01	1.23	4	5.29	1.26	5
x APARIENCIA ACEITOSA	5.22	1.23	5	5.22	1.05	5
x APARIENCIA CONDIMENTADA	5.26	1.23	5	5.59*	1.31	5
x ROTO	4.11	1.99	4	4.92	1.87	5
x CANTIDAD DE CONDIMENTO	5.16	1.30	5	5.29	1.18	5
x CANTIDAD DE SAL	5.13	1.13	5	5.53*	1.17	5
x CANTIDAD DE PICANTE	4.60	1.03	4	4.63	0.95	4
x CANTIDAD DE ACEITE	5.38	1.20	5	5.20	0.86	5
x CRUJIENTE	5.13	1.19	5	5.01	1.12	4

Base: Total entrevistas (120)

* Indica diferencia estadística significativa al 95%

• Escala de 1 a 9 donde el "9" es la meta.

X Escala de 1 a 9 donde el "5" es la meta.

TABLA 8:

**DISTRIBUCIÓN DE FRECUENCIAS DE
LOS ATRIBUTOS EVALUADOS**

— Atributos de Gusto (Meta "9") —
"Top Two & Bottom Five"
(Evaluación monádica)

	MUESTRA "A" %	MUESTRA "B" %
<u>GUSTO EN GENERAL</u>		
TOP TWO (8/9)	25	19
TOP FOUR (8/9)	79	77
BOTTOM FIVE (1/5)	21	23
<u>GUSTO POR LA APARIENCIA</u>		
TOP TWO (8/9)	35	32
TOP FOUR (8/9)	85	87
BOTTOM FIVE (1/5)	15	13
<u>GUSTO POR EL SABOR</u>		
TOP TWO (8/9)	31	27
TOP FOUR (8/9)	78	80
BOTTOM FIVE (1/5)	24	20
<u>GUSTO POR EL SABOR QUE DEJA EN LA BOCA</u>		
TOP TWO (8/9)	24	23
TOP FOUR (8/9)	74	76
BOTTOM FIVE (1/5)	26	24
<u>GUSTO POR LA TEXTURA</u>		
TOP TWO (8/9)	30	24
TOP FOUR (8/9)	73	83
BOTTOM FIVE (1/5)	27	17
<u>GUSTO POR FRESCURA</u>		
TOP TWO (8/9)	6	6
TOP FOUR (8/9)	67	63
BOTTOM FIVE (1/5)	33	37
<u>INTENCIÓN DE COMPRA</u>		
TOP TWO (8/9)	43	38
TOP FOUR (8/9)	72	68
BOTTOM FIVE (1/5)	28	32

Base: Total entrevistas (120)

• Escala de 1 a 9 donde el "9" es la meta.

TABLA 9:

**DISTRIBUCIÓN DE FRECUENCIAS DE
LOS ATRIBUTOS EVALUADOS**

— Atributos de Intensidad (Meta "5") —
"Much Too & Not Enough"
(Evaluación monádica)

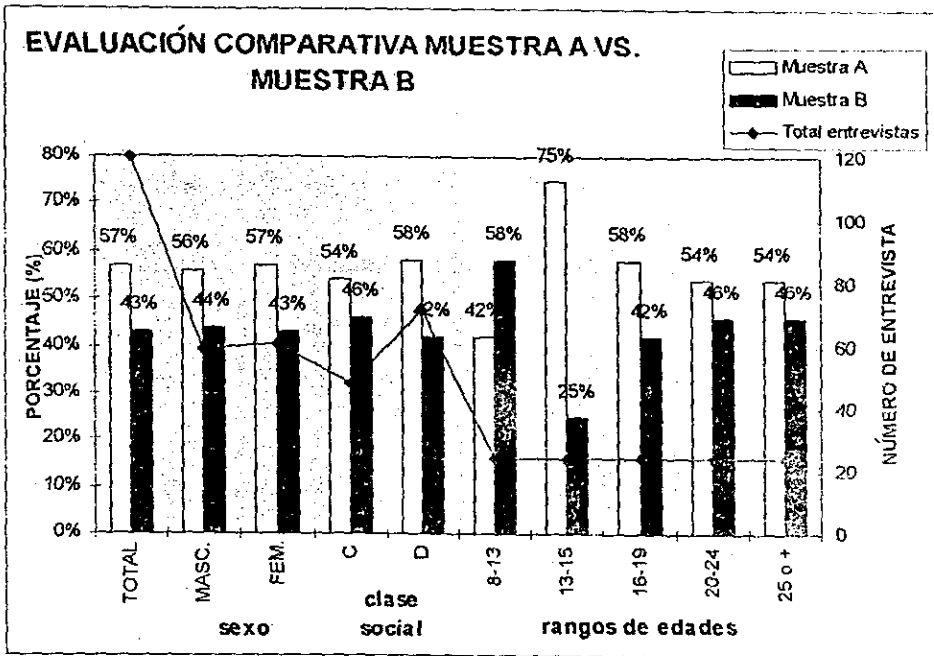
	MUESTRA "A" %	MUESTRA "B" %
x COLOR		
MUCH TOO (8/9)	19	28
ABOUT RIGHT (5)	58	58
NOT ENOUGH (1/4)	23	14
x APARENCIA ACEITOSA		
MUCH TOO (8/9)	24	28
ABOUT RIGHT (5)	60	58
NOT ENOUGH (1/4)	16	14
x APARENCIA CONDIMENTADA		
MUCH TOO (8/9)	25	38
ABOUT RIGHT (5)	59	51
NOT ENOUGH (1/4)	16	11
x ROTO		
MUCH TOO (8/9)	10	20
ABOUT RIGHT (5)	47	43
NOT ENOUGH (1/4)	43	37
x CANTIDAD DE CONDIMENTO		
MUCH TOO (8/9)	23	27
ABOUT RIGHT (5)	58	60
NOT ENOUGH (1/4)	19	13
x CANTIDAD DE SAL		
MUCH TOO (8/9)	21	37
ABOUT RIGHT (5)	63	57
NOT ENOUGH (1/4)	16	6
x CANTIDAD DE PICANTE		
MUCH TOO (8/9)	6	7
ABOUT RIGHT (5)	62	64
NOT ENOUGH (1/4)	32	29
x CANTIDAD DE ACEITE		
MUCH TOO (8/9)	24	21
ABOUT RIGHT (5)	67	71
NOT ENOUGH (1/4)	9	8
x CRUJENTE		
MUCH TOO (8/9)	23	18
ABOUT RIGHT (5)	62	61
NOT ENOUGH (1/4)	15	21

Base: Total entrevistas (120)

x Escala de 1 a 9 donde el "5" es la meta.

A continuación se presenta en la Gráfica 1 una comparación de la preferencia general del consumidor ante las dos muestras.

GRÁFICA 1:



Campeones del Mundo

Base:	TOTAL	SEXO		NIVEL		EDAD				
		MASC.	FEM.	C	D	08-12	13-15	16-19	20-24	25 o +
Total entrevistas	120	59	61	48	72	24	24	24	24	24
	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%
Muestra A	57	56	57	54	58	42	75	58	54	54
Muestra B	43	44	43	46	42	58	25	42	46	46

2.5.1.3 Conclusiones

FASE MONÁDICA:

En los atributos de intensidad, hubo diferencias significativas a favor de la muestra B en los siguientes atributos:

Apariencia condimentada

Cantidad de sal

En los atributos de intensidad, hubo diferencias significativas de la muestra A con respecto al ideal en los siguientes atributos:

Apariencia condimentada

Cantidad de picante

Cantidad de aceite

En estos mismos atributos de intensidad, hubo diferencias significativas de la muestra B con respecto al ideal en los siguientes atributos.

Color

Apariencia aceitosa

Apariencia condimentada

Cantidad de condimento

Cantidad de sal

Cantidad de picante

Cantidad de aceite

La razón de gusto por ambas muestras es por el sabor a queso.

Las razones por preferir la muestra A es por el sabor a queso y está crujiente.

La razón por preferir la muestra B es por el sabor a queso.

FASE COMPARATIVA

Como podemos observar en la gráfica 1 de la Evaluación Comparativa, el Producto A resultó el claro ganador en cuanto a la preferencia del consumidor, tanto en la evaluación global como en la preferencia de todos los atributos específicos de gusto y de intensidad.

RESULTADOS GLOBALES

Los resultados de la evaluación comparativa varían un poco a los resultados del análisis monádico en donde ambos productos obtuvieron resultados similares, sin embargo el análisis comparativo es tan contundente que **el Producto A resultó el ganador general del estudio de mercado.**

2.5.2 EL PRODUCTO

El hecho que el producto está producido con base de tortilla, nos brinda una ventaja adicional, la cual se refiere a la capacidad de diseñar diferentes formas para nuestro producto. Formas alusivas al Fútbol.

En resumen el Producto A elegido mediante el estudio de mercado tiene las siguientes características:

Color: Café oscuro cubierto de condimento anaranjado (amarillo y rojo)

Forma: Tres diferentes diseños, balón, silbato y zapato de fútbol

Textura: Rugosa

Sabor: Tortilla frita con sabor a queso y chipotle

Frescura: 8 semanas vida en anaquel

Rango de Cama de Aire Bolsa: 3.3 - 4.0 cm

Semanas de Frescura: 8 / 8

Los ingredientes que componen el producto son:

Frituras de maíz

Aceite vegetal comestible

Polvo basado en queso

Crema de leche y suero de queso

Sal yodatada

Premezcla de sabores y chile chipotle

2.5.3 EL NOMBRE

La definición del nombre que llevará nuestra botana es otro factor de gran importancia para el impacto mercadológico del mismo, ya que este nombre deberá de englobar de manera clara todos los aspectos positivos del campeonato Francia 98.

Para la selección del nombre se recolectaron algunas opciones, las cuales fueron analizadas detenidamente para encontrar el nombre más apropiado:

- + La Selección Mexicana
- + Campeones del Mundo
- + Los Papas-fritas del Mundial
- + Chutazos
- + Picudos del Mundial

Campeones del Mundo

El nombre de "La Selección Mexicana" presenta algunos inconvenientes en cuanto a su percepción ya que parecería que la promoción asociada corresponde sólo a jugadores de la selección mexicana, cuando también se incluirán los mejores jugadores de los otros países participantes. De igual manera la venta del producto se podría ver afectada por el desempeño de la selección, donde la pérdida de un partido o la descalificación del mundial afectaría negativamente la imagen del producto.

"Campeones del Mundo" es un nombre que se acopla positivamente a la imagen que se busca del producto, al Mundial Francia 98 y a la promoción con jugadores coleccionables de todos los países participantes.

"Los Papas-Fritas del Mundial" no queda tan bien ya que el producto está compuesto a base de tortilla frita y no papa frita; "Chutazos" no hace relación directa al mundial y deja la percepción que la promoción es de "Tazos" lo cual es erróneo.

"Los Picudos del Mundial" es otro nombre que engloba bastante bien la imagen del producto, por lo que se realizó un análisis más detallado a los dos mejores nombres: "Campeones del Mundo" y "Los picudos del Mundial".

Campeones del Mundo

Para la selección del mejor nombre en ojos del consumidor, se realizó una investigación de campo con 50 personas en diez diferentes puntos de venta típicos (tienditas) dentro de la Ciudad de México.

Los puntos que se evaluaron durante una rápida entrevista a personas entre 10 y 25 años que salían de la tienda con un producto Sabritas fueron solamente el de los dos nombres antes mencionados bajo tres presentaciones de empaque diferente, es decir las 6 combinaciones posibles entre dos nombres y tres diferentes diseños de empaque.

Los resultados obtenidos en esta rápida investigación de campo fueron claros ante la preferencia del nombre de "**Campeones del Mundo**" con una distribución de 68 a 32 por ciento.

2.5.4 DISEÑO DEL EMPAQUE

Dada la naturaleza de un producto de botana *Salty Snack*, donde gran parte de la compra es por impulso, el empaque jugará un papel fundamental dentro de la estrategia de mercadotecnia del producto.

Para maximizar el potencial promocional del nuestro empaque, es necesario considerar los siguientes factores:

+ **Material.**- Debido a que la tortilla frita es un producto perecedero, el material utilizado para su empaque deberá de tener ciertas características de resistencia y sellabilidad para asegurar la frescura de la tortilla el máximo periodo de tiempo posible.

Últimamente casi todos los productos de *Salty Snacks* utilizan un papel metalizado, el cual, aparte de soportar las exigencias de dureza y resistencia, su brillo hace más llamativo al producto en el estante de exhibición.

Por tales razones se decidió que el empaque utilizaría papel metalizado.

+ **Tamaño.**- El tamaño se determinará en el estudio financiero dependiendo del gramaje que contengan las bolsas.

+ **Diseño.**- El diseño y atractivo visual del empaque es factor fundamental para el éxito del producto, el cual buscará lograr récord de ventas en un periodo reducido de vida. El diseño del empaque tendrá que lograr el máximo impacto visual utilizando alguna imagen relacionada al Campeonato Mundial de Fútbol Francia 98. De igual manera se deberán observar ciertas normas y especificaciones, tanto de la Compañía involucrada, como la lista de ingredientes, el código de barras, el contenido neto, etc.

A continuación se muestran tres diferentes diseños de empaque, de entre los cuales se seleccionó el empaque ganador:



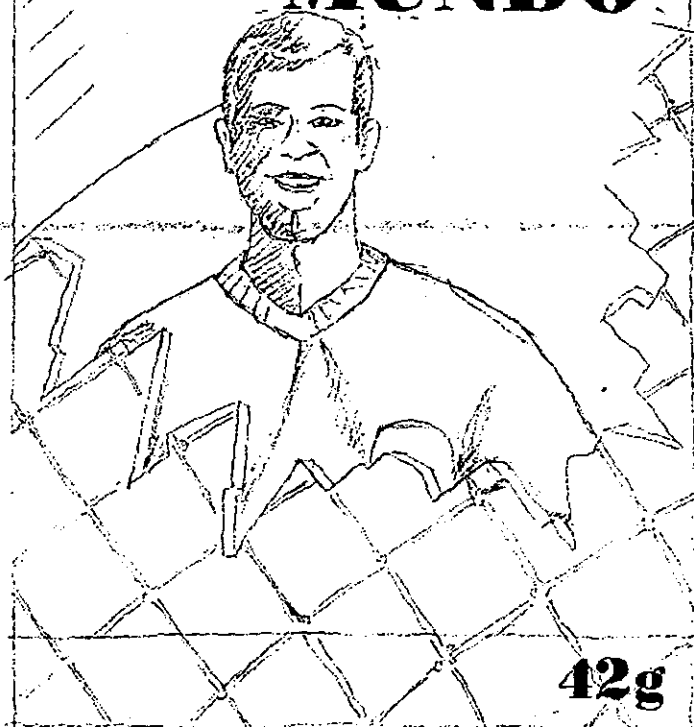
EMPAQUE 1

CAMPEONES DEL MUNDO

EMPAQUE 2



CAMPEONES DEL MUNDO



EMPAQUE 3

42g

Para seleccionar el empaque se utilizó la misma investigación de campo en la cual se definió el nombre del producto, y aunque en este caso la preferencia no fue tan marcada como la del nombre, se seleccionó el Empaque No. 2 para el lanzamiento del producto según las siguientes preferencias:

Empaque No. 1: 34%

Empaque No. 2: 42%

Empaque No. 3: 24%

+ **Costo.**- Se deberá mantener cuidadosa vigilancia en el costo del empaque en relación con sus contribuciones a la estrategia de mercadotecnia.

2.6 DESCRIPCIÓN DE LA PROMOCIÓN

Con el objetivo de darle al consumidor un valor agregado en la compra de la botana salada en cuestión y de esta forma impulsar las ventas logrando diferenciación sobre todos los productos de la competencia, nuestro producto vendrá ligado a una promoción relacionada con el mundial de Francia 98. De esta forma no sólo estaremos vendiendo una fritura, sino un concepto altamente poderoso como lo es el mundial de fútbol. Con la promoción se logrará que el consumidor vuelva a comprar el producto no sólo por el producto en sí, sino por el "premio" que recibirá al hacerlo.

La mecánica de la promoción consistirá en un juego en el cual el consumidor tirará penales con su jugador favorito y su portero favorito. Dentro de la bolsa se incluirán a los jugadores y los porteros (sólo uno por bolsa) y en una planilla que el consumidor tendrá que comprar por separado vendrá una portería y dos balones.

Las imágenes de los jugadores que vendrán dentro de las bolsas traerán el nombre del jugador y algunos datos interesantes del mismo por lo que también serán coleccionables, innovadores, vanguardistas e interactivos, lo cual representa un gran valor para el consumidor. Los jugadores que se incluirán en la promoción serán los más importantes de cada uno de los equipos participantes en la justa futbolística. Las planillas traerán las mismas porterías y balones.

Esta promoción tiene grandes ventajas, pues maneja dos formas independientes de usar el "premio", una puede ser sólo para coleccionar a los jugadores más importantes del mundial y la otra puede ser para jugar con ellos comprando la planilla; obviamente también se podrá jugar y coleccionar a los jugadores al mismo tiempo. Esto nos permite tener un mercado meta muy amplio que va desde niños que quieran jugar hasta adultos que quieran coleccionar a sus jugadores favoritos

El material de los jugadores será de cartón plastificado para que los haga durables y por lo tanto coleccionables, las planillas serán de cartón típico para reducir costos y éstas se regalarán a los consumidores que presenten 5 bolsitas del producto.

El total de jugadores que se incluirán en la promoción será de 96, es decir los 2 jugadores más importantes de cada equipo y el portero.

3. ESTUDIO TÉCNICO

3.1 PROCESOS DE PRODUCCIÓN

"Todos los procesos de producción tienen el acto intencional de producir algo útil. Un gran número de procesos de producción tienen características semejantes, independientemente de la utilidad de los productos.

La definición de producción se modifica para incluir el concepto de sistema, diciendo que un sistema de producción es el proceso específico por medio del cual los elementos se transforman en productos útiles. Un proceso es un procedimiento organizado para lograr la conversión de insumos en resultados."⁷

Una unidad de producción normalmente requiere de varios tipos de insumos. En un proceso industrial los insumos dan cuenta de la mayor parte del costo variable de producción. Los medios de conversión están asociados con el costo fijo, y la producción con los ingresos.

⁷ G.Baca Urbina, *Evaluación de Proyectos*, México 1994, McGraw-Hill, p.116

Campeones del Mundo

Cualquier sistema es una colección de componentes que actúan entre sí. Cada componente podría ser un sistema en sí mismo en un orden descendente de sencillez. Los sistemas se distinguen por sus objetivos; el objetivo de un sistema podría ser producir un componente que se va a ensamblar con otros componentes para alcanzar el objetivo que es un sistema mayor. Se requieren técnicas más elaboradas para tratar con sistemas más complejos. Es una carrera de relevos entre el desarrollo de sistemas cada vez más complejos y el desarrollo de métodos eficientes de dirección para controlarlos.

A continuación se muestra en la Tabla 10 el proceso de conversión de los insumos:

TABLA 10:

<u>Insumo</u>	<u>Proceso de conversión</u>	<u>Resultados</u>
Elementos	Transformación	Productos útiles
Materiales	Máquinas	Productos
Datos	Interpretación	Conocimiento
Energía	Habilidad	Servicios
Costo variable	Costo fijo	Ingresos

3.2 LÍNEAS DE PRODUCCIÓN

Durante el desarrollo de este proyecto se ha tomado como supuesto que el lanzamiento de este producto sería dentro de una de las compañías de botana salada más importantes del país, por lo que se aprovecharán tanto las instalaciones como las líneas de producción y sistemas de distribución de dicha compañía.

El proceso para la producción de la botana salada elaborada de tortilla consiste en los siguientes pasos:

1. El maíz en su estado natural se cuece y se deja reposar 8 horas, después de esto es lavado para quitar o remover impurezas.
2. Una vez limpio, el maíz es dirigido al molino para ser triturado y de esta forma sea convertido en masa.
3. En la siguiente etapa del proceso de transformación, la masa de maíz ya laminada pasa a los cortadores los cuales dan la forma requerida al producto.
4. El producto es sometido a una cámara humidificadora para eliminar el exceso de humedad en los trozos de producto (Chips).
5. Freído del producto en aceite.
6. Una vez freído y templado, el producto pasa a través de unos túneles giratorios para ser sazonado.
7. Con el paso anterior se termina el proceso de transformación y sólo resta empaclar el producto.

La compañía de botana salada en cuestión cuenta con nueve líneas de producción de tortilla distribuidas en cuatro plantas a través del país:

TABLA 11:

Localización de Planta	Número de Líneas	Capacidad Total (kg/hr)
México D. F.	2	1,162
Guadalajara	3	2,088
Saltillo	2	1,392
Obregón	2	1,528
TOTAL	9	6,170

Nota: Estos datos son con 90% de eficiencia en cada una de las líneas.

La demanda actual para los diversos productos en base a tortilla de la compañía en cuestión exige una utilización al 70% del total de las capacidades de producción (alrededor de unas 4,330 kg/hr).

Esto significa que para el lanzamiento de un nuevo producto de tortilla la capacidad de producción disponible será a lo más de 1,850 kg/hr.

Suponiendo que las plantas pueden trabajar 17 turnos de 8 horas cada uno a la semana, el volumen total disponible para el nuevo producto será de aproximadamente 250 toneladas a la semana.

3.3 DISTRIBUCIÓN

La compañía de botanas saladas cuenta con una de las redes de distribución más extensas y eficaces del país.

Este sistema de distribución está basado en una flotilla de 5,500 camionetas repartidoras distribuidas entre 213 sucursales a nivel nacional.

Esta amplia red de distribución actualmente llega a un total de 550,000 puntos de venta con una frecuencia promedio de dos visitas por semana.

La Tabla 12 muestra la distribución de las zonas de venta con sus respectivas sucursales y rutas (repartidores):

TABLA 12:

ZONA DE VENTA	NÚMERO DE RUTAS (REPARTIDORES)	CLIENTES
OCCIDENTE	957	102,66
NORTE	1,134	106,058
NOROESTE	874	55,455
SURESTE	895	108,318
CENTRO	553	75,685
VALLE SUR	586	49,977
VALLE NORTE	511	45,277
TOTAL	5,510	542,836

Campeones del Mundo

El flujo que sigue el producto terminado desde el momento de empaque hasta que llega a manos del consumidor es el siguiente.

- Las cuatro plantas productoras surten mediante "trailers" a las 213 sucursales del país con un tiempo promedio de entrega de una semana después de que el producto fue empacado.
- Las sucursales son las encargadas de distribuir el producto a los 550,000 puntos de venta mediante las camionetas repartidoras, con un tiempo promedio de repartición de una semana.
- El producto llega al punto de venta teniendo un promedio de vida en anaquel de seis semanas, tiempo más que suficiente para ser consumido, por lo que los índices de devoluciones son extremadamente bajos.

4. ESTUDIO FINANCIERO

4.1 INTRODUCCIÓN

Este estudio pretende determinar cuál es el monto de los recursos económicos necesarios para la realización del proyecto, cuál será el costo total de la operación (funciones de producción, administración y ventas).

4.1.1 DETERMINACIÓN DE LOS COSTOS

El costo es un desembolso en efectivo o en especie hecho en el pasado, en el presente, en el futuro o en forma virtual.

4.1.1.1 Costos de producción

- **Materias primas.** Son aquellos materiales que de hecho entran y forman parte del producto terminado. Estos costos incluyen fletes de compra, de almacenamiento y

de manejo. Los descuentos sobre compra se pueden deducir del valor de la factura de las materias primas adquiridas.

- **Mano de obra directa.** Es la que se utiliza para transformar la materia prima en producto terminado.
- **Materiales indirectos.** Éstos forman parte auxiliar en la presentación del producto terminado, sin ser el producto en sí.
- **Costo de los insumos.** Todo proceso productivo requiere una serie de insumos para su funcionamiento. Éstos pueden ser agua, energía eléctrica, combustibles, detergentes, etc.
- **Costo de mantenimiento.** Este es un servicio que se contabiliza por separado, en virtud de las características especiales que puede presentar. Se puede dar mantenimiento preventivo o correctivo al equipo y a la planta."⁶

4.1.1.2 Costos de administración

Son los costos provenientes de realizar la función de administración dentro de la empresa. Estos costos no sólo significan los sueldos del personal, así como los gastos de oficina en general; una empresa de cierto tamaño puede contar con áreas de planeación, investigación y desarrollo, recursos humanos, ingeniería, etc.

4.1.1.3 Costos de venta

Ventas no solo significa hacer llegar el producto al intermediario o al consumidor, sino que además implica una actividad mucho más amplia como lo es la mercadotecnia que entre otras muchas actividades puede abarcar la investigación y el desarrollo de nuevos mercados o de nuevos productos adaptados a los gustos y necesidades de los consumidores. La magnitud del costo de ventas dependerá tanto del tamaño de la empresa, como del tipo de actividades de promoción que se realicen.

4.1.1.4 Costos financieros

Son los intereses que se deben pagar en relación con capitales obtenidos en préstamo.

4.2 ANÁLISIS DE COSTOS

Para llevar a cabo el análisis de costos para nuestro producto efímero debemos considerar todos los factores y características que se relacionan con dicho producto. A continuación realizaremos un análisis sobre cada uno de los factores que generan un gasto para el proyecto.

⁴ *Ibidem.* p.167

4.2.1 COSTOS DIRECTOS

- **Materia prima:**

Para nuestro análisis haremos una distinción entre la materia prima directamente relacionada con los ingredientes del producto y su empaque.

En este caso aprovecharemos los siguientes costos estándar los cuales son calculados cuatro veces al año (una vez cada cuatrimestre) por el área de finanzas. Estos costos son factores calculados en base por un kilogramo de determinado producto.

⇒ Ingredientes:

◊ Mezcla básica de maíz	\$1.289775 por Kg de producto
◊ Aceite vegetal comestible	\$1.211750 por Kg de producto
◊ Sazonador sabor queso chipotle	\$1.805625 por Kg de producto

⇒ Empaque

◊ Material de empaque	\$4.350900 por Kg de producto
◊ Etiqueta	\$0.000785 por Kg de producto
◊ Cartón	\$0.212600 por Kg de producto

- **Costos del artículo promocional**

Campeones del Mundo

◊ Jugador de fútbol	\$0.084864 por unidad
◊ Planilla con portería y balones	\$0.254592 por unidad

- **Costos de mano de obra**

◊ M. O. del proceso de producción	\$0.124200 por Kg. de producto
◊ M. O. del proceso de empaque	\$0.713062 por Kg. de producto

4.2.2 COSTOS INDIRECTOS

- **Licencia.**

Dado que el Mundial de Fútbol es un evento de gran difusión en todo el mundo, esto hace que la mayoría de la gente de todas edades esté con gran expectativa para seguir de cerca este evento.

Dada la gran magnitud e importancia del evento, sobre todo para los países participantes, las licencias que la Federación Internacional de Fútbol Asociación (FIFA) otorga son sólo como patrocinadores oficiales a nivel mundial, las cuales son de un gran valor y permiten utilizar el logo oficial del evento.

Sin embargo la FIFA concede permiso mediante las Asociaciones Nacionales de Fútbol de los diferentes países con validez local y sin poder utilizar el logo oficial de Francia 98.

Este permiso, tramitado a través de la FIFA y Asociación Mexicana de Fútbol, establece el derecho de uso del nombre e imagen de 96 futbolistas internacionales,

para desarrollar un producto especial e incluir las fotografías con datos interesantes del jugador en tarjetas promocionales dentro de la bolsa del producto es de **USD \$200,000**.

4.2.3 COSTOS DE OPERACIÓN

Estos costos están calculados como porcentajes sobre las ventas del producto basándose en la experiencia de la compañía en lanzamientos de productos similares, así como estimaciones realizadas por el departamento de finanzas.

- **Publicidad**

Dadas las características del lanzamiento y con el fin de lograr la mayor difusión de nuestro producto durante su periodo de vida, buscaremos lograr la mejor mezcla de medios ajustándonos a un presupuesto variable de 4.8% sobre las ventas. En el capítulo 5 se detallará el plan de medios.

- **Distribución**

Este costo cubrirá el mantenimiento y operación de las camionetas repartidoras, y está calculado como un 2.4% sobre las ventas.

- **Variables de venta**

Este rubro comprende todos los gastos asociados a las comisiones asignadas a los vendedores. El costo es de 13.1% sobre las ventas.

- **Fijos de venta**

Este costo se relaciona con el buen funcionamiento de los centros de distribución como podrían ser sueldos de supervisores, almacenistas, gastos de mantenimiento, etc. Este costo es de 7.2% sobre las ventas.

- **Gastos de administración**

Son todos los gastos relacionados con las oficinas corporativas de la compañía como los sueldos, mantenimiento, etc. El costo es de 5.5% sobre las ventas.

4.3 ANÁLISIS DE RENTABILIDAD

Con el fin de evaluar la rentabilidad del lanzamiento de nuestro producto realizaremos un análisis del costo unitario dependiente del gramaje en cada bolsa y estableceremos el precio unitario para calcular en punto de equilibrio del proyecto. Para esto tenemos dos escenarios donde se varía el peso y el precio del producto.

Campeones del Mundo

Proyectamos que se venderán al menos 15,000,000 de bolsitas en el periodo de venta de 12 semanas, debido a que tomando como referencia otros productos efímeros como fueron "Caballeros del Zodiaco" los cuales vendieron esta misma cantidad en un periodo de 10 semanas. "Caballeros del Zodiaco" tenía un gran impacto con los niños en su momento, "Campeones del Mundo" tendrá un gran impacto no sólo en niños sino también con jóvenes y adultos. Es por esto que estamos seguros de alcanzar cuando menos la meta de 15,000,000, además de que contamos con la flexibilidad de poder fabricar un número mayor de bolsitas si la demanda lo requiere, pues como vimos en el capítulo anterior la capacidad de las líneas de producción tortilla está sobrada por el momento.

PREMISAS PARA EL ANÁLISIS DE RENTABILIDAD
 TABLA 13:

CAMPEONES DEL MUNDO		
Premisas		
Descripción	Escenario 1	Escenario 2
	Bolsas de (gramos)	Bolsas de (gramos)
	35	50
Bolsitas por Kg	28.57142857	20
Ventas (Bolsitas)	15,000,000	15,000,000
Ventas (Kg.)	525,000	750,000
Precio de Venta al Público	\$1.50	\$2.00
Precio de Venta al Distribuidor	1.26	1.68
Margen Tendero	16%	16%
COSTOS DIRECTOS UNITARIOS		
Materia Prima		
Producto		
Mezcla básica de maíz	\$1.2898	por Kg. De producto
Aceite vegetal comestible	\$1.2118	por Kg. De producto
Sazonado sabor queso chipotle	\$1.8056	por Kg. De producto
Empaque		
Material de empaque	\$4.3509	por Kg. De producto
Etiqueta	\$0.0008	por Kg. De producto
Cartón	\$0.2126	por Kg. De producto
Artículo Promocional (jugador de fut)	\$0.0849	por bolsa
Planilla con porteria y balones	\$0.2546	por cada 15 bolsitas
M. O. del proceso de producción	\$0.1242	por Kg. De producto
M. O. del proceso de empaque	\$0.7131	por Kg. De producto
COSTOS INDIRECTOS		
Licencia	\$ 1,660,000	toda la promoción
COSTOS OPERACIONALES		
Distribución	2.4%	s/ventas
Variables de Venta	13.1%	s/ventas
Fijos de Venta	7.2%	s/ventas
Publicidad	4.8%	s/ventas
Gastos de Administración	5.5%	s/ventas

Campeones del Mundo

ESCENARIO 1

CAMPEONES DEL MUNDO			
Estado de Resultados Proforma			
Escenario 1			

	Unitario	Total	%
Número de Bolsitas		15,000,000	
Precio al consumidor	\$ 1.50	\$ 22,500,000	
Ventas Brutas	\$ 1.26	\$ 18,900,000	100.0%
Deducción de Ventas	\$ 0.24	\$ 3,600,000	
Costos Directos	\$ 0.44	\$ 6,624,618	35.1%
Costos Indirectos	\$ 0.11	\$ 1,660,000	8.8%
Costo de Ventas	\$ 0.55	\$ 8,284,617.93	43.8%
Utilidad Bruta	\$ 0.71	\$ 10,615,382	56.2%
Margen Bruto	56.2%	56.2%	
Distribución	\$ 0.03	\$ 453,600.00	2.4%
Variables de Venta	\$ 0.17	\$ 2,475,900.00	13.1%
Fijos de Venta	\$ 0.09	\$ 1,360,800.00	7.2%
Publicidad	\$ 0.06	\$ 907,200.00	4.8%
Gastos de Administración	\$ 0.07	\$ 1,039,500.00	5.5%
Total Fijos	\$ 0.42	\$ 6,237,000.00	33.0%
Utilidad de Operación	\$ 0.29	\$ 4,378,382	
Margen de Operación	23.2%	23.2%	

Punto de equilibrio (\$)	\$ 11,104,574
Punto de equilibrio (unidades)	8,813,154

Campeones del Mundo

ESCENARIO 2

CAMPEONES DEL MUNDO			
Estado de Resultados Proforma			
Escenario 2			

	Unitario	Total	%
Número de Bolsitas		15,000,000	
Precio al consumidor	\$ 2.00	\$ 30,000,000	
Ventas Brutas	\$ 1.88	\$ 25,200,000	100.0%
Deducción de Ventas	\$ 0.32	\$ 4,800,000	
Costos Directos	\$0.59	\$ 8,809,075	35.0%
Costos Indirectos	\$ 0.11	\$ 1,660,000	6.6%
Costo de Ventas	\$ 0.70	\$10,469,074.75	41.5%
Utilidad Bruta	\$ 0.98	\$ 14,730,925	58.5%
Margen Bruto	58.5%	58.5%	
Distribución	\$ 0.04	\$ 604,800.00	2.4%
Variables de Venta	\$ 0.22	\$ 3,301,200.00	13.1%
Fijos de Venta	\$ 0.12	\$ 1,814,400.00	7.2%
Publicidad	\$ 0.08	\$ 1,209,600.00	4.8%
Gastos de Administración	\$ 0.09	\$ 1,386,000.00	5.5%
Total Fijos	\$ 0.55	\$ 8,316,000.00	33.0%
Utilidad de Operación	\$ 0.43	\$ 6,414,925	
Margen de Operación	25.5%	25.5%	
Punto de equilibrio (\$)		\$ 14,226,072	
Punto de equilibrio (unidades)		8,467,900	

4.4 CONCLUSIONES

Dentro del análisis de rentabilidad evaluamos dos diferentes escenarios para comparar la rentabilidad y volúmenes de ventas necesarios para llegar al punto de equilibrio del proyecto:

Escenario 1) Propone bolsitas de 35 gr. con un precio de venta unitario al público de \$1.50.

Escenario 2) Propone bolsitas de 50 gr. con un precio de venta unitario al público de \$2.00.

En ambos escenarios observamos un interesante nivel de rendimiento bajo el supuesto de lograr un volumen de ventas de 15,000,000 de bolsitas durante el periodo de vida del producto, lo cual nos reafirma la alta factibilidad del proyecto

De igual manera el punto de equilibrio para ambos escenarios que se lograrían en 8,813,154 y 8,467,900 bolsitas respectivamente nos da un amplio colchón sobre nuestro pronóstico de venta de 15,000,000 de bolsitas de producto.

El *escenario 2)*, sin embargo, es más atractivo que el *escenario 1)* ya que, como podemos observar comparando los estados de resultados, el margen de utilidad de

Campeones del Mundo

operación bajo el *escenario 2)* es 2.30% mayor que en el *escenario 1)*, aunado a que el punto de equilibrio para el proyecto se logra con un volumen menor de bolsas vendidas bajo el *escenario 2)*.

Bajo nuestro pronóstico de venta para los tres meses de vida de "Campeones del Mundo", la utilidad de operación sería de \$6,414,925 con un margen de operación del 25.5% en un periodo de 3 meses.

5. PLAN DE LANZAMIENTO

5.1 DESARROLLO DEL CONCEPTO

Mil novecientos noventa y ocho, año de la XVI edición del campeonato mundial de fútbol que se celebrará en Francia durante los meses de junio y julio.

Este será el evento deportivo más importante del año con una audiencia estimada de 500 millones de tele-espectadores y el mayor poder promocional de todos los eventos a nivel mundial.

El deporte más popular en México ha sido desde tiempos inmemorables el juego de pelota, y ahora sin perder el concepto deportivo se ha convertido en el ya conocido fútbol. Por esto, tan sólo en México se espera captar una audiencia de 30 millones de tele-espectadores.

Aprovecharemos esta gran oportunidad para lanzar un producto totalmente relacionado con el concepto mundialero, y de esta manera estar a la vanguardia y capturar la mente del consumidor.

Ahora hablaremos acerca de las características generales de nuestro producto:

PRODUCTO: el producto en cuestión se trata de una botana salada a base de tortilla con chile. Las hojuelas ("chips") vendrán recortadas con formas alusivas al campeonato de fútbol como podrían ser balones, camisas y silbatos. Debido a que este es un producto relacionado con el campeonato de fútbol Francia 98 el nombre después de analizar varias alternativas, resultó que el nombre ideal para identificar al producto de una forma fácil y contundente será **Campeones del Mundo**.

EMPAQUE: el empaque para nuestro producto será en papel metalizado con un diseño muy vistoso, el cual muestra a dos jugadores de fútbol luchando por el balón.

TAMAÑO: dado que en nuestro análisis financiero concluimos que el tamaño óptimo para nuestro producto es de 50gr, las dimensiones necesarias para contener esta cantidad de producto será aproximadamente de 24cm de alto por 13 cm de ancho con un porcentaje de llenado del 80% (cámara de aire ente 3-4cm). El peso impreso en la bolsa será de 47gr (-7% de 50gr) para protegernos contra las variaciones de llenado que pueden ser mayores o menores. Para conocer las medidas exactas de nuestro producto a un 80% de llenado, tendríamos que realizar unas pruebas de llenado en la línea de producción.

Las dimensiones de **Campeones del Mundo** están un poco más grandes que las demás bolsas que se encuentran en el mercado por lo que será una ventaja competitiva que hará que nuestro producto sobresalga sobre los demás.

PRECIO: el precio de **Campeones del Mundo** será de \$2.00 pesos. Este precio es elevado comparándolo con el mercado, sin embargo está a la par de otros productos que ofrecen menos cantidad y no tienen promoción, por lo que en verdad creemos que las expectativas del consumidor se cumplen satisfactoriamente.

PROMOCIÓN: como ya se explicó en capítulos anteriores, la promoción consiste en estampas coleccionables que al mismo tiempo se puede jugar con ellas si el consumidor compra una planilla en su tienda de preferencia. Esta promoción es bastante atractiva, pues combina dos poderosos conceptos: colección y juego.

La competencia para esta promoción podría ser el álbum coleccionador de gran aceptación que lanza invariablemente una reconocida firma de helados mexicanos, sin embargo este álbum se vende independientemente de los helados. En promociones similares a la nuestra, es decir, productos que contengan algún juego o artículo promocional, en los últimos años no se ha visto ninguna campaña sobresaliente.

Esperamos que nuestra promoción sea tan innovadora y original que fácilmente supere cualquier promoción similar que nuestros competidores pudieran lanzar durante este evento deportivo.

Campeones del Mundo

MERCADO: el mercado mexicano de botanas ("macrosnacks") y golosinas tiene la siguiente distribución al año de 1997:

TABLA 14:

	Distribución nacional en unidades (%)
Botana Salada	29.3 %
Galletas	11.7%
Chocolates	1.7%
Dulces	17.7%
Goma de Mascar	28.4%
Cacahuates	1.0%
Pastelillos	10.2%

Con esto podemos observar que gran porcentaje del consumo de "macrosnacks" se concentra en el rubro de botanas saladas. Estos son los productos con los que competirá **Campeones del Mundo** incluyendo a su misma categoría que es botana salada.

Dentro del rubro de botana salda encontramos cuatro grandes compañías que controlan la mayor parte del mercado nacional, siendo sólo dos de ellas competidoras a nivel nacional. La distribución del mercado entre las compañías competidoras es la siguiente:

TABLA 15:

	Participación porcentual del mercado mexicano
Sabritas	87%
Barcel	9%
Leo	2%
Encanto	1%
Otras	1%

Como lo muestra la tabla anterior Sabritas es la compañía controladora del mercado de botanas saladas. Esto respalda ante el consumidor la calidad de nuestro producto a escala nacional.

Enfocándonos directamente a los diferentes tipos de botanas saladas la distribución es la siguiente:

TABLA 16:

	Distribución porcentual
Papa frita	26.9%
Tortilla	20.6%
Maíz	16.9%
Queso (extruido)	19.0%
Pellet	7.5%
Palomita	9.1%

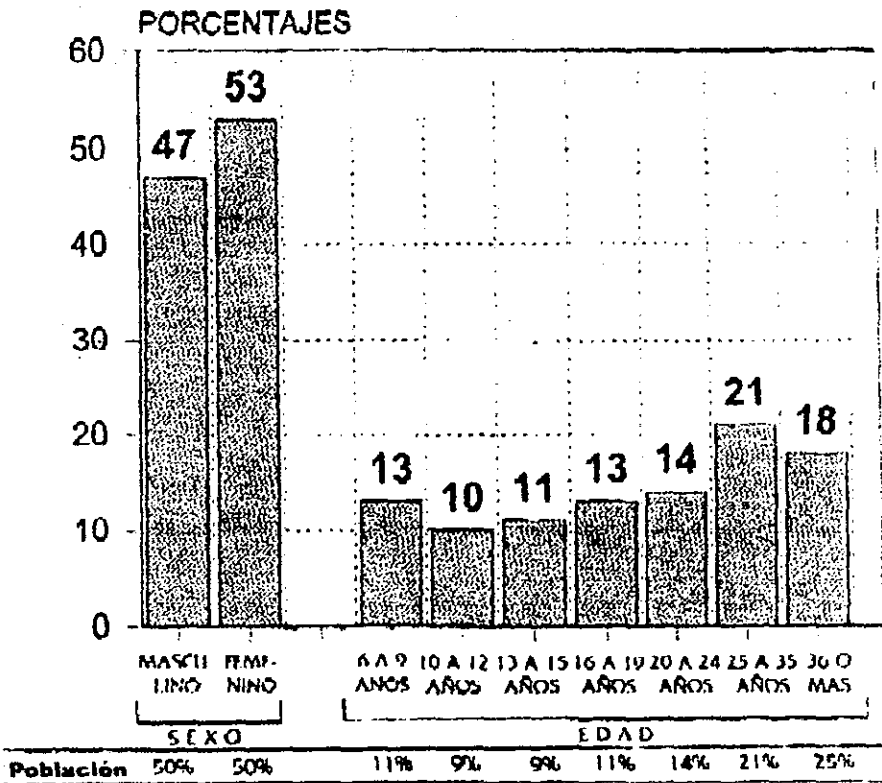
Con esta distribución de la tabla anterior podemos ver que tortilla es la segunda categoría con mayor aceptación por parte del consumidor.

MERCADO META: el mercado al que nos estamos enfocando es en su gran mayoría un mercado masculino que va desde niños hasta adultos jóvenes, esto se debe a que

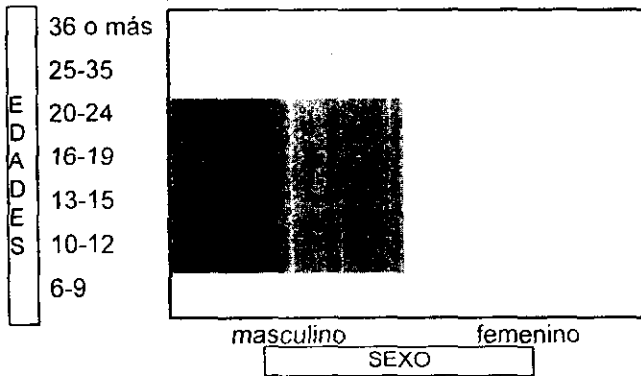
la afición por el mundial de fútbol principalmente se encuentra entre el sexo masculino, sin embargo este evento apasiona tanto a chicos como a grandes. Otro factor muy importante es que el producto comestible es tortilla la cual es consumida con mayor frecuencia por jóvenes (p. ej. Doritos) y además con el juego coleccionable de promoción abarcaremos a un gran segmento de niños. A continuación se describe en unas gráficas nuestro mercado meta en base al sexo y edad de los consumidores potenciales:

GRÁFICA 2:

CONSUMIDORES DE BOTANAS SALADAS (BASE = 721)



GRAFICA 3:



En la tabla anterior podemos ver gráficamente que el mercado meta para **Campeones del Mundo** serán hombres entre los 10 y 24 años de edad. Este producto abarca un mercado tan extenso debido a que contiene diferentes factores que combinados hacen que guste a chicos y a grandes, estos factores serían: promoción (estampas coleccionables y juego), los cuales gustan a todos los niños y buena parte de los jóvenes, y producto a base de tortilla con chile el cual está demostrado que es la preferencia de la mayoría de los jóvenes.

5.2 ACTIVIDADES DE LANZAMIENTO

Una vez que hemos *realizado* todo el análisis de factibilidad de nuestro producto, **Campeones del Mundo** está listo para su lanzamiento en el mercado.

Dos decisiones de vital importancia para el exitoso lanzamiento de **Campeones del Mundo** son:

+ Primero: decidir si mercadear el producto hacia un segmento seleccionado o enfocarlo hacia el mercado completo.

+ Segundo: decidir entre una entrada parcial (mercado por mercado) o la opción de entrar con distribución nacional inmediata.

La primera decisión involucra las posibilidades de enfocarnos a todos los puntos de venta del país o sólo lanzar este producto en ciertas zonas o ciudades del país.

Dado que para el lanzamiento de **Campeones del Mundo** estaremos utilizando los sistemas de distribución ya instalados de Sabritas, tiene sentido el mercadear nuestro producto a nivel nacional incluyendo todos los puntos de venta a los que los actuales sistemas de distribución tengan acceso.

En lo que respecta a la segunda decisión, dado que nuestro producto estará en el mercado sólo un periodo de tiempo limitado, utilizaremos la *gran red* de distribución de Sabritas para entrar al mercado nacional de manera inmediata.

Con esto en mente, y dada la naturaleza de los productos efímeros (con tiempo de vida limitado), el esquema de tiempos para el lanzamiento será otro factor

Campeones del Mundo

fundamental para el mejor impacto del producto, capitalizando la euforia que la Copa del Mundo Francia 98 despertará en el consumidor mexicano.

5.2.1 ESQUEMA DE TIEMPOS

El programa de promoción para **Campeones del Mundo** es exactamente de tres meses, un mes antes del mundial, un mes durante el mundial, y el mes después del mundial, con lo que debe mantener un control muy estricto y detallado de factores como distribución, producción, etc. a fin de satisfacer totalmente la demanda del producto durante su corta vida.

En la Tabla 17 se muestra la distribución semanal de Campeones del Mundial a nivel nacional:

TABLA 17:

SEMANA	DISTRIBUCIÓN (UNIDADES)
11 mayo - 17 mayo	850,000
18 mayo - 24 mayo	1,100,000
25 mayo - 31 mayo	1,400,000
1 junio - 7 junio	1,600,000
8 junio - 14 junio	1,800,000
15 junio - 21 junio	2,000,000
22 junio - 28 junio	1,800,000
29 junio - 5 julio	1,700,000
6 julio - 12 julio	1,300,000
13 julio - 19 julio	800,000
20 julio - 26 julio	500,000
27 julio - 2 agosto	150,000

Esta distribución no está hecha de manera constante pues el producto se comportará de manera variable, teniendo un mayor impacto durante el campeonato mundial.

Para lograr tener el producto en el mercado en el tiempo exacto y con todos sus atributos de forma que pueda ser un producto exitoso, es necesario que se cumplan ciertas actividades en un periodo de tiempo planeado con anticipación, pues la mayor parte de las actividades dependen unas de otras.

A continuación se enumeran las actividades que son necesarias para poder lanzar nuestro producto al mercado:

1. Pruebas de llenado: estas pruebas se deberán de realizar en la línea de producción para poder determinar el tamaño exacto de la bolsa de forma que contenga 50gr de producto al 80% de llenado. Estas pruebas duran como máximo 1 semana.
2. Impresión de empaque: una vez que conocemos el tamaño exacto de la bolsa, el proceso para imprimir el empaque es un poco más lento debido a que se tienen que grabar los rodillos por donde se imprime el papel y después se tienen que hacer diversas pruebas con los colores para llegar al diseño óptimo. Este proceso lleva aproximadamente 2 semanas. Después de esto se empieza la impresión del papel,

para la primera entrega de empaques se necesitarán *aproximadamente 2 semanas* más.

3. **Inicio de producción:** cuando las plantas donde se producirá el producto reciben los *primeros rollos de empaque*, todo está listo para iniciar la producción. La producción comenzará en las diferentes plantas del país y continuará durante **14 semanas**.
4. **Distribución:** desde que el producto está *empacado* y listo para ser vendido, las plantas envían el producto a las sucursales y éstas a su vez lo colocan en las *tiendas de sus clientes*. A partir del momento que se inicia la producción la primera entrega para las sucursales tarda en salir de las plantas *aproximadamente 1 semana* y este proceso continuará por **14 semanas más** para la distribución de nuestro producto.
5. **Promoción:** las *planillas con porterías y balones* se distribuirán al mismo tiempo que se lance el producto y en la misma proporción, es decir, se repartirá una *planilla por cada 15 bolsitas*.
6. **Publicidad:** la publicidad se empezará a realizar una semana antes de que **Campeones del Mundo** esté en el mercado para continuar hasta *aproximadamente 2 semanas* antes de que se acabe el producto del mercado.

7. Tiempo del producto en el mercado: el producto estará en el mercado aproximadamente un mes antes de que comience el Mundial de Fútbol Francia 98 (11 mayo), continuará durante el mundial y aproximadamente un mes después del Campeonato (15 agosto). El total de su permanencia en el mercado será de aproximadamente 3 meses, en los cuales esperamos que su auge sea durante el campeonato del mundo.

En la gráfica 4 se muestra de una forma gráfica el desarrollo de las actividades a través del tiempo:

JULIO											AGOSTO								
29	1	5	9	13	17	21	25	27	29	1	5	9	13	17	21	25	27	29	

5.2.2 PLAN PUBLICITARIO

El primer paso en el desarrollo de un programa publicitario es establecer los objetivos de la publicidad. Éstos deben basarse en las decisiones previas acerca del mercado meta, el posicionamiento de mercadotecnia y la mezcla de mercadotecnia. Estas estrategias definen el trabajo que la publicidad debe realizar en el programa total de mercadotecnia.

A la publicidad se le pueden asignar muchos objetivos específicos de comunicación y ventas. Los objetivos de la publicidad pueden clasificarse en cuanto a su propósito de informar, persuadir o servir de recordatorio. La publicidad informativa tiene gran importancia en la etapa inicial de una categoría de producto. La publicidad persuasiva cobra importancia en la etapa competitiva, cuando el objetivo de una firma es construir una demanda de tipo selectivo. La publicidad de recordatorio es sumamente importante en la etapa de madurez para mantener al consumidor pensando en el producto.

Para nuestro producto los canales de distribución son largos y por lo tanto, el producto quizá pase por muchas manos entre el productor y los consumidores. Por consiguiente es nuestro deber informar tanto a los intermediarios como al consumidor final o a los usuarios de negocios sobre el producto. Por lo tanto es muy importante hacer que los posibles clientes conozcan el producto. La intensa competencia entre las diferentes compañías aplica una presión muy fuerte sobre los programas

promocionales. Los vendedores bombardean al mercado con miles de mensajes todos los días en la esperanza de atraer nuevos consumidores y establecer mercados para nuevos productos. Debido a la intensa competencia para obtener la atención de los consumidores, incluso una empresa ya establecida tiene que recordar constantemente su producto a la gente con el fin de mantener un lugar en sus mentes.

Para lograr un plan de medios exitoso es necesario comprender cómo funciona la comunicación. Un comunicador que selecciona un mercado meta debe comenzar con una idea muy clara de su audiencia meta, el que puede estar formado por compradores potenciales de los productos de la compañía, usuarios actuales, decisores o influenciadores. La audiencia puede constar de individuos, grupos, públicos particulares o público en general. La audiencia meta tendrá una influencia determinante en las decisiones del comunicador acerca de qué, cómo, cuándo, dónde y quién habrá de decirlo.

Después de determinar a la audiencia meta se debe determinar qué respuesta se busca. La respuesta final es desde luego la compra. Pero la conducta de compra es el resultado de un largo proceso de toma de decisiones por parte del consumidor. La comunicación debe llevar a los consumidores a dar el paso final para realizar la compra.

Como ya se dijo anteriormente, en la planeación de la publicidad se deben considerar varios factores con el fin de aprovechar la segmentación del mercado. El primer paso consiste en determinar la variedad que se utiliza para dividir un mercado.

Aparte de los factores demográficos, los medios principales para la segmentación geográficos, relativos al usuario del producto y a los estilos de vida.

5.2.2.1 Mezcla Promocional

La mezcla promocional es la combinación de la venta personal, la publicidad, la promoción de ventas y la propaganda. Al determinar la mezcla promocional se deben tomar en cuenta cuatro factores, ellos son: 1) la naturaleza del mercado, 2) la naturaleza del producto, 3) la etapa del ciclo de vida del producto y 4) la cantidad de dinero que se dispone para la promoción.

La naturaleza del mercado influirá mucho sobre las decisiones que se relacionan con la mezcla promocional. Al menos tres variables afectan la elección de un método promocional para un mercado en particular: alcance geográfico del mercado, tipo de cliente, concentración del mercado.

En la naturaleza del producto varios atributos influyen sobre la estrategia promocional como son el valor unitario, el grado en el que el producto esté hecho a la medida del consumidor y el servicio que se da previo a la compra del producto.

La etapa del ciclo de vida del producto influye sobre las estrategias de promoción. Cuando se introduce un nuevo producto es necesario informar a los posibles compradores de su existencia y de cuáles son sus beneficios. También se debe convencer a los intermediarios para que lo mantengan en existencia.

Independientemente de cuál sea la mezcla promocional más deseable, la cantidad de dinero de que se dispone para ella constituye su determinante definitivo. Una empresa con abundancia de fondos puede hacer un uso más eficiente de la publicidad que otra con recursos financieros limitados. La publicidad puede hacer llegar un mensaje promocional a muchas personas y a un costo más bajo por persona de lo que puede hacerlo un equipo de ventas.

En resumen, la actividad promocional es esencialmente un ejercicio en comunicación. En lo fundamental, el proceso de comunicación consiste de una fuente que envía un mensaje a través de un canal receptor. El éxito de la comunicación depende de la codificación y la decodificación del mensaje y del ruido que pueda interferir en la recepción. La promoción se tiene que integrar en la planeación estratégica de una empresa debido a que todos los elementos de la mezcla en "marketing" (producto, precio, distribución y promoción) se tienen que coordinar para que sea eficaz.

Una estrategia de "empuje" incluye concentrar el esfuerzo promocional sobre el siguiente vínculo hacia adelante en el canal de distribución. La alternativa es una estrategia en la cual la promoción se centra en el comprador final.

5.2.2.2 Compra de medios

La labor para la compra de medios se hace cada vez más compleja conforme el número de alternativas de medios va en aumento. La proliferación de vehículos de medios durante la década de los 80 seguirá vigente en la década actual y hasta el siglo venidero. Este cambio dramático en el horizonte de los medios estará acompañado por las tendencias sociales y demográficas.

Definir presupuestos promocionales es un reto muy grande. Por lo común, las actividades promocionales se presupuestan como gastos de operación corrientes, lo cual implica que sus beneficios se consumen de inmediato. Sin embargo, a través de los años, varios economistas y ejecutivos han propuesto tratar a la publicidad como una inversión de capital. El razonamiento es que los beneficios y los rendimientos de estas inversiones con frecuencia no son evidentes de inmediato y se distribuyen a lo largo de varios años.

Hay diferentes métodos para determinar el presupuesto para la promoción, entre ellos podemos encontrar los siguientes: porcentaje de las ventas, el presupuesto promocional puede relacionarse de alguna forma con el ingreso de la compañía. Los gastos se pueden establecer como un porcentaje de las ventas anteriores o de las previstas en el caso de un producto nuevo. El uso de todos los fondos disponibles es otro método que es usado frecuentemente por compañías nuevas para crear ventas para los próximos años. Otro método posible es el seguir a la competencia, este es un

método deficiente para determinar el presupuesto promocional, el problema con este método se debe a que las metas y estrategias promocionales de una compañía quizá sean bastante diferentes de las de la competencia debido a diferencias en la planeación estratégica de la mercadotecnia. Uno de los métodos más sensatos para establecer el presupuesto promocional es decidir qué tareas u objetivos tiene que cumplir el programa promocional y después determinar su costo, este método es muy bueno usarlo cuando se quiere crear una marca sólida y duradera, pues en estos casos vale la pena sacrificar recursos.

Para **Campeones del Mundo** es necesario ajustarse a un presupuesto de 4.8% sobre ventas, debido a que este es un producto efímero con el que tratamos de conseguir una rápida ganancia para la compañía mediante un impacto temporal en el mercado. Es por esto que para nuestro producto en específico no es necesario sacrificar recursos para crear una marca fuerte y duradera, sino simplemente crear un impacto durante un periodo de tiempo.

5.2.2.3 Plan de Medios

Para realizar nuestro plan publicitario es necesario tener en cuenta qué es nuestro producto; para quién es y cómo podemos llegar a nuestros clientes y consumidores con un gran impacto.

Nuestro producto es de consumo masivo, por lo que tenemos que usar medios de comunicación masivos. El producto está hecho para que sea consumido en su gran mayoría por niños y hombres jóvenes; teniendo estos factores en cuenta es claro que debemos usar los medios de comunicación más usados por estos individuos como son la televisión, el radio y las revistas.

Existe otro medio de comunicación, el cual no es masivo pero tiene un efecto determinante al momento de efectuar la compra como es el material punto de venta. Este medio es ideal para los productos de consumo masivo como el nuestro pues gran parte de la decisión de compra de estos productos se realiza en el punto de venta, es por esto que con una buena comunicación el producto tendrá un gran impacto.

De acuerdo al estudio financiero realizado en el capítulo cuatro, con el escenario seleccionado tenemos un total de \$1,209,600.00 pesos para desarrollar nuestro plan promocional. Como podemos ver tenemos recursos limitados por lo que hay que aprovecharlos al máximo.

Como medios de comunicación masivos hemos seleccionado solamente dos: televisión y radio. Se dejó fuera a las revistas para tener un alcance óptimo en los otros medios, además de que muchas revistas salen al mercado mensualmente y con frecuencia son compradas después de cierto tiempo, lo que nos haría perder impacto en un producto temporal como **Campeones del Mundo**. También se seleccionó la publicidad en el punto de venta por las razones antes mencionadas. A continuación se describe la estrategia por medio de comunicación:

Campeones del Mundo

Televisión: se colocarán comerciales "teasers" antes del lanzamiento del producto. Estos comerciales anuncian la venida de un producto relacionado con el mundial, sin mencionar qué es exactamente, esto se hace con el fin de crear mayor expectación al consumidor. Después de que sea lanzado se pasarán anuncios mostrando el producto y comunicando el valor agregado que tiene cada bolsa con la promoción. Este medio de comunicación va enfocado principalmente a los niños entre 10 a 18 años de edad. Se destinará el 65% del presupuesto a la televisión lo cual es alrededor de \$750,000.00 pesos. Con el plan global que tiene la compañía para la promoción de todos sus productos tendremos la oportunidad de lanzar 12 "spots" de 20 segundos cada uno, los cuales serán transmitidos en los programas infantiles con mayor audiencia y en partidos de fútbol.

Radio: aquí también se pasarán "teasers" antes del lanzamiento del producto (al mismo tiempo que en televisión) y después del lanzamiento se dirá en qué consiste el producto comunicando la promoción que lleva cada bolsa de producto. Este medio va enfocado a los jóvenes de 19 a 25 años por lo que será transmitido en estaciones de jóvenes y también será promocionado por los locutores más famosos de la temporada.

Para la radio se destinará el 12% del presupuesto el cual representa \$150,000.00 pesos. Con esto podremos tener alrededor de 100 "spots" de 20 segundos cada uno,

así como contar con la intervención publicitaria de los locutores de las diferentes estaciones transmisoras.

Material punto de venta: para empezar el producto será colgado del exhibidor en una tira promocional de cartón impresa con un diseño a colores bastante llamativo (costo directo incluido en el escenario financiero), por lo que de entrada el producto sobresale sobre los demás productos del exhibidor. Además de esto cada exhibidor tendrá un tipo "copete" de cartón en la parte superior comunicando el lanzamiento del nuevo producto y la promoción que lleva dentro cada bolsita, también se dirá que se puede comprar una planilla con porterías y balones para jugar penalties con los amigos.

El copete será colocado en los 100,000 mejores clientes de la compañía los cuales representan el 70% de las ventas totales; para fabricar 100,000 copetes se necesitará alrededor de \$300,000.00 pesos lo cual representa el 23% del presupuesto.

5.3 CANIBALIZACIÓN

Como se mencionó anteriormente en esta tesis, el lanzamiento al mercado de **Campeones del Mundo** está enfocado a lograr una demanda incremental del mercado de botanas saladas. Esto se refiere a que, dadas las características y el valor agregado

Campeones del Mundo

de nuestro producto, la demanda de botanas saladas se incrementaría durante el periodo de promoción de nuestro producto.

El concepto de Canibalización se refiere a la disminución en la demanda de un producto en relación directa al incremento en la demanda de un producto similar (o substitutivo) de reciente ingreso al mercado. Esto es fácilmente ejemplificado en un mercado maduro y saturado, en donde el consumo de un producto nuevo sustituye el consumo del producto anterior, sin que se dé un incremento general en la demanda de esa familia de productos.

Dado que el mercado de botana salada es un mercado maduro, del cual la compañía Sabritas mantiene un alto porcentaje de captación, no tendría mucho sentido el lanzar **Campeones del Mundo** sólo para robar parte del mercado a otros productos de la misma compañía, más un pequeño porcentaje a compañías competidoras, ya que sería más fácil no lanzar el nuevo producto y tratar de incrementar las ventas de los productos ya existentes mediante campañas de publicidad y promociones agresivas.

Una de las grandes ventajas que presentan los productos efimeros como **Campeones del Mundo** es que logran, durante su pequeño periodo de vida, incrementar la demanda por dicho producto, aparte de que forzosamente roban parte del mercado a los productos ya existentes.

Siendo **Campeones del Mundo** un producto muy diferente a todos los productos de la compañía debido a que estará ligado a un concepto temporal y que además tiene

una promoción la cual no tiene ningún otro producto, esto crea un mercado potencial bastante fuerte por lo que creemos que no existirá un gran nivel de canibalización. Sin embargo sabemos que sí existirá algo de canibalización sobre todo en los productos de tortilla y en los productos para niños.

El cálculo de la magnitud de la canibalización que resultará de la entrada de un nuevo producto a cierto mercado es extremadamente difícil de obtener mediante métodos probabilísticos o de proyección, por lo que algunas industrias obtienen estimados de dicho impacto mediante ponderaciones de experiencia y lógica.

En este caso Sabritas, compañía que en varias ocasiones ha lanzado productos efímeros para lograr una venta incremental en sus productos, cuenta con algunos rangos entre los cuales oscila el porcentaje de canibalización para sus otros productos.

En nuestro proyecto se lanzarán 15,000,000 de bolsitas en un periodo de 14 semanas, esto no quiere decir que la venta incremental para la compañía en este periodo se dé esta magnitud debido precisamente a la canibalización. Según la experiencia, el incremento total de las ventas de la compañía será de un 75% sobre el volumen de ventas de **Campeones del Mundo**, esto quiere decir que el 25% restante se perderá en canibalización de otros productos.

A continuación se presenta una tabla que con los diferentes impactos estimados sobre las diferentes líneas de producto:

TABLA 18:

	Porcentaje de Canibalización	Mercado Meta
TOTAL PAPA	-1.1 %	jóvenes y adultos
TOTAL TORTILLA	-1.9 %	jóvenes y adultos
TOTAL MAÍZ	-5 %	niños y jóvenes
TOTAL EXTRUIDO	-8 %	niños
TOTAL PELLET	-3 %	niños y jóvenes
TOTAL PALOMA	-6 %	niños

Como podemos ver en la tabla anterior, no todas las líneas de botanas se verán afectadas en la misma magnitud por el lanzamiento de **Campeones del Mundo**, ya que sobre todo las líneas enfocadas a niños y jóvenes son las más afectadas, precisamente el mercado meta para nuestro producto.

Sin embargo para el lanzamiento de **Campeones del Mundo**, el mercado incremental estimado, aunado con las utilidades que generará su lanzamiento, balancean positivamente el resultado general de la división de botana salada de la compañía, aparte de que la promoción dejará a Sabritas en la mente del consumidor como una compañía presente en los eventos deportivos más relevantes del año.

CONCLUSIONES FINALES

Con un total de 32 equipos distribuidos en ocho grupos, el mundo entero celebrará el Mundial de Fútbol Francia 98 del 10 de junio al 12 de julio de 1998. Durante cinco semanas este evento será el centro de atención de todo el país y el mundo, con un increíble potencial de promoción para todo tipo de productos y servicios.

Dada la gran afición que nuestro país tiene por este deporte, aunado a que nuestra selección nacional participará en el campeonato, esta es una gran oportunidad para lanzar un producto de botana salada, junto con una promoción relacionada al mundial para lograr un considerable incremento en las ventas de Sabritas.

Campeones del Mundo, una botana a base de tortilla frita con sabor a queso y chile chipotle, aprovechará al máximo la euforia que este evento transmitirá a chicos y grandes, logrando durante un periodo de tres meses, unos volúmenes de distribución que harán del proyecto todo un éxito.

Gran parte de este éxito recaerá en el hecho de aprovechar la muy eficiente infraestructura de la compañía Sabritas, lo cual nos asegura la viabilidad técnica del proyecto así como una amplia red de distribución para **Campeones del Mundo** por toda la República Mexicana.

Durante todo el desarrollo del proyecto se realizaron ciertas suposiciones y estimaciones (como los pronósticos mensuales de ventas, etc.) los cuales son

Campeones del Mundo

respaldados por la experiencia de Sabritas en proyectos efimeros similares por lo que los resultados obtenidos, hasta el grado posible, se espera que sean confiables para tomar una decisión sobre el lanzamiento o cancelación del proyecto.

Según nuestra determinación del precio y gramaje de **Campeones del Mundo**, el análisis financiero presenta resultados muy atractivos:

+ Un punto de equilibrio para el proyecto de 8,467,900 bolsitas, lo cual nos da un buen margen ante la expectativa de vender 15,000,000 de bolsitas durante los tres meses de promoción.

+ La utilidad de operación pronosticada para tres meses de vida de **Campeones del Mundo** de \$6,414,925, con un margen de operación de 25.5% sobre nuestra inversión.

Aparte del beneficio monetario que presenta este proyecto, existen otros aspectos muy positivos para la compañía que dan valor adicional al proyecto. Estos aspectos aseguran el éxito del proyecto aun y cuando por alguna razón no se logren los volúmenes de ventas estimados, ya que con que se logre el punto de equilibrio del proyecto, la gran imagen de Sabritas como una empresa presente de los mayores eventos deportivos del mundo, que quedará en la mente de los consumidores sería suficiente para respaldar el proyecto.

Lógicamente esperamos llegar y posiblemente rebasar las proyecciones de ventas, ya que esperamos que el plan de lanzamiento, la estrategia de promoción, y

valor agregado del premio, sea suficiente para alcanzar los objetivos de utilidad y éxito del proyecto.

Valorando todos los aspectos positivos del proyecto, considerando los riesgos y dificultades, podemos concluir que según las estrategias y planes establecidos en esta tesis el lanzamiento al mercado de **Campeones del Mundo** es totalmente viable y altamente redituable para la compañía Sabritas de México.

BIBLIOGRAFÍA

"Las 22 Leyes Inmutables del Marketing"

Al Ries y Jack Trout

1a Edición

Ed. McGraw-Hill

México, 1993

"Mercadotecnia: Planeación Estratégica"

G. David Hughes

3a Edición

Ed. SITESA

México, 1978

"Mercadotecnia: Conceptos y estrategias"

Martin L. Bell

2a Edición

Ed. CECSA

México, 1985

"Evaluación de Proyectos: Análisis y Administración del Riesgo"

G. Baca Urbina

2a Edición

Ed. McGraw-Hill

México, 1990

"Mercadotecnia"

Philip Kotler

7a Edición

Ed. Prentice Hall

México, 1989

"Fundamentos de Marketing"

William J. Stanton, Michael J. Etzel, Bruce J. Walker

9a Edición

Ed. McGraw-Hill

México, 1992

"Otto Kleppner: Publicidad"

J. Thomas Russell, W. Ronald Lane

12a Edición

Ed. Prentice Hall

México, 1992