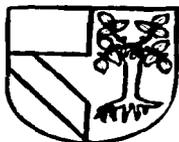


308917
3



UNIVERSIDAD PANAMERICANA

ESCUELA DE INGENIERIA

**CON ESTUDIOS INCORPORADOS A LA
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO**

**"DISEÑO DE UNA HERRAMIENTA PARA OPTIMIZAR
EL PROCESO DE EJECUCION DEL LANZAMIENTO DE
PRODUCTOS DE CONSUMO MASIVO"**

TESIS PROFESIONAL

**PARA OBTENER EL TITULO DE:
INGENIERO MECANICO ELECTRICISTA
AREA: INGENIERIA INDUSTRIAL**

P R E S E N T A N:

**JOSE MARIANO ARCEO DIAZ
MARCO AURELIO ARREDONDO GARDUÑO
HERMANN MERGENTHALER HALL
EFRAIN ORTIZ RIVERA
FERNANDO ANTONIO ZAMORANO ZAMORA**

DIRECTOR DE TESIS:

DR. JESUS MANUEL DORADOR GONZALEZ

**MEXICO, D. F. Autorizo a la Dirección General de Bibliotecas,
UNAM a difundir en formato electrónico e impre-
sionado el contenido de mi trabajo, recepción**

2003

del campo
Firma: Manuel Villalaz

RECIBO: 12/27/03

FIRMAS: Manuel

A

**TESIS CON
ORIGEN**



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



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.

Al Señor:

Por darme la fuerza y constancia necesaria para concluir este trabajo.

A mis queridos papás:

Como símbolo de agradecimiento por todo el amor, ejemplo de vida y generosidad que siempre he recibido de ustedes.

A mi querida esposa

Con muy especial afecto a mi Maru, con todo mi amor y agradecimiento

A mis hijos

A mis queridos hijos Josemaría, Santiago y Diego quienes me impulsan todos los días a mejorar y son la causa de la conclusión de este proyecto.

Pepe

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

B

A mis padres y hermanos

Por su dedicación, apoyo, paciencia y ejemplo: que han sido fundamentales para la conclusión de éste y todos mis proyectos de vida.

A mi esposa

Por su apoyo y paciencia, que me brindaron tiempo para concluir este proyecto y me alientan a seguir con el nuestro.

A mis hijos

Por el tiempo que me cedieron para concluir un proyecto que yo había dejado inconcluso y por sus sonrisas y abrazos que son la fuerza que me mueve.

Marco Aurelio

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

C

A mis padres, por su ejemplo

A Guadalupe, por acompañarme y animarme en esta travesía

A Max, Johann y Liesel, por contagiarme constantemente su alegría

Hermann

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

D

A mis padres, por todo su apoyo incondicional y como un reconocimiento a sus enseñanzas para continuar mi proyecto de vida y su ejemplo a seguir.

Sr. Alvaro Ortiz Vizairo y Sra. María del Carmen Rivera Martínez

A la familia Fernández Santibañez, con especial cariño por su confianza, comprensión y apoyo incondicional que me impulsó a seguir adelante con este ciclo tan importante de mi vida.

Para mi esposa e hijo, por su amor y confianza que son el impulso para la realización de éste y todos mis proyectos.

A mis hermanos, con cariño y respeto siguiendo el ejemplo de sus logros.

Mi Charly, quien me ha enseñado a no perder la esperanza para terminar un propósito en esta vida.

A todos mis amigos, por el apoyo incondicional durante este proyecto.

Efrain

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Gracias Dios, por permitirme contar con mis estudios y experiencias en La Universidad.

Gracias amá por tu gran fuerza, amor y guía.

Gracias pá por tus enseñanzas, amor e inspiración.

Gracias Chepy, Gaby y Marcos por ser el gran ejemplo, mi guía, amor y apoyo.

Gracias Wendy Sirico por tu empuje y tiempo que me diste para terminar este importante ciclo, abrir varios más y por ser mi amor y felicidad.

Gracias Nazi, Yuri y Zoom por todo su apoyo, cariño, tiempo y todo lo aprendido a su lado.

A todos ustedes.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Fer

F

A nuestros maestros, por su dedicación y contribución para nuestro desarrollo profesional.

Con especial agradecimiento al Dr. Jesús Manuel Dorador González, por su valiosa dirección en la realización de este trabajo.

A Karla Rivera por todo su apoyo y ayuda.

A la Universidad Panamericana.

A la Escuela de Ingeniería.

Pepe
Marco Aurelio
Hermann
Efraín
Fernando Antonio

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

G

INTRODUCCIÓN.....	4
ESTRUCTURA DE LA TESIS.....	4
RELEVANCIA Y JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA.....	4
1 MARCO TEÓRICO.....	6
1.1 MERCADOTECNIA.....	6
1.1.1 Importancia de la mercadotecnia en el éxito de una empresa.....	6
1.1.2 Planeación de la mercadotecnia.....	7
1.1.3 Sistemas de información de mercadotecnia.....	8
1.2 VENTAJA COMPETITIVA Y EJECUCIÓN DE VENTAS.....	9
1.2.1 Ventaja competitiva.....	9
1.2.2 Ejecución de ventas.....	9
1.3 LAS 4 P DE MERCADOTECNIA — LA MEZCLA DE MERCADOTECNIA.....	10
1.3.1 Producto.....	10
1.3.1.1 Clasificación de producto.....	11
1.3.1.2 Nuevos productos.....	12
1.3.1.3 Atributos del producto.....	14
1.3.2 Precio.....	15
1.3.2.1 Importancia del precio.....	16
1.3.2.2 Factores a considerar al fijar precios.....	16
1.3.2.3 Punto de equilibrio.....	19
1.3.2.4 Estrategia de descuentos y márgenes de operación.....	20
1.3.3 Distribución (plaza).....	20
1.3.3.1 Principales canales de distribución.....	22
1.3.3.2 Universo de detallistas.....	22
1.3.3.3 Selección de canal.....	23
1.3.3.4 Variables de medición en el punto de venta (anaquel).....	24
1.3.4 Promoción.....	24
1.3.4.1 Propósitos de la promoción.....	25
1.3.4.2 Establecimiento del presupuesto de promoción.....	25
1.4 FACTORES BÁSICOS PARA EL ÉXITO DE UN NUEVO PRODUCTO.....	27
1.4.1 Introducción del nuevo producto.....	27
1.4.2 Evaluación y control.....	28
1.4.2.1 Metodología para la obtención de información.....	30
1.5 PROCESO DE VENTA DE PRODUCTOS DE CONSUMO MASIVO.....	36
1.5.1 Objetivos de distribución.....	36
1.5.2 Tipo de canal de distribución en México.....	38
1.5.3 Definición de tipo de tienda.....	39
1.5.4 El proceso de venta en autoservicios.....	43
1.5.5 La cadena de suministros y su evolución.....	47
1.5.6 La importancia de los pronósticos de venta.....	51
1.5.6.1 Parámetros básicos a considerar para un pronóstico realista.....	52
1.5.7 Respuesta eficiente al consumidor (ECR).....	53
1.5.8 Las estrategias del ECR.....	53
1.5.9 Importancia de pertenecer a una cadena de suministros global.....	57
1.5.10 Administración de categorías (CATMAN).....	58
1.5.10.1 La rentabilidad de los autoservicios.....	59



1.5.10.2	Eficiencias en el punto de venta	60
1.5.10.3	La administración de categorías en México	60
1.5.10.4	Beneficios en la aplicación de Catman	62
1.5.11	Proceso de administración de categorías	63
1.5.11.1	Selección del líder de categoría	63
1.5.11.2	Tácticas de categoría	66
1.6	FUNDAMENTOS DEL "BALANCED SCORECARD" (TABLERO DE CONTROL)	67
2	PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	69
2.1	DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA	69
2.2	OBJETIVO ESPECÍFICO DE LA TESIS	69
2.2.1	Alcance del estudio	70
3	DISEÑO DE LA HERRAMIENTA	71
3.1	IDENTIFICACIÓN DE LOS CRITERIOS CLAVE	71
3.1.1	Análisis de características para la obtención de los criterios	72
3.1.1.1	Factores que impulsan el volumen de ventas	72
3.1.1.2	Factores que impulsan la prueba	80
3.1.1.3	Factores que impulsan el conocimiento	83
3.1.1.4	Innovación	85
3.1.1.5	Factores que impulsan la distribución	86
3.1.2	Criterios clave para el diseño de la herramienta	86
3.2	MAPA ESTRATÉGICO	87
3.2.1	Objetivo en diseño de producto	88
3.2.2	Objetivo del proceso logístico	88
3.2.3	Objetivo de penetración o de mercado	89
3.2.4	Objetivo financiero	90
3.3	TABLERO DE CONTROL	91
3.3.1	Establecimiento de Benchmark	93
3.3.1.1	Ponderación de criterios y variables en el tablero de control	94
4	EVALUACIÓN DE RESULTADOS	95
4.1	CASO 1	95
4.2	CASO 2	97
	CONCLUSIONES	100
	BIBLIOGRAFÍA	103
Figura: 1	Tres niveles de producto	11
Figura: 2	Consideraciones de mercadeo para productos de consumo	12
Figura: 3	Decisiones de producto	14
Figura: 4	Factores que afectan las decisiones de fijación de precios	16
Figura: 5	Curvas de demanda, inelástica y elástica	18
Figura: 6	Diagrama de equilibrio para determinar el precio meta	19
Figura: 7	Áreas de decisión estratégica en cuanto a distribución	36
Figura: 8	Clases de producto y planificación de la distribución	37

Figura: 9 Planeación de compra del consumidor en autoservicios de México ..	38
Figura: 10 Importancia en ventas por tipo de tienda	40
Figura: 11 Porcentaje de hogares compradores por tipo de tienda	41
Figura: 12 Importancia del lugar de compra por NSE.....	42
Figura: 13 Flujo de los productos hacia el autoservicio	43
Figura: 14 Proceso de venta en cadenas de autoservicio	43
Figura: 15 Proceso de venta en cadenas de autoservicio	46
Figura: 16 Administración de las cadenas de aprovisionamiento	48
Figura: 17 Cadenas de detallistas multi-continetales	57
Figura: 18 Concentración de ventas de cadenas de autoservicio en México ..	58
Figura: 19 Avance en la aplicación de CATMAN en México	61
Figura: 20 Beneficios de la aplicación de CATMAN en México	62
Figura: 21 Pasos del proceso de administración por categorías.	64
Figura: 23 Gráfica de desempeño caso 1.....	97
Figura: 24 Gráfica de desempeño caso 2.....	99
Tablero de control caso 1	96
Tablero de control caso 2	98

Introducción

Estructura de la tesis

Se abordará el tema de tesis en 4 capítulos.

El capítulo 1 consta del marco teórico; aquí se ha hecho una recopilación de las teorías básicas de la mercadotecnia propuestas por Kotler y otros autores. Se ha enriquecido la base con conceptos contemporáneos como Catman, ECR, cadena de suministros y *Balanced Scorecard*.

En el Capítulo 2 se plantea la descripción delimitada del problema así como el alcance del estudio.

El Capítulo 3 contiene la identificación de los criterios claves a medir, el diseño de un mapa estratégico y la descripción del tablero de control diseñado para la resolución del problema planteado.

Finalmente en el Capítulo 4 se resumen los resultados y evaluaciones del trabajo de tesis con casos prácticos y las conclusiones correspondientes.

Relevancia y justificación del problema

El éxito en la ejecución de las áreas comerciales de fabricantes y cadenas de autoservicio, es ahora más crítica en México que antes; el entorno actual de competencia y consumidores más exigentes obligan a estas empresas a disminuir los desperdicios y buscar al máximo las eficiencias.

Las empresas invierten cifras millonarias en el desarrollo, investigación y planeación para el lanzamiento de nuevos productos. Existen altas probabilidades de fracaso en el lanzamiento de estos productos, lo que constituye un área de oportunidad de eficiencias y productividad para fabricantes y detallistas.

La innovación es esencial para el desarrollo de las empresas pero trae consigo un riesgo ineludible, ya que se está experimentando con nuevas tecnologías, procedimientos, métodos, productos o mercados. De ahí que Adair diga que "es prácticamente imposible innovar sin aceptar un elemento de riesgo. Podemos y

debemos calcular el riesgo y ajustar nuestra exposición de acuerdo con los recursos. Pero no podemos eliminar el riesgo y seguir considerándolos como creativos e innovadores ¹, es decir, en el lanzamiento de nuevos productos siempre existirá un riesgo asociado de fracaso.

Lo importante es entender que habrá fallas, pero la posibilidad de fracaso no se debe utilizar como excusa. Cada fracaso debe conducir a un análisis constructivo que generalmente conducirá a situaciones que a menudo pudieron ser evitadas. Hay que aceptar errores, pero sólo si son por primera vez. " El costo de fracaso preocupa mucho a los innovadores, sin embargo, la ventaja competitiva del nuevo producto es muy importante para las empresas pues una empresa sin innovación tiende a desaparecer. Los fabricantes de productos de consumo están de acuerdo en que los beneficios de la introducción de nuevos productos justifica de sobra los riesgos, pero no cabe duda que esos riesgos se pueden disminuir considerablemente si se establecen los pasos adecuados para la ejecución.

La falta de información oportuna y veraz obliga a los gerentes comerciales de los fabricantes y detallistas a tomar decisiones sobre la ejecución basada en su intuición y experiencias, lo cual en sí constituye un riesgo. Este riesgo es mayor cuando se ha tomado la decisión de lanzar productos o marcas nuevas al mercado pues no hay experiencias previas que puedan servir de base de comparación y porque el entorno también cambia de manera acelerada.

Para reducir las probabilidades de fracasos en la ejecución de un lanzamiento de producto, se necesitan mediciones y puntos de comparación a fin de identificar las desviaciones. Si no se mide la ejecución entonces ¿cómo se sabe cuándo se logró la meta?

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

¹ Nuevo Producto, Alejandro Schnarch Kinberg, McGraw-Hill, p 38, John Adair cita

1 Marco Teórico

Para poder explicar el trabajo de tesis, es fundamental conocer primero los principios básicos teóricos que se utilizarán como herramientas en el desarrollo del estudio.

1.1 Mercadotecnia

Se empezará explicando la materia base del estudio, en la que se fundamentará el trabajo de tesis para sustentar los conceptos y el desarrollo de la problemática a resolver.

La mercadotecnia tiene lugar siempre que una unidad social (ya sea un individuo o una empresa) trata de intercambiar algo de valor con otra unidad social. Así, la esencia de la mercadotecnia es una transacción o intercambio. La mercadotecnia consta de actividades tendientes a generar y facilitar intercambios cuya finalidad es satisfacer necesidades o deseos humanos.

Para efectos de esta tesis que trata sobre productos de consumo masivo, se ha juzgado necesario el llegar a una definición de lo que significa para compañías con fines lucrativos.

Así se define la mercadotecnia de negocios como la función que identifica las necesidades y los deseos del cliente; determina a cuáles mercados meta puede servir mejor la organización y diseña productos, servicios y programas apropiados para atender a aquéllos.

1.1.1 Importancia de la mercadotecnia en el éxito de una empresa

Las consideraciones que plantea la mercadotecnia deben formar parte de la planeación a corto, mediano y largo plazos de cualquier compañía, debido a que el éxito de un negocio se basa en satisfacer las necesidades y deseos de sus

clientes, lo cual constituye el fundamento socioeconómico de la existencia de una compañía.

La mercadotecnia es mucho más que simplemente una función de negocios aislada; es una filosofía que guía a toda la organización. La meta de la mercadotecnia es crear la satisfacción del cliente en una forma lucrativa, desarrollando relaciones cargadas de valor con los clientes importantes.

La mercadotecnia es una función utilizada no sólo por las compañías de fabricación, los mayoristas y detallistas, sino por toda clase de individuos y de organizaciones. Todas estas organizaciones necesitan saber cómo definir y segmentar un mercado y cómo posicionarse vigorosamente, desarrollando productos y servicios que satisfagan una necesidad para los segmentos meta que han elegido. Deben saber cómo determinar los precios de sus ofertas, con el fin de hacerlas más atractivas y accesibles para todos y cómo poner sus productos a la disposición de sus clientes. Necesitan saber cómo anunciar y promover sus productos de tal forma que los consumidores sepan lo que ellos ofrecen.

1.1.2 Planeación de la mercadotecnia

El proceso administrativo consiste en planear, instrumentar y evaluar. La planeación consiste en decidir ahora lo que se hará después, incluyendo entre otras cosas cuándo y cómo se realizará la planeación de dirección a la organización. La planeación estratégica tiene por objeto adecuar los recursos de la organización a sus oportunidades de mercado a largo plazo.

En toda organización debe haber tres niveles de planeación: planeación estratégica de la compañía a largo plazo, planeación estratégica de mercadotecnia a largo plazo y planeación anual de mercadotecnia.

La planeación de la mercadotecnia consta de cinco pasos: realizar un análisis de la situación; formular objetivos; determinar el posicionamiento y la ventaja competitiva; seleccionar los mercados meta y medir la demanda del mercado, y diseñar una mezcla de mercadotecnia. Este plan incluye tácticas, lo mismo que estrategias. Es fundamental plasmar todas las actividades sugeridas para el producto y ejecución de la venta, así como las variables a controlar para lograr una venta exitosa.

La mercadotecnia desempeña un papel clave en la planeación estratégica de la compañía, en varias formas. En primer lugar, proporciona una filosofía que sirve de guía; el concepto de mercadotecnia, que sugiere que la estrategia de la compañía debe desarrollarse en torno a la satisfacción de las necesidades de grupos importantes de consumidores. En segundo, la mercadotecnia proporciona percepciones a los encargados de la planeación estratégica, al ayudarlos a identificar las oportunidades de mercado atractivas y al evaluar el

potencial de la empresa para aprovecharlas. Por último, dentro de las unidades de negocios individuales, la mercadotecnia diseña estrategias para el logro de los objetivos de la unidad. Una vez que se han establecido los objetivos de la unidad, la tarea de la mercadotecnia es hacer que se cumplan y obtener utilidades.

1.1.3 Sistemas de información de mercadotecnia

El sistema de información de mercadotecnia (SIM) es un procedimiento permanente y organizado cuya finalidad es generar, analizar, difundir, almacenar y recuperar la información que se utilizará en la toma de decisiones de mercadotecnia.

Este SIM nace de la necesidad de contar con todos los elementos y variables del proceso de venta de los productos.

Para construir un SIM, las empresas deben identificar la información que les va a apoyar a tomar decisiones sobre el proceso y ejecución de ventas.

Parte fundamental del éxito de la ejecución es contar con la información a tiempo y veraz de lo que pasa con el proceso comercial; es por eso que el objetivo de este trabajo es el diseño de un SIM para hacer de la ejecución de venta de un nuevo producto, un éxito.

1.2 Ventaja competitiva y ejecución de ventas.

1.2.1 Ventaja competitiva.

La ventaja competitiva es aquel valor con el que cuenta un producto o servicio que lo diferencia del resto y que también le agrega una superioridad definitiva y clara que se distingue, y a la vez, posiciona al producto o servicio de una manera única y exclusiva.

Este valor o ventaja competitiva del producto o servicio nos ayudará a entender más adelante porqué es un valor que se aprecia por el cliente y porqué es una característica que apoya el éxito del lanzamiento de un nuevo producto al mercado.

El análisis de las ventajas y desventajas competitivas que una empresa tiene frente a sus competidores debe ser claramente identificado con la finalidad de desarrollar las estrategias requeridas para mejorar su posición frente a la competencia.

Mientras que la ventaja competitiva es una característica inherente al producto, la ejecución de ventas es un proceso que se diseña y planifica para el éxito de la vida del producto en los puntos de venta.

1.2.2 Ejecución de ventas.

La ejecución de ventas es un proceso vital para el éxito de los productos, pues no basta tener una excelente planeación y diseño de producto, si en la práctica no existe un cuidadoso control del desplazamiento del producto.

La ejecución de ventas plantea un proceso que empieza con la cotización, paso importante en donde se presenta la oferta y el precio fijado para el cliente; se prosigue con la orden de compra para que la compañía inicie con las tareas de apartado de producto y prosigue con el embarque de la mercancía hasta las instalaciones del cliente para finalmente realizar la cobranza.

La importancia de la ventaja competitiva del producto y la ejecución de la venta del mismo son, como ya se comentó, valores esenciales para el éxito en la comercialización de productos.

1.3 Las 4 P de Mercadotecnia – la mezcla de mercadotecnia

Para poder establecer una estrategia de productos y/o servicios se abordará lo que en mercadotecnia se define como las 4 P: *producto, precio, plaza y promoción.*

1.3.1 Producto

El producto se define como cualquier cosa que se puede ofrecer a un mercado para su atención, adquisición, uso o consumo y que podría satisfacer un deseo o una necesidad. Incluye objetos físicos, servicios, lugares, organizaciones, ideas o mezclas de estas entidades.

Por otra parte un servicio es cualquier actividad o beneficio que una parte puede ofrecer a otra, y que es esencialmente intangible y no resulta en la propiedad de algo. Algunos ejemplos son los servicios bancarios, hoteles y asesorías.

Vale la pena comentar que en términos de mercadotecnia se puede hablar de un "espectro" que va desde los "productos," pasando por combinaciones de productos y servicios. Estos son casos en los cuales el consumidor compra un bien, por ejemplo un coche. Si bien recibe el automóvil, también tiene asociado una serie de servicios como son las salas de espera, garantías y otros apoyos. En el caso de los servicios, como es un servicio de transporte aéreo, se puede tratar de un servicio que viene acompañado de bienes materiales como son los alimentos.

Es importante señalar que se deben considerar tres niveles en los productos y servicios. El *producto central* se define como la parte del producto que resuelve los problemas cruciales del cliente. También se les conoce como *beneficios* que proporcionan al consumidor. Para ejemplificar esto se cita a Charles Revlon, fundador del imperio de cosméticos Revlon: "En la fábrica, elaboramos cosméticos; en la tienda, vendemos esperanza". Este es el *beneficio* que proporciona al consumidor.

Los mercadólogos definen como *producto real* aquellos que cumplen con 5 características: nivel de calidad; diseño; funciones; marca y presentación. Por ejemplo en el caso de una videocámara, se trata de un producto real, con funciones, diseño, marca, presentación y un nivel de calidad. El beneficio central es "una forma eficiente de capturar momentos importantes para poder reproducirlos con calidad".

En el exterior de este modelo, representado por círculos concéntricos, se encuentra el *producto aumentado*. Estos son los beneficios adicionales que recibe el consumidor. En el caso de la videocámara recibe además una garantía

Se suelen dividir a su vez en productos: *básicos (pasta dental); de impulso (dulces y revistas) y de emergencia (paraguas)*

Producto de compra, producto de consumo en el cual el consumidor compara idoneidad, calidad, precio y estilo, antes de comprar (muebles, ropa, automóvil usado).

Producto de especialidad: es también un producto de consumo, con características únicas o una marca, razón por la cual el cliente está dispuesto a comprar a efectuar un esfuerzo especial (marcas de coches específicos, cámaras, relojes).

Producto no buscado: se trata de un producto que el consumidor no conoce. También aplica al producto que conoce pero que normalmente no piensa en comprar, por ejemplo un seguro de vida.

Producto industrial: producto comprado por organizaciones para un procesamiento o para conducir un negocio. Estos a su vez se clasifican en *bienes de capital; materiales y repuestos; servicios.*

CONSIDERACIONES DE MARKETING	TIPO DE PRODUCTO DE CONSUMO			
	De conveniencia	De compra	De especialidad	No buscado
Comportamiento de compra del cliente	Compra frecuente, poca planeación, poca comparación o esfuerzo de compra, baja participación del cliente	Compra menos frecuente, planeación y esfuerzo de compra intensos, comparación de marcas por precio, calidad, estilo	Fuerte preferencia y lealtad hacia marcas, esfuerzo de compra especial, poca comparación de marcas baja sensibilidad al precio	Poca conciencia o conocimiento del producto (o si se conoce, poco interés o hasta interés negativo)
Precio	Precio bajo	Precio más alto	Precio alto	Varía
Distribución	Distribución amplia, lugares convenientes	Distribución selectiva en menos expendios	Distribución exclusiva en uno o unos pocos expendios por área de mercado	Varía
Promoción	Promoción masiva por parte del productor	Anuncios y ventas personales, tanto por el productor como por los revendedores	Promoción dirigida con más cuidado, tanto por el productor como por los revendedores	Publicidad agresiva y ventas personales por el productor y los revendedores
Ejemplos	Dentifricio, revistas, detergentes para ropa	Aparatos domésticos grandes, televisores, muebles, ropa	Artículos de lujo, como relojes Rolex o cristal fino	Seguros de vida, donaciones de sangre a la Cruz Roja

Figura: 2 Consideraciones de mercadeo para productos de consumo ³

1.3.1.2 Nuevos productos

El proceso de mercadeo de los nuevos productos es con frecuencia crítico al éxito de los negocios a largo plazo. Los productos tienen un ciclo de vida y si ellos no se modifican o sustituyen, el volumen de ventas, la participación en el mercado y las ganancias se reducen. Ante el acelerado cambio en los gustos, la

³ Kotler / Armstrong, *Mercadotecnia*, Ed. Prentice Hall, México, 1999, p.246

tecnología y la competencia, ninguna empresa puede prescindir de esta actividad, además el público quiere y espera productos nuevos y perfeccionados.⁴

El crecimiento de las empresas sin nuevos productos es prácticamente imposible.

Existen tres categorías de nuevos productos:

- a. Productos novedosos (una cura contra alguna enfermedad)
- b. Sustituciones o mejoras (cambios de modelo o moda)
- c. Productos de imitación (un refresco de dieta)⁵

Por otra parte es importante señalar que el lanzamiento de nuevos productos conlleva riesgos. Se han realizado diferentes investigaciones para tratar de estimar las proporciones de fracasos de nuevos productos, especialmente en los países desarrollados y estas cifras llegan a niveles muy elevados. Uno de estos estudios plantea que la tasa de fracasos es del 40% para productos de consumo, 20% para productos industriales y 18% para servicios. Según Urban y Hauser, el promedio de probabilidad de éxito de un producto de consumo es de sólo el 21%. Según un estudio realizado en 1997 por Ernst & Young, el 67% de los productos nuevos fracasa en un plazo de dos años. Para Al Ries y Jack Trout, "nueve de cada diez nuevos productos fracasan" porque "se introducen para llenar un vacío en la línea de la empresa, no para llenar un vacío en el mercado".⁶

Pero como factores más importantes se citan las variables del mercado, tales como sobreestimación de ventas, determinación inadecuada al establecer hábitos de compra y las verdaderas necesidades del mercado.

Son cinco las razones por las cuales fracasan los nuevos productos: estrategia débil y mal articulada al seleccionar el mercado objetivo; insatisfacción con el producto; falta de publicidad; esfuerzo de ventas inadecuado y una distribución equivocada.

Casi todos los factores están dentro del control de la empresa y la mayoría se relaciona con el mercadeo. Por esta razón se requiere adoptar procedimientos sistemáticos para la creación, desarrollo e introducción de nuevos productos que aumenten las posibilidades de éxito, principalmente en términos de la ejecución.

⁴ Alejandro Schnarch, *Nuevo Producto*, Ed. Mc Graw Hill, 2002, p.35

⁵ Alejandro Schnarch, *Nuevo Producto*, Ed. Mc Graw Hill, 2002, p.37

⁶ Idem, p.39

1.3.1.3 Atributos del producto

Kotler define las decisiones que se deben de tomar durante el desarrollo y mercadeo de un producto o servicio: *atributos del producto, marcas, presentación, rótulo y servicios de apoyo*.⁷

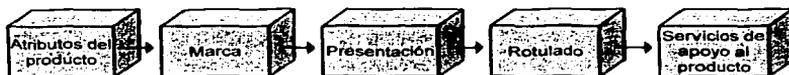


Figura: 3 Decisiones de producto

Atributos del producto

Al desarrollar un producto se definen los beneficios que ofrecerá. Éstos se comunican y entregan a través de: *calidad, funciones y diseño*.

Calidad: Las empresas deben escoger un nivel de calidad congruente con las necesidades del mercado meta y los niveles de calidad de los productos competidores. Es importante cuidar el aspecto de la consistencia de la calidad.

Funciones: El producto puede ofrecer funciones variables. Generalmente se parte de un modelo "austero" y se van agregando funciones y entregando un modelo de mayor nivel. Estas funciones son una herramienta competitiva que logra diferenciar el producto de la competencia.

Diseño: Puede ser una de las armas más potentes del arsenal de mercadeo de una compañía. Un buen diseño contribuye a la utilidad de un producto, no sólo a su belleza.

Marcas

Es un "sello" que generalmente se compone de un nombre y un símbolo que identifica al fabricante de un producto o servicio. Para el consumidor es una parte importante del producto y le confiere valor.

⁷ Kotler / Armstrong, *Mercadotecnia*, Ed. Prentice Hall, México, 1999, p.250

Capital social de marca: Se define como el valor de una marca. Es una medida de la lealtad de los consumidores hacia ella. Tiene que ver con el reconocimiento del nombre y la calidad que percibe el cliente. La marca Coca-Cola se ha valuado en 43,000 millones de dólares, IBM en 18,000 y Kodak en 12,000.⁸

Selección de nombre de la marca: Es importante para el éxito del producto. Deben considerarse el mercado meta y las estrategias de mercadeo, así como los beneficios del producto.

Llamamos *marca de fabricante* cuando éste lo vende bajo su propia marca. Cuando un revendedor genera su propia marca se le denomina *marca privada*, *marca de tienda* o *marca de distribuidor*.

Presentación

Abarca el diseño y la producción del recipiente de un producto. Generalmente incluye el recipiente primario del producto y el envase secundario. Tradicionalmente la función de los envases era contener el producto. Hoy en día es una importante herramienta del mercadeo.

Rotulado

Son las etiquetas pegadas a los productos. Con las nuevas regulaciones que se han hecho comunes en todo el mundo deben incluir la información nutricional (tratándose de alimentos y bebidas) así como las fechas de caducidad.

Servicios de apoyo a productos

Cada vez juega un papel más importante el servicio al cliente. Estos apoyos deben generar valor al cliente y lo convierten en una ventaja competitiva.

1.3.2 Precio

El precio de un producto o servicio es la cantidad de dinero que el consumidor paga por recibir el bien o beneficio

⁸ Idem, p.254

1.3.2.1 Importancia del precio

El precio es importante dado que es el único elemento que genera una utilidad. Representa en términos monetarios el valor que sintetiza todas las variables comerciales en todos los involucrados en la transacción. Por una parte el productor que quiere entregar su producto y servicio y generar un valor agregado. Por otra el consumidor que está dispuesto a pagar el precio para cubrir sus necesidades.

Tradicionalmente se había considerado como la variable más importante en términos de mercadotecnia. Esto es en parte por su efecto inmediato sobre el consumidor. Y por otra por la relativa facilidad con la que se puede modificar.

Es la variable más dinámica de la mezcla del mercadeo. Por consiguiente es la más crítica y la que requiere más atención por el efecto positivo o negativo que conlleva su buen manejo.

1.3.2.2 Factores a considerar al fijar precios

La fijación de precios se ve afectada por factores internos y externos a la empresa.

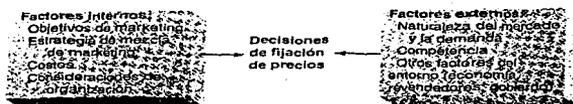


Figura: 4 Factores que afectan las decisiones de fijación de precios ⁹

Factores internos

- Objetivos de Mercadeo

Una vez que se han definido los objetivos del mercadeo (mercado meta, posicionamiento y mezcla de mercadeo) se define con relativa facilidad el precio.

Los objetivos adicionales, como pueden ser participación de mercado, maximización de utilidades, liderazgo de calidad de producto; también influyen en la fijación de precios.

⁹ Kotler / Armstrong, *Mercadotecnia*, Ed. Prentice Hall, México, 1999, p.250

- Estrategia de mezcla de mercadeo

El precio es uno de los factores de las herramientas del mercadeo que una compañía usa para alcanzar sus objetivos de mercadotecnia. Debe existir una buena coordinación entre el diseño, distribución, promoción y fijación de precios.

La técnica de "determinación de precios por objetivo" consiste en fijar un precio de venta ideal y después asegurar los costos para que aseguren que se cumpla con ese precio.

Es importante recordar que los clientes buscan productos que les proporcionen el mejor valor en términos de beneficios recibidos a cambio del precio pagado.

- Costos

Establecen el límite inferior del precio que una empresa puede cobrar por su producto sin generar pérdidas. Son un elemento estratégico importante. Una compañía que logra tener costos inferiores a sus competidores puede ser más agresiva en la fijación de precios y lograr mayor participación de mercado, volumen de ventas y/o utilidades.

Se define como *costo fijo* aquel que no varía con el nivel de producción de ventas (renta de oficinas) *Costo variable* es el que va en proporción directa con el nivel de producción (materia prima) El *costo total* se obtiene sumando costo fijo y costo variable.

- Consideraciones de organización

Basándose en la estructura de la empresa y al mercado en que se desenvuelve, los precios son fijados por la alta gerencia, gerencia, de mercadotecnia, o de ventas y en ocasiones existen departamentos especializados de precios.

Factores externos

Las fuerzas que afectan al sistema son: la naturaleza del mercado, la demanda, la competencia y el entorno.

- Mercado y demanda

Uno de los axiomas fundamentales de economía es la conocida ley de la oferta y la demanda. Si consideramos un número fijo de compradores, a mayor oferta habrá una reducción de precio. A mayor demanda el precio tiende a subir. Es importante que la compañía entienda bien la relación entre el precio y la demanda su producto.

- **Competencia**

El mercado de *competencia pura* es aquel en el que hay un número grande de compradores y vendedores que comercian un producto genérico. En estos mercados la función del mercadeo tiene poca influencia.

En última instancia, el consumidor decide si el precio de un producto es el correcto o no y si lo consume o lo deja de consumir.

La *elasticidad de la demanda con el precio* es un factor importante a considerar. Indica qué tanto responde la demanda a un cambio en el precio. Si la demanda casi no cambia con un cambio pequeño en el precio, la demanda es *inelástica*. Por el contrario, si la demanda cambia mucho con un pequeño ajuste al precio, la demanda es *elástica*.

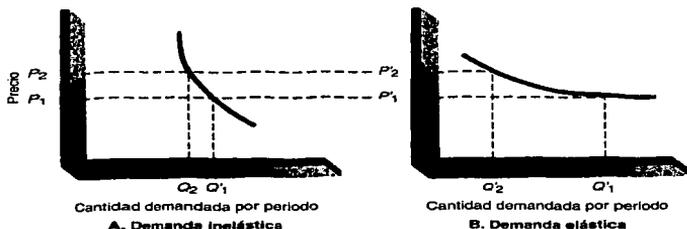


Figura: 5 Curvas de Demanda, inelástica y Elástica¹⁰

- **Factores del entorno**

La fijación de precios se ve afectada por las decisiones de precios y costos de los competidores. Los consumidores evalúan el precio y valor de un producto y productos de otras marcas antes de comprar.

Es importante considerar el entorno al fijar precios. No es lo mismo fijar un precio en un entorno macroeconómico recesivo, de auge o inflacionario. Así mismo se deben considerar el impacto que hay sobre los revendedores.

¹⁰ Idem, p.327

1.3.2.3 Punto de equilibrio

El punto de equilibrio es aquel en el cual el precio de venta cubre los gastos totales; no hay utilidad y tampoco hay pérdida si se vende a este precio. Dado que el objetivo de la empresa es generar valor es poco común e incluso está penado vender debajo de costo o *dumping*.

El conocer el punto de equilibrio es muy importante para fijar estrategias de mercadeo y fijación de precios. Es la base para la fijación de precios por utilidades meta.

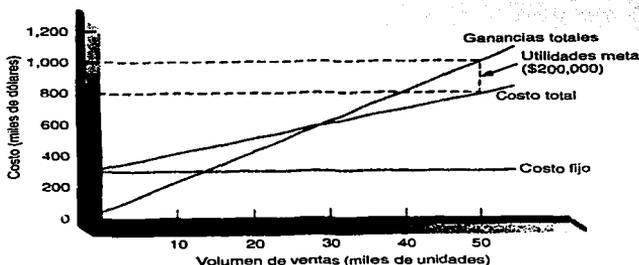


Figura: 6 Diagrama de equilibrio para determinar el precio meta ¹¹

En la figura se muestra un diagrama de equilibrio para el fabricante. Se asume que los costos fijos son de \$300,000 independientemente del volumen de ventas. Los costos variables se han determinado en \$10 por unidad. El precio de venta es de \$20. La contribución marginal es la resta de precio de venta menos el costo variable. En este caso es de \$10.

Al dividir los gastos fijos, entre la contribución marginal por unidad, $\$300,000/\10 el resultado es de 30,000 unidades. Esto significa que al fabricar y vender 30,000 unidades, se logran cubrir los gastos fijos.

Esta cifra es un punto de referencia crucial para generar una estrategia, usando las variables de precio y unidades a vender.

¹¹ Idem, p.332

Conociendo la "elasticidad de la demanda con el precio" se relacionan ambos conceptos para definir una estrategia comercial.

1.3.2.4 Estrategia de descuentos y márgenes de operación

Generalmente las compañías ajustan sus precios básicos para tomar en cuenta diversas diferencias entre los clientes, las zonas geográficas y el comportamiento de la competencia.

Los *descuentos y complementos* como es el descuento en efectivo o por cantidad se dan cuando el cliente paga en efectivo, compra volumen o compra artículos que están fuera de temporada.

Cuando una empresa ajusta sus precios básicos para tomar en cuenta diferencias entre clientes, productos y lugares, hablamos de *fijación de precios segmentada*.

La *fijación psicológica de precios* se refiere al impacto que tiene el precio en la psique del consumidor. Es el caso de los perfumes. Si el precio es demasiado bajo en la percepción del consumidor, éste infiere psicológicamente que el producto no es de calidad.

Se fijan *precios promocionales* como parte de una estrategia combinada para atraer clientes a una determinada tienda, o en diferentes temporadas.

Fijación de precios geográfica se relaciona con la ubicación y características locales del mercado.

Hoy en día por los efectos de la globalización es cada vez más común la *fijación de precios internacionales*, en la medida en que existen tratados que fomentan el comercio y eliminan las tarifas arancelarias. Tal es el caso en la comunidad económica europea.

Cabe resaltar que una estrategia de precio alto y costo bajo, el *margin alto*, "atrae" a la competencia. En una estrategia de *margin bajo*, "desalienta" a la competencia.

1.3.3 Distribución (plaza)

La mayor parte de los productores utilizan intermediarios para llevar sus productos al mercado. Los productores tratan de forjar un canal de distribución:

un conjunto de organizaciones interdependientes que participan en el proceso de poner un producto o servicio a la disposición del consumidor.

Se usan intermediarios porque ellos pueden suministrar más eficazmente los bienes a los mercados meta. El canal de distribución desplaza bienes y servicios de los productores a los consumidores. Asimismo desempeña varias funciones clave para lograr concretar transacciones:

Información: Recabar y distribuir información de inteligencia e investigación de mercado acerca de los factores y fuerzas del entorno de mercadeo, la cual es necesaria para la planificación.

Promoción: Desarrollar y difundir comunicaciones persuasivas acerca de una oferta.

Contacto: Encontrar prospectos de compradores y comunicarse con ellos.

Adecuación: Ajustar la oferta a las necesidades de compradores.

Negociación: Acordar el precio y términos de la oferta para transferir la propiedad.

Citaremos aquí algunas descripciones sobre los niveles del canal¹²:

Nivel del canal: Capa de intermediarios que realiza alguna función para acercar el producto al comprador final.

Canal de mercadeo directo: Canal que no tiene niveles de intermediarios.

Canal de mercadeo indirecto: Canal que contiene uno o más niveles de intermediarios.

Canal de distribución convencional: Aquel que consiste en uno o más productores, mayoristas y detallistas independientes, cada uno de los cuales es una compañía individual que trata de maximizar sus utilidades, a expensas de las utilidades del sistema en su totalidad.

Decisiones de diseño de canal

Al seleccionar el canal los fabricantes enfrentan varios retos. Se quiere llegar al compromiso entre lo ideal y lo práctico. En el caso de una compañía nueva por lo regular inicia vendiendo en un área de mercado limitada. El capital es limitado, por lo mismo se usarán algunos intermediarios existentes en cada mercado, agentes de ventas, pocos mayoristas y algunos detallistas existentes,

¹² Kotler / Armstrong, *Mercadotecnia*, Ed. Prentice Hall, México, 1999, p.378-389

transportistas y pocas bodegas. Los sistemas de canal tienen que evolucionar para enfrentar las oportunidades y condiciones de mercado.

El diseño de un sistema de canal requiere analizar las necesidades de servicio de los consumidores, establecer los objetivos y restricciones del canal, identificar y evaluar las principales alternativas en cuanto a canales.

1.3.3.1 Principales canales de distribución

Para abordar el tema de los canales de distribución tendremos que definir lo que es la venta al detalle así como la función del detallista. La venta al detalle incluye todas las actividades que intervienen en la venta de bienes o servicios directamente a los consumidores finales para su uso personal, no comercial.

Los detallistas son negocios cuyas ventas provienen primordialmente de la venta al detalle.

La mayor parte de las ventas al detalle se efectúan en las tiendas. En años recientes ha crecido la venta al detalle fuera de las tiendas a través de otros canales: La venta por correo, por teléfono, el contacto puerta a puerta, máquinas expendedoras, Internet y otros mecanismos electrónicos

La venta al detalle en tiendas representa la mayor parte de los negocios de los detallistas. Las tiendas de venta al detalle tienen diferentes tipos y tamaños. Se clasifican en términos de características como son: *cantidad de servicio* que ofrecen, amplitud y profundidad de sus *líneas de productos* y los precios relativos que cobran.

En función al tipo de producto varía el tipo de servicio que requiere el cliente. Los detallistas pueden ofrecer uno de tres niveles de servicio: autoservicio, servicio limitado y servicio completo.

1.3.3.2 Universo de detallistas

Las tiendas de autoservicio surgen en Estados Unidos durante la gran depresión de los años treinta. En aquella época el cliente estaba dispuesto de encargarse de su propio proceso de encontrar, comparar y seleccionar, para ahorrar dinero. Así surgen los supermercados.

Los detallistas de servicio limitado ofrecen más servicio a los compradores dado que manejan más artículos acerca de los cuales los clientes requieren información.

En las tiendas de detallistas de servicio completo, los vendedores ayudan a los clientes en todas las fases del proceso de compras. Generalmente se trabajan más artículos de especialidad y a los clientes les gusta ser atendidos.

Al hablar líneas de productos tenemos que referirnos forzosamente a las tiendas de especialidad y a las tiendas departamentales. Las primeras se definen como tiendas en las cuales se trabaja una línea de productos estrecha con un surtido profundo dentro de esa línea.

En la tienda departamental se trabaja una amplia variedad de líneas de productos como muebles, ropa y artículos para el hogar. Y donde cada línea se opera como un departamento individual manejado por compradores especializados.

El supermercado es una tienda de autoservicio grande de bajo costo, de bajo margen y de alto volumen. Trabaja una amplia variedad de productos alimenticios, de limpieza y caseros.

La tienda de conveniencia es pequeña, situada cerca de un área residencial; está abierta muchas horas, generalmente los siete días de la semana. Trabaja una línea limitada de productos de conveniencia con alto volumen de ventas. Su horario prolongado y el uso de los consumidores, sobre todo para compras de reposición, hacen que las operaciones sean de precio relativamente alto.

Hoy en día han surgido las denominadas súper tiendas. Éstas son casi dos veces más grandes que un supermercado. Además de los servicios del supermercado ofrecen otro tipo de servicios como tintorería, bancos, comidas rápidas, cuidado de automóviles y atención a mascotas.

También han surgido las tiendas descuento o clubes de precios. En estos establecimientos la venta al detalle de mercancía estándar se efectúa a precios más bajos aceptando márgenes más reducidos y vendiendo mayores volúmenes.

1.3.3.3 Selección de canal

Necesidades de servicio del consumidor

Para hacer la selección de canal se han de tomar en cuenta los factores que agregan valor para el cliente. Por esto el diseño de un canal de distribución principia con la determinación de qué valores quieren obtener del canal los consumidores de los distintos segmentos meta. Juegan un papel importante la cercanía, la compra en persona, el tiempo de entrega, así como los servicios adicionales.

Objetivos y restricciones del canal

Los objetivos del canal deben plantearse en términos del nivel de servicio deseado por los consumidores meta. También juegan un papel importante la naturaleza de los productos, los intermediarios, los competidores y el entorno. Se deben tomar en cuenta los factores macro económicos.

Identificación de las principales alternativas

Una vez que han sido definidos los objetivos del canal se deben identificar sus principales alternativas entre los tipos de intermediarios, número de intermediarios y las obligaciones de cada miembro del canal

Evaluación de las principales alternativas

La evaluación de las principales alternativas se debe basar en criterios económicos y sobre todo en la rentabilidad.

Distribución física y administración logística

Hoy en día es muy importante diseñar un sistema de logística que dé soporte al canal. Este proceso incluye almacenar, manipular y trasladar productos de modo que estén disponibles para los clientes en los surtidos correctos en el momento oportuno y en el lugar apropiado. La eficacia logística tiene un impacto importante en la satisfacción del cliente y en los costos.

1.3.3.4 Variables de medición en el punto de venta (anaquel)

Las principales variables a medir en el punto de venta son:

- Participación en ventas
- Participación en anaquel
- Nivel de distribución
- Nivel de servicio en tienda o agotamiento
- Rotación de Inventario
- Precio de venta
- Material promocional
- Exhibición especial

1.3.4 Promoción

A la promoción también se le conoce como mezcla de comunicaciones de mercadeo. Ésta consiste en la combinación específica de herramientas de publicidad, ventas personales, promoción de ventas y relaciones públicas que son utilizados para lograr los objetivos de publicidad y mercadotecnia.

Publicidad: Se define como una forma pagada de presentación y promoción no personal de ideas sobre bienes o servicios por un patrocinador identificado.

Ventas personales: Es el esfuerzo personal que hacen la fuerza de ventas con el propósito de vender.

Relaciones públicas: Son las acciones que se emprenden para establecer buenas relaciones con diferentes públicos obteniendo publicidad favorable, como es una buena imagen corporativa. Así como el detener rumores o sucesos desfavorables.

Mercadeo directo: Se refiere a la comunicación directa con consumidores individuales que ya han sido seleccionados con el fin de obtener una respuesta inmediata. Se usa el correo, teléfono, correo electrónico, para lograr comunicación personal directa.

La comunicación va más allá de estas herramientas de promoción específicas. El diseño del producto; su precio; la forma y el color de su caja; y las tiendas que lo venden, son todos elementos que comunican algo a los compradores. Así pues, aunque la mezcla de promoción es la actividad de comunicación primaria de la compañía, toda la mezcla de mercadeo —producto, promoción, precio y plaza — se deben coordinar para tener el impacto de comunicación más grande posible.¹³

1.3.4.1 Propósitos de la promoción

El comunicador de mercadeo debe definir qué respuesta busca del público meta. Si bien el objetivo final es una compra, éste es el resultado de un largo proceso de toma de decisiones de los consumidores.

Las etapas por las que normalmente pasa un consumidor para hacer una compra son seis: conciencia, conocimiento, agrado, preferencia, convicción y compra.

Una vez que se ha definido la respuesta que se desea del público es necesario desarrollar un mensaje eficaz. Un buen mensaje debe captar la atención, retener el interés, despertar el deseo y causar una acción.

1.3.4.2 Establecimiento del presupuesto de promoción

El establecimiento de este presupuesto es una decisión difícil para el departamento de mercadeo. Existen cuatro métodos comunes para fijar el presupuesto total de promoción.

¹³ Kotler / Armstrong, *Mercadotecnia*, Ed. Prentice Hall, México, 1999 p.461

Método costeable: Consiste en fijar el presupuesto en función del monto que la empresa es capaz de pagar.

Método de porcentaje de las ventas: En este caso se determina como un porcentaje de las ventas.

Método de paridad competitiva: Se trata de igualar los gastos de publicidad de los competidores.

Método de objetivos y tarea: Éste se aplica cuando se tienen objetivos específicos determinando las tareas que deben efectuarse para alcanzar esos objetivos.

El presupuesto de la empresa en el rubro de promoción deberá dividirse entre el total las principales herramientas: publicidad; ventas personales; promoción de ventas y relaciones públicas.

Se define como una *estrategia de empuje* cuando la estrategia de promoción requiere usar la fuerza de ventas y la promoción comercial para introducir el producto en los canales.

Por otra parte en la *estrategia de atracción* se requiere realizar inversiones cuantiosas mucho en publicidad y promoción entre los consumidores para generar una demanda.

Podemos afirmar que las comunicaciones de mercadeo integradas (IMC), por sus siglas en inglés, han resultado exitosas. En éstas una compañía coordina cuidadosamente sus múltiples canales de comunicación, para proporcionar un mensaje claro, congruente y convincente acerca de la organización y sus productos.¹⁴

Esta filosofía asigna a una persona la responsabilidad de unificar la imagen de la compañía, la cual es moldeada por sus miles de actividades y da pie a una estrategia de comunicaciones de mercadeo total, cuyo objetivo es mostrar la forma en que la compañía y sus productos pueden resolver los problemas a los clientes.¹⁵

Con este enfoque se optimiza el presupuesto disponible.

¹⁴ Kotler / Armstrong, *Mercadotecnia*, Ed. Prentice Hall, México, 1999 p.480

¹⁵ Kotler / Armstrong, *Mercadotecnia*, Ed. Prentice Hall, México, 1999 p.481

1.4 Factores básicos para el éxito de un nuevo producto

1.4.1 Introducción del nuevo producto.

Se debe considerar algunos aspectos importantes para la introducción del nuevo producto, es decir una vez que ya se tiene el producto, las estrategias de mercadotecnia y el método de lanzamiento existe una relación con lo siguiente:

- **Cuándo:** Debe evaluarse el momento oportuno para la introducción del nuevo producto. La fecha de lanzamiento, que se fija con suficiente antelación, depende de varios factores, entre ellos la constitución de stock necesarios, suministros, infraestructura, medios de apoyo, plazos requeridos por los colaboradores técnicos y de mercadeo y, por supuesto, las épocas que pudieran resultar más atractivas para ese acontecimiento.
- **Dónde:** Es decir, la determinación geográfica, ya que la empresa puede decidir si se debe lanzar el nuevo producto en el mercado nacional, conjunto de regiones o en una localidad en particular.
- **Quién:** Dentro de los mercados escogidos, qué segmentos y personas o empresas. La empresa normalmente fija los objetivos de distribución y comunicación en adaptadores tempranos, fuertes usuarios y prescriptores sin perder de vista lo siguiente:
 - a) Los diferentes formatos de tienda, desarrollan nuevas alternativas de compra para el consumidor.
 - b) El acto de compra está en función al tipo y formato de tienda y producto que desea comprar.
 - c) En la selección de la tienda influyen necesidades adicionales como pagos u otros servicios.
 - d) Se hace notoria la diferencia en precios de un formato de tienda a otro.
- **Cómo:** Esto es, preparar la estrategia y método propiamente dicho, o sea desarrollar y coordinar los respectivos programas de mercadotecnia en la introducción, lo que influirá directamente en los resultados esperados. Todo lo anterior va en un plan que define la introducción de un nuevo producto, involucrando los elementos y medios necesarios para que todo esté preparado y coordinado el día elegido.
- **Medios de información:** Van dirigidos en primer lugar a clientes internos, y en particular a los vendedores o promotores del nuevo producto, a los cuales se les debe de entregar material e información para que conozcan perfectamente el nuevo producto, sus características, ventajas y beneficios, además de las condiciones de venta, los argumentos y perfiles de los clientes en perspectiva.

- **Medios de promoción:** Se constituyen especialmente los productos de consumo masivo, en el principal medio. Sus acciones de presentación, demostración, degustación, ensayo, etc; buscan atraer el producto hacia los clientes y los clientes hacia el producto. Se pueden entregar muestras en hogares, utilizar cupones y descuentos, todo destinado a una primera compra, ya que "de la repetición regular de la primera compra depende del éxito del lanzamiento de los productos de consumo"¹⁶. Para evaluar y realizar este análisis es necesario definir algunos términos para determinar cuántos de los probadores repitieron la compra y se volvieron fieles; determinar cuántas veces repiten la compra y conocer el potencial de crecimiento que tiene el producto en el mediano y largo plazo. Para entender esto con mayor claridad tendremos que explicar algunos términos para el análisis de variables necesarias para el estudio de esta tesis.

Prueba y recompra: Evalúa la fidelidad del consumidor sobre la compra del producto.

Probadores: Porcentaje de hogares que compran una nueva marca por primera vez dado un periodo de tiempo determinado; los probadores pueden ser expresados de dos maneras:

- Como el porcentaje de la población
- Como el porcentaje de los compradores de la categoría

Repetidores:

- Porcentaje de hogares que probaron el producto y regresaron a comprarlo
- Los repetidores son expresados como porcentaje de los probadores

Resumen del mercado: Muestra el hábito de compra del consumidor

Intercambio de marcas: cuantifica el intercambio de marcas de los consumidores

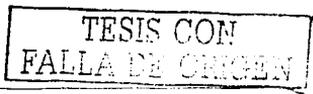
Demográfico: identifica el perfil demográfico de los consumidores de una marca

- **Medios de comunicación:** Se trata de dar a conocer el nuevo producto, interesar a los clientes potenciales en sus beneficios, incitarlos a ensayar y adoptarlo. Para ello se dispone de la publicidad, correo directo, afiches, folletos, vallas, etc., que naturalmente deben estar preparados y listos antes del lanzamiento, en términos de textos, ilustraciones, piezas y campañas.

1.4.2 Evaluación y control

En cuanto se ha puesto en marcha el plan de mercadotecnia, el proceso de evaluación del mismo debe comenzar; es decir, hay que ir midiendo el desarrollo

¹⁶ F. Nepveu-Nivelle, ob.cit. p.144.



para hacer los ajustes necesarios ante las desviaciones, para asegurar el logro de las metas.

Se trata de analizar el comportamiento del nuevo producto en términos de penetración, ventas, participación y compararlo con lo planeado para identificar posibles problemas, estudiar desviaciones y proporcionar los medios para acciones correctivas. Esas medidas de respuesta del mercado pueden ser, en general, de dos tipos: conducta física (compras, visitas a almacenes, etc.), y conducta mental (cambio de conciencia, intenciones de compra, etc.)

Cualquier desviación que exceda un límite aceptable requerirá una de estas tres acciones: cuando no se ha logrado una meta, puede ser necesario añadir recursos; si está por encima de la meta, puede ser posible retirar los recursos en exceso y reasignarlos; y si la meta original es inapropiada, puede ser necesario un nuevo planteamiento.

Algunas medidas de desempeño que se pueden utilizar son:

Generales; ventas en unidades; en dinero, por segmento; participación; rentabilidad, etc.

Específicas: Tasa de ensayo; de recompra; niveles de conocimiento; tasas de almacenamiento; número de distribuidores, etc.

El proceso de evaluación, en consecuencia, es esencialmente una tarea que implica tres etapas:

Descubrir qué pasó; obteniendo hechos, comparando los resultados reales con las metas presupuestadas para determinar en dónde difieren.

Determinar por qué pasó, cuáles factores específicos del programa de mercadotecnia influyeron y determinaron los resultados obtenidos.

Decidir qué debe hacerse, es decir, hacer las correcciones y mejoras que permitan mejores resultados.

Necesariamente, todo eso implica claros objetivos, metas y un plan de mercadotecnia para el nuevo producto, porque de lo contrario no tendremos posibilidad de medir su desempeño.

La evaluación y el control forman parte del plan de mercadotecnia en la introducción de un nuevo producto, ya que este plan no sólo se proyecta hacia la futura vida de la innovación en el mercado, sino que debe poner especial cuidado en su lanzamiento y posterior monitoreo de desempeño inmediato, permitiendo hacer correcciones y ajustes que pueden incidir directamente en el éxito buscado.

Por último, es fundamental reiterar que al introducir un nuevo producto al mercado se termina una etapa, pero el proceso y relación con los clientes continúa. Para el vendedor puede ser el final de un proceso, pero para el

comprador se trata de un inicio. Se ha realizado una primera venta y a partir de ella, el cliente evalúa, compara y valora nuestro producto y servicio; es aquí donde se puede iniciar una relación duradera, clave del éxito.

Los clientes posibles y potenciales, deben transformarse en compradores que ratifiquen sus expectativas y la relación valor/beneficio esperada, y pasar de cliente a socio o cliente asociado, desarrollando su lealtad.

GRP¹⁷ : Definimos el "rating" como el "porcentaje de televisores sintonizados en un programa entre el número total de televisores, tanto encendidos como apagados.

En la competencia por el "rating", el objetivo es la captación del mayor número de gente (audiencia) que vea o escuche algún programa determinado.

El término audiencia no sólo abarca a los oyentes de una estación de radio o a los espectadores de un "show" televisivo, sino también considera a los lectores de un periódico, o quienes compran una revista o pagan un boleto para el cine.

Las mediciones de audiencia de televisión se realizan mediante un aparato electrónico llamada "people meter", que registra minuto a minuto el consumo televisivo de los habitantes de un hogar. El sistema opera mediante un control remoto con teclas numeradas que identifican cada uno de los miembros de la familia. Cada integrante al encender el televisor pulsa la tecla que le corresponde para registrarse como telespectador.

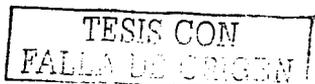
El "people meter" registra electrónicamente el cambio de canales y el tiempo de permanencia frente al televisor de cada uno de los miembros que lo hayan sintonizado

Durante la madrugada del día siguiente, a través de una línea telefónica, se colecta la información grabada en el aparato. Finalmente estos datos se procesan y de acuerdo a la programación emitida por cada canal, se tienen entre otros datos de audiencia, el "rating". La mayor cantidad de puntos de rating acumulados en una o varias campañas por un mismo programa o "spot", durante un lapso determinado, se denomina "Gross Rating Points". Existen empresas que se especializan en la medición de estas variables.

1.4.2.1 Metodología para la obtención de información

Existen diversas metodologías y compañías de servicios en México dedicadas a obtener información de las ventas y del desempeño de los mercados y productos; estas metodologías se diferencian dependiendo la fuente primaria de información y son las siguientes:

¹⁷ Visión Universitaria, Año3 / Marzo Abril 2003, Rosa Ornelas, pp.27 "Rating: Las cifras del éxito"



- Las tiendas detallistas
- El hogar
- El consumidor

Las tiendas detallistas:

Mediante esquemas de muestreo, utilizando sistemas de auditoría manual y/o recopilación de información automatizada vía "scanners" es factible conocer el desempeño de variables volumétricas y de observación.

1.- Retail Index: Servicio proporcionado por la compañía ACNielsen, quien recaba la información mediante un sistema de auditorías manuales en una muestra de detallistas tipo autoservicios; tiendas tradicionales; gobierno; farmacias; estancillos a escala nacional. Este método permite calcular las ventas en cada tienda mediante la siguiente fórmula:

$$\text{Ventas} = \text{Inventario Inicial} + \text{Compras} - \text{Inventario Final.}$$

Adicionalmente a las ventas de cada producto y marca, se obtiene la información de las variables de observación en el punto de venta o variables de causa.

2.- Scanning: Metodología utilizada para obtener información automatizada de las ventas de los ítems en los autoservicios mediante el registro de las ventas de los códigos de barra. Esta información es capturada por los scanners de los autoservicios y posteriormente procesada y clasificada por ACNielsen. La información permite identificar variables cuantitativas como ventas, distribución y precio de manera semanal y por ciudad. El alcance geográfico de esta herramienta de información es de 30 ciudades que representan el 70% del ACV de Autoservicios.¹⁸

El hogar (homepanel):

Mediante una muestra representativa de hogares es factible conocer el desempeño de un producto o marca. Esquemas de recopilación de información llamados "Pantrycheck" o "Dustbin", facilitan la obtención cuantitativa de la información desde los hogares mexicanos. ACNielsen tiene muestras superiores a los 4,600 hogares para obtener información quincenal del desarrollo de los productos.

El consumidor:

Los estudios son diseñados para resolver objetivos específicos; en México existen 125 compañías de investigación de mercados Ad-hoc registradas en la AMAI¹⁹.

¹⁸ ACV: All Comodity Value: Ventas Valor a total Tienda Detallista.

¹⁹ AMAI: Agencia Mexicana de Investigación de Mercados

1.4.2.1.1 Información en el punto de venta

Con información que proviene del punto de venta y utilizando las metodologías de ACNielsen, es factible conocer las siguientes variables por cada producto nuevo o existente en el mercado así como la evolución de toda la clase de producto.

- Ventas unidades y valor; precio; participación en ventas; rotación de inventarios; promedio de ventas por tienda; distribución; agotamientos, y variables causales de mercadeo (folletos, material POP, exhibición especial)

A continuación se presenta una breve descripción de cada variable:

Ventas unidades (ventas)

Indica las ventas totales efectuadas al consumidor en un período determinado; se presentan en: miles de kilos, litros, unidades, etc.

Cálculo:

Inventario inicial + compras netas (1) - inventario final = Ventas al consumidor
(1) Compras - devoluciones y/o transferencias

Participación de mercado en valor (% ventas valor)

Participación de ventas; porcentaje de ventas de una marca vs. el total de ventas de la categoría.

Cálculo:

$(\text{Ventas de la Marca} / \text{Ventas de la Categoría}) \times 100.$

Participación de mercado en unidades (% ventas unidad)

Indica el número de unidades colocadas por marca de la categoría, en un total con respecto al total de las unidades, de todas las marcas de la categoría en un período determinado.

Cálculo:

$(\text{Unidades vendidas de la marca} / \text{Unidades totales de todas las marcas}) \times 100.$

Rotación de inventarios

Medida de eficiencia que determina cuántas veces los inventarios en existencia han dado vuelta con relación a las ventas. Se representa en días de inventario.

Cálculo:

$\text{Ventas Unidades} / \text{Inventario Promedio}.$

Distribución ponderada

Porcentaje que representan las ventas en pesos de la categoría en las tiendas que manejan una marca o ítem determinado, en relación de las ventas en pesos

de la categoría en todas las tiendas. Es decir, la importancia de las tiendas en donde se encuentra distribuida la marca o ítem.

Se calcula de la siguiente forma:

$$\frac{\text{Ventas en pesos de la categoría, en las tiendas en que se encuentra distribuida la marca} \times 100}{\text{Ventas en pesos de toda la categoría en todas las tiendas}}$$

Agotamientos ponderados

Es el porcentaje de tiendas que se encontraron con agotamientos, al momento de realizar la auditoría, y es ponderado a las ventas valor de toda la categoría por tienda.

Se calcula de la siguiente forma:

Sumando las distribuciones ponderadas de las tiendas que resultaron con agotamientos, al momento de realizar la auditoría.

Participación en anaquel

Porcentaje que representa el inventario encontrado de una marca o ítem con relación al inventario encontrado, total de la categoría. Se cuenta en anaqueles, góndolas y exhibiciones especiales.

Se calcula de la siguiente forma:

$$\frac{\text{Inventario en área de ventas de la marca} \times 100}{\text{Inventario en área de ventas de la categoría}}$$

Distribución ponderada de exhibiciones especiales

Exhibiciones especiales: Es una posición secundaria de exhibición del producto, diferente a la del anaquel regular. Representa un esfuerzo especial del detallista y fabricante por mostrar el producto en un lugar de preferencia.

Se considera exhibición especial a:

- o Islas
- o Racks y muebles especiales
- o Cabeceras
- o Botaderos

Porcentaje de tiendas en el mercado en las que el producto tuvo presencia de exhibición especial, considerando la importancia de las tiendas en ventas valor (distribución ponderada)

Material POP: Folletos promocionales de las cadenas: cuadernillos u hojas volantes, impresos por las cadenas que anuncian las diferentes promociones para un producto o grupo de productos.

- La auditoría consiste en registrar aquellos productos que aparecen en el folleto, así como las tiendas en las que está vigente la promoción.
- Esta actividad está muy relacionada con reducciones de precio

Folleto de la cadena: Ofertas/reducciones (anunciadas en cartel) y materiales elaborados por la cadena en formato de cartel; generalmente colgando del techo o sobre la exhibición del producto.

1.4.2.1.2 Información en hogares

Con información que proviene de investigaciones de mercado desde el hogar y utilizando las metodologías de ACNielsen, es factible conocer las siguientes variables por cada producto nuevo o existente en el mercado, así como la evolución de toda la clase de producto:

Número de familias compradoras: Número de familias que hicieron al menos una compra del producto/marca en el período.

Penetración (% de familias compradoras): Es el "número de familias compradoras" expresada como porcentaje del universo.

Porcentaje de familias repetidoras: Es el porcentaje de familias en el universo que compraron el producto/marca en el periodo actual y en el periodo anterior.

El objetivo de este método es proveer información puntual o continua sobre el comportamiento de compra del consumidor para una clase de producto, sus principales segmentos y marcas²⁰

La información que se maneja en particular para este método se estructura de la siguiente forma:

1.4.2.1.3 Medición de la intención de compra.

Antes de lanzar un nuevo producto al mercado, se realizan mediciones tanto del concepto como del producto; el objetivo principal de estas mediciones es conocer la intención de compra de un producto, evaluar su potencial o el grado de aceptación que tendrá.

²⁰ Fuente: Servicio Homepanel ACNielsen.

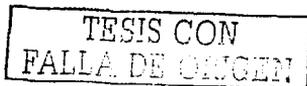
Se evalúa el concepto del producto, o dicho de otra forma "la promesa que el producto ofrece" al futuro consumidor. Estas promesas son plasmadas en los planes de diseño del lanzamiento y deben ser analizadas y evaluadas, previa producción y comercialización.

Mediante estudios Ad-hoc o de consumidores meta, es factible cuantificar el nivel de aceptación o rechazo a un concepto o idea.

La evaluación del producto es realizada con muestras físicas del producto, las cuales son entregadas a consumidores objetivo con la finalidad de que realicen evaluaciones sobre el mismo y así el investigador de mercado pueda cuantificar el nivel de intención de compra.

Existen compañías de servicios de investigación de mercados especializadas en estudios Ad-hoc, las cuales proveen estas evaluaciones²¹.

²¹ Proveedores: IPSOS-BIMSA, BASES, Consultoría Directiva.



1.5 Proceso de venta de productos de consumo masivo.

Ofrecer a los consumidores finales un producto que cumpla sus necesidades a un precio razonable, son elementos importantes de una estrategia eficaz de mercadotecnia. Sin embargo uno de los principales puntos de planeación en el proceso de venta es la distribución, es decir, hacer que los productos se encuentren en la cantidad y en el lugar adecuados cuando el público lo solicite al menor costo posible.

Las decisiones estratégicas sobre los temas relacionados con la distribución se guían por los objetivos ideales de distribución para el producto. En la Figura: 7 se muestran las áreas de decisión que las empresas deberían considerar durante el proceso de planeación y creación de un nuevo producto.

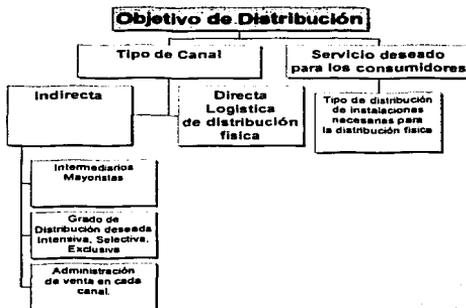


Figura: 7 Áreas de decisión estratégica en cuanto a distribución

1.5.1 Objetivos de distribución

Los objetivos de distribución del producto son definidos por el tipo de producto; los productos de consumo masivo son agrupados en clases de producto a fin de identificar el objetivo ideal de distribución del producto.²²

El producto puede ser clasificado en una clase de producto, dependiendo de los atributos y conceptos del mismo. En la Figura: 8 se muestran las clases de

²² Mercadotecnia, Mc Carthy / Perreault, Undécima edición, Ed. Mc Graw Hill 1997, p 274

producto en las que se clasifican los productos de consumo masivo, a fin de simplificar la planeación de la estrategia general y no tratar a todos los productos nuevos como individuales. Este es un punto de partida muy útil en el desarrollo de combinaciones de mercadotecnia para productos nuevos de consumo masivo.

Las categorías están basadas en la forma en que el consumidor compra, lo cual es relevante al considerar que la definición de la categoría debe estar basada en lo que el consumidor final requiere.

Uno de los criterios comunes entre las clases de producto, está basada en la distribución máxima en el canal; así pues, para productos de conveniencia, productos de comparación y productos nuevos, la distribución objetivo debe ser la máxima.

Clases de producto	Combinación de mercadotecnia prioritaria	Exhibición punto de venta	Canal de distribución
Productos de conveniencia	Máxima distribución, venta masiva, empleo de marcas	<ul style="list-style-type: none"> • Impulso: Exhibición en el punto de compra • Urgencia: Cerca del punto probable de compra 	Detallistas: Autoservicios, tiendas de conveniencia, clubes de precios.
Productos de comparación	Máxima distribución para facilitar comparación de precios y atributos	Cercana al producto de comparación	Detallistas: Autoservicios, tiendas de conveniencia, clubes de precios.
Productos de especialidad	Canales de venta específicos y diferenciados.	Por estrategia del canal de venta	Comercio especializado, venta directa, telemarcadotecnia, internet.
Productos no buscados o productos nuevos	Si el tipo de producto es de consumo masivo popular, la distribución debe ser máxima y/o similar a productos de conveniencia o comparación. promoción agresiva.	Exhibición especial de impulso en el punto de venta como motor de la promoción y prueba de producto.	Detallistas: Autoservicios, tiendas de conveniencia, clubes de precios.

Figura: 8 Clases de producto y planificación de la distribución.

En los productos de conveniencia la distribución exhaustiva toma mayor relevancia en el canal de autoservicios, pues la compra por impulso en todos los niveles socioeconómicos en México representa más del 50% de las compras, es decir no existe una planeación formal del consumidor para comprar; un 80% de las decisiones de compra son realizadas en el anaquel.²³

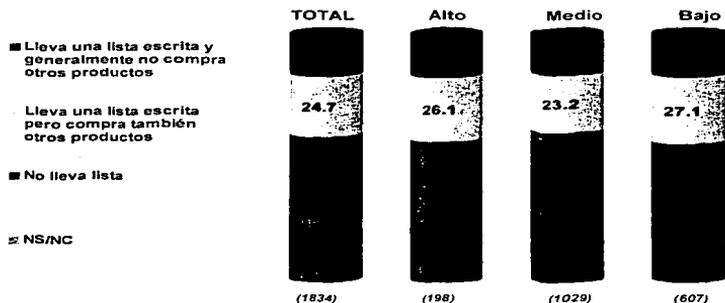


Figura: 9 Planeación de compra del consumidor en autoservicios de México

Definir el objetivo de distribución y las estrategias para lograrlo son factores clave en el éxito del lanzamiento del producto y en el ciclo de vida del mismo; así pues las empresas pueden distribuir directa o indirectamente sus productos en el punto de venta. Estas estrategias dependen del tipo de canal.

1.5.2 Tipo de canal de distribución en México

La estrategia de distribución para la selección del tipo de canal está basada en el tipo de producto y la categoría, sin embargo resulta indispensable planear la estrategia de distribución sobre la base de la tendencia e importancia que los diferentes canales tienen para la clase de producto.

Para productos de consumo masivo popular los canales principales son autoservicios grandes, minisupers, tiendas tradicionales (abarrotes y misceláneas), tiendas de gobierno, farmacias, bares, restaurantes y hoteles²⁴.

²³ Supermercadismo 2001, ACNielsen. Planeación de compra autoservicios para Valle de México, Guadalajara y Monterrey. Muestra 1834 consumidores encuestados.

²⁴ Administración de Ventas, Hartley, Ed CECSA, Décima Séptima edición 2002 pag.44

1.5.3 Definición de tipo de tienda

Autoservicios grandes

Son establecimientos mayores a 600 metros cuadrados de área de ventas, con tres o más carriles de salida (cajas registradoras). La importancia de sus ventas al menudeo es mayor al 50%. No se necesita ser socio del establecimiento para realizar las compras.

Minisupers y tiendas de conveniencia

El canal de los minisupers es la consolidación de:

Autoservicios independientes con uno o dos carriles de salida, y con un máximo de 600 metros cuadrados de área de venta.

Tiendas de conveniencia de cadena son aquellas que tienen un horario de atención de 15 horas o más, por mencionar algunas: Oxxo, Super 7, Círculo K, Matador, 12 + 12 Serviplus, etc.

Tradicional (abarrotes y misceláneas)

Son tiendas en las que el público es atendido por dependientes a través de un mostrador. Son tiendas sin carriles de salida.

Autoservicios de gobierno

Son tiendas administradas por dependencias y organismos oficiales y paraestatales, de uno o más carriles de salida. Sus ventas al menudeo representan más del 50%.

Farmacias

Establecimientos que se identifican en sus fachadas como farmacias, boticas y droguerías, que venden principalmente medicinas, productos de higiene personal y tocador, tales como: dentífricos, shampoo, algodón etc.

Comercio informal

En México existen otros canales de distribución y venta al consumidor final los cuales no son considerados como comercio formalmente establecido; algunos ejemplos son los tianguis, mercados sobre ruedas, vendedores públicos. No existen cifras confiables de este tipo de comercio en México.

En México las tiendas de autoservicio representan el 48% de importancia para las ventas valor (ACV, All Comodity Value) y muestran tendencia positiva, sin embargo el canal de abarrotes y misceláneas continúa teniendo un peso significativo.²⁵

²⁵ Universos de tipos de tienda, ACNielsen 2002



Figura: 10 Importancia en ventas por tipo de tienda en México

El número de establecimientos y puntos de venta son un factor de decisión en la planeación de la estrategia de distribución.

Se considera que existen aproximadamente 600,000 puntos de venta para productos de consumo masivo entre autoservicios, tiendas de conveniencia, abarrotes y misceláneas, farmacias y tiendas operadas por el gobierno bajo definición de tienda de ACNielsen.

La definición del tipo de canal en la estrategia de distribución debe considerar que el consumidor final tiene acceso a diversos canales para adquirir los productos. Si bien se justifica la decisión de distribución en autoservicios por la penetración de compradores y la importancia del canal, no deben ser minimizadas las estrategias de distribución en las tiendas tradicionales.

El porcentaje de hogares compradores por tipo de canal indica altos niveles de simultaneidad, es decir, el consumidor compra en diversos canales, sin embargo concentra su gasto principalmente en los autoservicios y tiendas tradicionales (abarrotes y misceláneas).

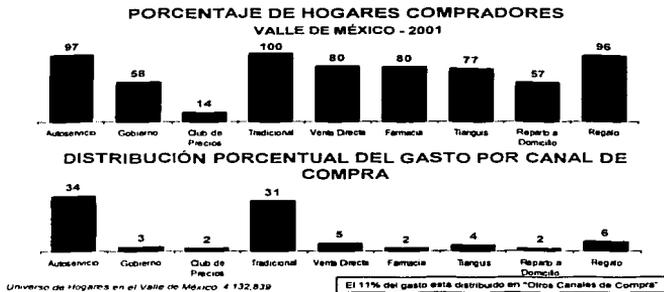


Figura: 11 Porcentaje de hogares compradores por tipo de tienda.

El canal tradicional.

El flujo de distribución de los productos en las tiendas tradicionales puede ser de diversas vías, desde distribución directa, hasta distribución por mayoristas, medio mayoristas y centrales de abastos etc.,

Los tiempos desde que un producto sale de fábrica, hasta que es consumido, pueden variar de manera significativa en este canal. El llenado de los inventarios en el canal es mayor que en autoservicios; en promedio se estima que un producto tarda en llegar, desde el embarque hasta la tienda tradicional, aproximadamente 3 meses, por lo tanto existen altos costos de mantener los inventarios los cuales reducen los márgenes y eficiencias de los mayoristas y medio mayoristas.²⁶

El nivel socio económico (NSE²⁷) del consumidor también determina una mayor preponderancia del canal de compra y por lo tanto de la estrategia de distribución. Los NSE bajos tienen mayor importancia de compra en las tiendas tradicionales (abarrotes y misceláneas) siendo lo contrario para los niveles socioeconómicos altos. (ver: Figura 12)

Esta relación es debida principalmente a la cercanía del autoservicio al hogar, pues en promedio los hogares del Valle de México, Guadalajara y Monterrey se encuentran a 14 cuadras de distancia de un autoservicio y el 70% de las visitas a este canal se realizan por otros medios de transporte diferentes al automóvil.

²⁶ Fuente: Banamex reporte de bolsa Grupo Corvi SA.

²⁷ NSE: Nivel Socio Económico (Bajo definición de la Asociación Mexicana de Agencias de Investigación)

Cabe notar que la penetración de automóvil en los hogares en México es del 42%.²⁸

La conveniencia de compra en tiendas tradicionales se debe a que el consumidor visita con mayor frecuencia este tipo de tiendas, sin embargo el desembolso por cada acto de compra es menor, lo cual constituye las barreras competitivas que mantienen su existencia.

No obstante la importancia de los canales cambia dependiendo de las necesidades / posibilidades del consumidor

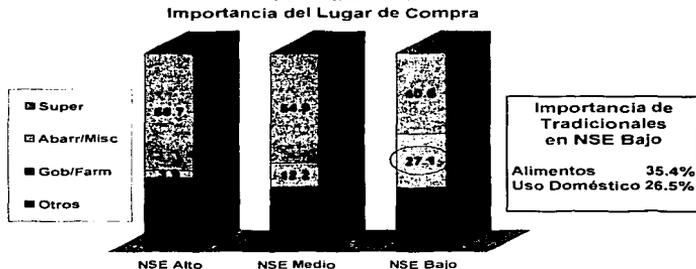


Figura: 12 Importancia del lugar de compra por NSE

El canal de autoservicios

El flujo de los productos y la logística de distribución es por lo general más sencillo que en las tiendas tradicionales, primero porque existe un universo de tiendas menor y segundo porque existen herramientas y procedimientos estructurados que facilitan la distribución e introducción de nuevos productos.

²⁸ Fuente: Multimercadismo, estudio ACNielsen 2001

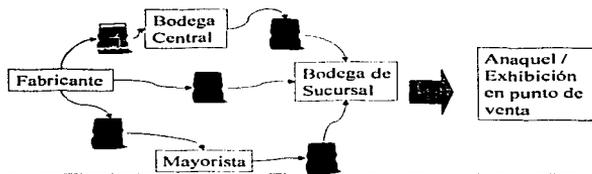


Figura: 13 Flujo de los productos hacia el autoservicio

1.5.4 El proceso de venta en autoservicios

Existen diversos procedimientos para poder vender un producto en una cadena de autoservicio. En la Figura: 13 se muestran los grandes procesos que deben cumplirse; existen diversos requerimientos desde el contacto inicial hasta el pago de la factura, los cuales son diferentes en cada cadena detallista y dependen de la clase de producto.



Figura: 14 Proceso de venta en cadenas de autoservicio

Adicionalmente a los requerimientos oficiales y legales, es indispensable, para ser catalogado como cliente de autoservicio, contar con los siguientes requerimientos:

1. Los productos deben cumplir con las Normas Oficiales Mexicanas (NOM) aplicables al tipo mercancía.
2. Código de barras:
 - El código de barras permite la captura automatizada de datos habilitando así, en forma conjunta, el movimiento físico de productos y el flujo de información. El uso de código de barras forma parte del valor agregado al servicio para el cliente a lo largo de la cadena de distribución.
 - Los códigos de barras son proporcionados por la AMECE²⁹.
3. Conectividad:
 - Contar con el equipo de cómputo y software para realizar las operaciones de EDI³⁰ (ver tema ECR-EDI) Es necesario contratar los servicios de algún proveedor como AG Commerce, EDI Comunicaciones, GEDAS, Master EDI, etc. El proveedor proporcionará un número de identificación y uno de clasificación.
4. De preferencia ser fabricante o distribuidor directo (primera mano) de artículos nacionales o importados. Esto les permite a las cadenas de autoservicio mayor ventaja en la negociación de compra al no involucrar intermediarios.³¹

Negociación

El proceso de negociación entre el fabricante y el detallista es sin lugar a dudas en donde existirá el mayor riesgo de fracaso para los lanzamientos de nuevos productos en el mercado. Este riesgo se presenta sobre todo en fabricantes cuyas *estrategias* y plan de mercadotecnia no están alineados con las estrategias de la cadena de autoservicio y de la categoría.

Las negociaciones detallista-fabricante son, por lo general, un proceso complicado, en primera instancia porque existen tres tipos de compradores con motivadores diferentes.

1. El comprador tradicional
 - o Decide qué y cuánto se compra; todo el poder se centra en el comprador
 - o Enfoque: se vende lo que se compra.
 - o Postura: subjetiva.
2. Comprador interactivo.
 - o El comprador realiza la compra con apoyo de la retroalimentación de otras áreas.

²⁹ AMECE: Asociación Mexicana para el Comercio Electrónico

³⁰ EDI: Electronic Data Interchange por sus siglas en Inglés.

³¹ Fuente: Al Detalle ANTAD Vol 4. pag 16. Abril 2002 "Pedro Alonso" Director General Auchan

- o Enfoque: se compra lo que se vende.
- o Postura: objetiva.

3. Comprador ideal.

- o El comprador negocia en función de la información que tiene y de la información que le proporciona el proveedor. Genera un plan.
- o Enfoque: se compra lo que se vende o lo que se puede vender.
- o Postura: objetiva

Adicionalmente, los objetivos, información, estrategias y enfoque entre el comprador y el vendedor-fabricante son diferentes, lo que ocasiona que el proceso sea complejo.

Con relación a los nuevos productos de una categoría, dado que no existen datos históricos que puedan avalar el éxito de producto, el comprador toma el riesgo si identifica algún atributo del producto dentro de la estrategia de la categoría. Definitivamente los riesgos son mucho mayores para el fabricante puesto que las negociaciones incluyen la devolución del producto, si el nuevo producto no tiene una rotación adecuada de sus inventarios.

El proceso de administración de categorías incluye un apartado para el manejo de productos nuevos. El comprador, en conjunto con el líder de la categoría (Ver tema 1.5.11.1), generan las estrategias para la catalogación y compra de los nuevos productos, es decir, el comprador conoce con anticipación a la negociación los segmentos, las marcas y cantidades de nuevos productos que deben manejar. Esto puede constituir una barrera de entrada en la negociación si el producto nuevo no está en línea con lo definido por la estrategia de la administración de la categoría, sin embargo la decisión de comprar o no comprar el nuevo producto es del gerente de compras.

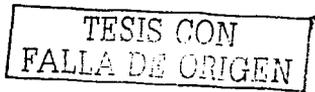
Una vez concluida y aceptada la negociación con el comprador será necesaria cierta documentación que garantice las condiciones establecidas entre ambas partes.

Alta de artículos (catalogación en autoservicios).

Para el alta de los artículos en los catálogos de los autoservicios, los procedimientos varían mucho entre cada cadena; tan sólo un ejemplo: Wal-Mart solicita proporcionar al comprador una fotografía digitalizada (en disco) del o los artículos a integrar, etiqueta del código de barras y las especificaciones de cada artículo respecto a peso, volumen, número de piezas por empaque y tarima, etc.

Por lo general las grandes cadenas de autoservicio aplican cargos a los fabricantes por cada código de barras que se dé de alta en sus sistemas.

³² Fuente: Wal-Mart de México: WWW.Walmart.Com.mx



Pedidos

Existen diversas formas de calcular el volumen inicial de compras de un nuevo producto; estos cálculos varían entre cada categoría; pueden ser calculados sobre la base de una proporción de los metros cuadrados de exhibición en anaquel de la categoría, o a un porcentaje de las compras totales de la categoría, calculados en términos de pesos o de unidades, o por las negociaciones de oportunidad precio-volumen. Los volúmenes de compra incluyen por lo general a todas las sucursales del mismo formato de una cadena.

Los cálculos de los niveles de reorden o reabastecimiento se realizan basándose en los promedios de la categoría, por lo que si el nuevo producto no tiene una rotación de inventarios acorde a los estándares de la categoría, es descatálogo de la cadena.

Los pronósticos de venta de los nuevos productos deben ser revisados con mucha mayor frecuencia a la actual debido a que requieren ajustes por observación, dada la carencia de información histórica. Este proceso es clave para evitar agotamientos y sobreinventarios en tienda.

Entrega de mercancía / logística

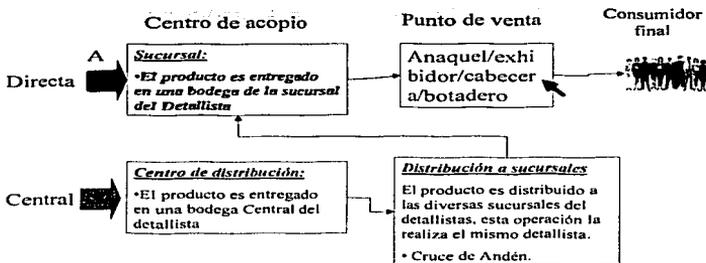


Figura: 15 Proceso de venta en cadenas de autoservicio

La logística de distribución de los productos en autoservicios se presenta de dos formas:

Distribución directa del fabricante a sucursal (entrega centralizada).
Distribución centralizada (cruce de andén).

Si el producto es distribuido en las bodegas centrales del detallista mediante entrega centralizada, éste se encarga de redistribuir la mercancía hacia sus sucursales.

Los detallistas realizan cargos por este concepto; según Wal-Mart las ventajas que existen con este sistema son:

- Desarrollar proveedores que no cuentan con una infraestructura de distribución, permitiéndoles que sus productos tengan presencia a escala nacional
- Reducir costos y tiempos de distribución
- Entregar mercancía en un solo punto
- Mayor control de la mercancía en fecha y cantidades entregadas
- Emitir una sola factura
- Garantizar el abasto
- Ofrecer frescura y calidad

1.5.5 La cadena de suministros y su evolución

La administración de cadenas de aprovisionamiento ha surgido como una de las herramientas más poderosas con las que se cuenta hoy en día para la mejora de los negocios en todos los tipos de canales. Los proveedores, fabricantes, distribuidores, detallistas y un buen número de organizaciones de servicios han descubierto que deben transformar sus operaciones y tácticas, o resultarán vencidos por competidores con redes de aprovisionamiento más innovadoras y agresivas. A lo largo de esta última década se ha dedicado mucho esfuerzo a la mejora de las cadenas de aprovisionamiento, y dichas prácticas han sido descritas con nombres como: "reestructuración logística" y "rediseño de procesos" o "mejoramiento de los canales de distribución".

Las mejoras en las cadenas de suministros han buscado eficiencias desde los sistemas de producción, logística, distribución y compras. Hoy en día existen esfuerzos en crear sistemas que buscan mejorar toda la cadena de suministros, desde los proveedores hasta el consumidor final.

Estos esfuerzos de búsqueda de eficiencias y optimización, iniciaron de manera independiente en cada uno de los eslabones de la cadena de suministros (Figura: 16); los beneficios que se obtienen de manera interna en los negocios son sin duda uno de los principales motores por continuar investigando y desarrollando la administración de redes de aprovisionamiento.

En los orígenes del proceso de mejoramiento de cadena de suministros, a las empresas les interesaba únicamente mejorar su eficiencia interna; escasamente

existían técnicas que buscaran la eficiencia de toda la cadena en su conjunto. En los últimos años, la eficiencia de la cadena de suministros tiene como objetivo, ya no el siguiente paso del eslabón, sino al consumidor final del producto o servicio.

En la Figura 16 se muestra la manera en que las organizaciones planean sus rutas y conducen travesías hacia la excelencia en sus cadenas de aprovisionamiento. Este modelo comienza con la entrega de la materia prima por parte de un proveedor a un fabricante o transformador. El aprovisionamiento puede consistir en cualquier materia prima. El fabricante recibe los materiales, por medio de algún tipo de transporte y lo almacena en espera de su procesamiento posterior.

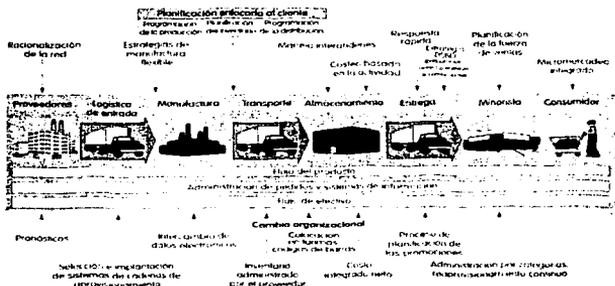


Figura: 16 Administración de las cadenas de aprovisionamiento

El flujo de aprovisionamiento a menudo requiere algún tipo de operación, para convertir la materia prima en un producto terminado en un servicio disponible. En el momento de terminar la transportación los productos se encuentran en la forma de bienes terminados o semiacabados, para ser transportados a través de un canal adecuado de distribución.

En todos los casos, el flujo del producto o servicio se mueve en dirección del consumidor final, quien compra los bienes y servicios. Expresado de manera sencilla: la satisfacción del consumidor debería llevar a la compañía a analizar, administrar y mejorar su cadena de aprovisionamiento de forma continua. Es por esta razón que la visión de la cadena de suministros debe estar enfocada en todo su contexto y no únicamente en optimizar sus partes. Es decir, las empresas con visión a largo plazo deben crear estrategias para optimizar sus

procesos internos así como externos, pues la cadena termina con el consumidor final.

Las opciones de compra son actualmente tan grandes y las lealtades de marca tan débiles que los cambios en los patrones de consumo pueden ser rápidos y letales para una empresa. El flujo tradicional de las compañías es de izquierda a derecha (empujar inventarios al siguiente cliente), y la mayor parte de los esfuerzos de mejoramiento han estado orientados en esta dirección. En realidad un análisis de la cadena debería enfocarse en la línea de meta (demanda) y no en el punto de arranque (oferta) Sin embargo, existen muchas compañías que creen que el objetivo primordial de los mejoramientos en las cadenas de aprovisionamiento es mejorar la eficiencia interna en lugar de servir a los consumidores finales de modo más eficaz; podemos decir que en teoría estas empresas se encuentran condenadas al fracaso en el ambiente competitivo actual.

En el modelo de cadenas de aprovisionamiento de la Figura: 16 se muestran algunos de los esfuerzos que han iniciado las compañías para crear cadenas de aprovisionamiento más eficientes y ganar ahorros en los costos. La mayor parte de las firmas comenzaron por racionalizar la red de aprovisionamiento bajo la siguiente premisa:

Uno de los primeros esfuerzos fue reducir el número de proveedores, y simplificar o disminuir los intermediarios, esto para mejorar la consistencia en la calidad de los materiales recibidos y se supuso que esta medida daría como resultado una mejor calidad y un costo menor; entonces los proveedores ganaron posiciones de grandes volúmenes a cambio de concesiones en los costos y precios de venta.

Otras eficiencias logradas de manera interna en las empresas, fueron el buscar los beneficios de los sistemas de manufactura flexible y se centraron en la planificación y programación como dos de los ingredientes clave que reducirían drásticamente los costos de inventario, fabricación y transformación.

Al utilizar información acerca de la demanda, las compañías establecieron sistemas que podían administrar de manera más eficiente el proceso de adquirir las materias primas adecuadas, teniendo el tiempo de maquinaria necesario y recursos humanos disponibles, programando la producción para cubrir la demanda sin existencias ni inventarios excedentes. La planificación de recursos materiales (Material Resource Planning; MRP y MRP II, por sus siglas en inglés) constituyó el primer intento. Este método evolucionó a Planificación de la Distribución de Recursos (Distribution Resource Planning; DRP por sus siglas en inglés) y Planificación de los Recursos de la Empresa (Enterprise Resource Planning; ERP, por sus siglas en inglés) gracias a los avances en software y cómputo.³³

³³ Administración de Cadenas de aprovisionamiento, Charles C.Poirier, Ed. Oxford, p 12

Metodologías como SAP (Systems Application Process; SAP, por sus siglas en inglés), que se originó en Alemania, se han convertido en el método favorito de las empresas que buscan lo último en el procesamiento del control de la fabricación.

Los modelos como DSBD (Direct Store Brand Delivery), Inventario Administrado por Proveedor (Vendor-Managed Inventory) y Administración de Categorías, requieren mayor precisión en mejorar los pronósticos de venta.

Sin embargo estos procedimientos de planear la cadena basándose en empujar los inventarios del producto, en lugar de jalar la mezcla de ellos por demanda del consumidor final, provocan oportunidades de eficiencia y reducen costos en las empresas. Estos métodos empezaron a utilizarse en 1987 y fueron denominados QR (Quick Response, por sus siglas en inglés) como una solución para ajustar los inventarios en el punto de venta, reducir tiempos del ciclo en la cadena y mejorar el servicio al cliente.

Otro tipo de esfuerzos planteados por metodologías como ECR (Efficient Consumer Response) permitió incrementar el nivel de probabilidad de los pronósticos de venta hasta en un 80%, en un par de compañías de consumo masivo popular.

La clave es capturar el flujo de datos hacia delante y hacia atrás, a lo largo de la cadena, de manera que la compañía pueda determinar y reaccionar al comportamiento de compra real del consumidor final. El flujo de efectivo se incrementó para las compañías que encontraban las respuestas correctas a causa de las reducciones significativas en los inventarios; se aumentó en facturación y mejoró el tiempo pago.

Los resultados de esas metodologías en Wal-Mart fueron significativos, pues las ventas se incrementaron en un 25%; se redujo la rotación de inventarios en un 30%; se redujeron los agotamientos en el punto de venta en un 5%; y el tiempo de respuesta después de niveles de reorden de surtido bajaron un 70%. Lo anterior permitió a P&G incrementos sustantivos en la utilidad de operación y mejor posicionamiento de marcas en el punto de venta.³⁴

Hoy en día, las oportunidades de mejora consisten en mejorar toda la cadena de abastecimiento en lugar de sus partes, pues esto crea las condiciones de una red de abastecimiento con mayores ventajas competitivas, ofreciendo mayores probabilidades de éxito de todo el sistema a futuro.

³⁴ Administración de Cadenas de aprovisionamiento, Charles C.Poirier, Ed. Oxford, p 21

1.5.6 La importancia de los pronósticos de venta

El pronóstico de ventas es un factor clave para el desempeño total de la cadena de suministro ya que predice la demanda, siendo la satisfacción de ésta, el objetivo de todo el sistema de abastecimiento.

Sin embargo, las empresas encuentran demasiado difícil implantar la disciplina necesaria para desarrollar informes confiables a partir de la demanda, por parte tanto de los compradores como de los vendedores. A pesar de las colecciones crecientes de información histórica, de mejores técnicas para la predicción de la demanda y los cambios estacionales y de las comunicaciones más estrechas con los clientes, la mayoría de los pronosticadores confían más en su intuición y en los resultados del año anterior. Así, la precisión típica de los pronósticos está medida en alrededor del 40%.

Pasar por alto pronósticos pobres inhibe el desempeño que pueda alcanzarse en un sistema de aprovisionamiento. Obtener mejor información para un sistema de aprovisionamiento, respecto a cuánta demanda real habrá durante un marco de tiempo específico, es un reto universal. La eficiencia de manufactura, los niveles de inventario y la entrega están directamente correlacionados con la precisión de esta información. Sin embargo, las compañías continúan aceptando una precisión por debajo del 50%.

Con una información pobre acerca de la demanda, el proceso de planificación se sustentará, en el mejor de los casos, en conjeturas con cierta base. El sistema resultante funciona sólo a causa de un servicio heroico, y no por una reacción organizada. Las empresas se encuentran en la permanente necesidad de responder a cambios inesperados.

Trabajando con los clientes, haciendo un uso mucho mayor de la información histórica y vinculando la información acerca del consumo actual a lo largo de la cadena de aprovisionamiento, algunas compañías han descubierto que la exactitud de los pronósticos puede incrementarse en un 80%, en conjunto con metodologías de ECR (Eficient Consumer Response)

Uno de los secretos es desplazarse a un horizonte de planificación más corto, en el que se utiliza la información sobre el consumo por extraer a través de la red, en lugar de los datos especulativos que usualmente se aplican. En estas condiciones, se rediseña el sistema para trabajar con plazos de entrega más cortos a lo largo de la red, con inventarios menores, a fin de que la compañía pueda responder mucho más rápido y flexiblemente a lo que está sucediendo en el punto de consumo.

Para lograr elaborar un pronóstico con buen nivel de exactitud, éste debe estar basado en datos estadísticos y ser adaptado por eventos externos como promociones y eventos especiales, tanto propios como de la competencia.

1.5.6.1 Parámetros básicos a considerar para un pronóstico realista

1. El pronóstico debe ser calculado por producto específico.
2. Considerar un horizonte de planificación trimestral.
3. Considerar todos los datos históricos disponibles.
4. Considerar las promociones y eventos especiales tanto propias como de la competencia.
5. Considerar la estacionalidad.
6. Considerar factores geográficos.

Una vez que se tienen los datos anteriores se procede a:

1. Calcular los datos históricos corregidos.
2. Calcular la tendencia.
3. Calcular el pronóstico estadístico incluyendo la estacionalidad.
4. Adaptarlo con datos de promociones y eventos especiales tanto propios como de la competencia.

El simple hecho de realizar el pronóstico de ventas de esta forma no es suficiente; una práctica recomendable consiste en dar seguimiento semanal al comportamiento de la venta real contra la venta pronosticada. Este seguimiento semanal permitirá hacer ajustes en función de la demanda real e ir documentando información sobre promociones u otros eventos que afectan la venta de los productos.

Los distribuidores de la cerveza Heineken alimentan cifras reales de agotamiento y pedidos para reabastecimiento a la cervecería, con base en Holanda, a través de sus páginas web vinculadas. Este sistema de planificación interactivo genera, por tanto, pedidos escalonados en el tiempo con base en el consumo real por remoción, no en la demanda anticipada. Así, los distribuidores pueden modificar los planes basados en las condiciones locales o en los cambios en las ventas. Estos planes revisados se encuentran disponibles para la cervecería en Europa, en tiempo real, lo que ajusta los tiempos de producción y de aprovisionamiento. Los tiempos de respuesta se han reducido de las tradicionales 10 ó 12 semanas a 4 ó 6. En una industria enfocada en la frescura del producto, estos ahorros en el tiempo han ampliado una ya de por sí envidiable posición en el mercado.

1.5.7 Respuesta eficiente al consumidor (ECR)

ECR (Efficient Consumer Response, por sus siglas en inglés) es en sí una metodología de administración de cadenas de aprovisionamiento diseñada en específico para el campo de distribución de Alimentos.³⁵

Se convirtió en una fuerza propulsora de las metodologías de administración de cadenas de suministro; todo el interés y el impulso surgió por un estudio realizado en detallistas de la industria de alimentos que demostraba un potencial de 30,000 millones de USD³⁶ de ahorros en Estados Unidos por medio del manejo, almacenaje y entrega más eficiente de los productos en sus cadenas de aprovisionamiento.

ECR es creado en Estados Unidos en 1993 para la industria de productos de abarrotes y alimentos, es aplicado en Europa en 1996 y posteriormente en Latinoamérica durante 1999.

Estos métodos son creados para brindar mayor valor al consumidor final mediante el trabajo en equipo de Fabricantes y Distribuidores para buscar la eficiencia en la cadena total de suministros en lugar de sus componentes individuales lo cual reduce los costos, inventarios y activos en toda la cadena.

El principal objetivo es la reducción de los costos de distribución en toda la cadena de abastecimiento mediante la reducción de inventarios ociosos.

En teoría, todo esto se logra mediante información compartida electrónicamente entre Autoservicio-Distribuidor-Fabricante sobre los desplazamientos del producto desde el punto de venta mediante tecnología denominada EDI. (EDI Electronic Data Interchange).

1.5.8 Las estrategias del ECR

Las estrategias definidas de ECR proporcionan ahorros en toda la cadena de suministros de hasta 10.8%, (30.0 billones de \$US).

La introducción de nuevos productos tiene el menor impacto en los ahorros que se generan en la cadena, sin embargo es la punta de lanza para evitar mayores gastos futuros por productos fracasados. El ahorro esperado por lanzamiento de nuevos productos es del 1% de la cadena de suministros para su etapa inicial.³⁷

³⁵ ECR y CATMAN Retail Management Seminarium, Jerry Sing, Ed. Kellogs School of Management, USA 2002 p8-19

³⁶ Administración de Cadenas de aprovisionamiento, Charles C.Poirier, Ed. Oxford, USA 2001 p32

³⁷ Administración de Cadenas de aprovisionamiento, Charles C.Poirier, Ed. Oxford

La meta fundamental de la iniciativa ECR en Europa, ha sido determinar formas para crear el ambiente y las herramientas que permitan a los detallistas y proveedores trabajar juntos, para entregar valor superior en los productos y servicios ofrecidos al consumidor.

ECR se basa en cuatro estrategias de cooperación entre detallistas y proveedores, que crea valor superior para el consumidor a un costo menor. Estas cuatro estrategias se muestran a continuación:

Estrategias básicas de ECR	
Eficiencia en el reabastecimiento	Optimizar tiempo y costos <ul style="list-style-type: none"> - Logística de Justo a Tiempo (JIT) - Automatización de órdenes - Intercambio de datos vía EDI Incrementar el servicio a los Consumidores
Eficiencia en la promoción	Eficiencia total del sistema para planear y abastecer Promociones <ul style="list-style-type: none"> - Minimizar los costos de manejo (administración, almacenamiento, transporte, personal) - Crear conocimiento base y habilidad para reaccionar más rápido a los cambios en las demandas de los consumidores.
Eficiencia en el surtido a tienda	Optimizar inventarios en tiendas Optimizar el espacio de anaquel <ul style="list-style-type: none"> - Incrementar m2 - Mayor rotación - Órdenes de acuerdo al comportamiento de compras local
Eficiencia en la introducción de nuevos productos	Optimizando el desarrollo del producto controlando el lanzamiento de nuevos productos <ul style="list-style-type: none"> - Mejores posibilidades de prueba

Eficiencia en el reabastecimiento

Conecta al consumidor, a la tienda detallista, al centro de distribución del detallista y proveedores en un sistema integrado. La información acertada fluye rápidamente a través de conexiones EDI entre socios comerciales, mientras los productos fluyen con menos manejo desde las líneas de producción del fabricante hasta la cesta del consumidor.

Eficiencia en la promoción

Reenfoca las actividades de promoción de los proveedores lejos del auspicio del detallista para vender a través de él al consumidor. Un aspecto clave de la promoción eficiente es ajustar mejor el flujo de producto promocional a la demanda del consumidor, rindiendo sustanciales beneficios en las operaciones con mucho menos inventario en el sistema. Otro aspecto es el desarrollar la mejor mezcla de promociones, orientadas al consumidor dentro de la categoría.

Eficiencia en el surtido a tienda

Se enfoca en ofrecer el surtido correcto al cliente objetivo. Esto provee el punto esencial de inicio para el uso óptimo de espacio de tienda y anaquel. Ésta es la conexión crítica al consumidor. Adoptando una eficiente administración del surtimiento se mejora la rotación y utilidad por unidad de espacio (metro cuadrado). La última meta del surtido eficiente es determinar la óptima oferta de producto para lograr la satisfacción de los objetivos del consumidor y mejorar los resultados del negocio para detallistas y proveedores.

Eficiencia en la introducción de nuevos productos

Dirige los procesos de desarrollo e introducción de nuevos productos para que ofrezcan una solución a las necesidades insatisfechas, parcial o totalmente, del consumidor. La meta es para proveedores y detallistas; desarrollar más productos orientados al consumidor disminuyendo los costos mediante esfuerzos de cooperación mutua.

EDI Electronic data interchange

Es una nueva forma de compartir información. Es una tecnología de comunicación electrónica de información estructurada de computadora a computadora, utilizando estándares internacionales. El objetivo de utilizar EDI es cerrar por medio de transacciones electrónicas el círculo comercial, optimizando recursos dentro de cada compañía que lo utilice.

Beneficios de EDI según Wal-Mart México³⁸

- Mayor productividad ya que reduce la estancia de los representantes de ventas en las Oficinas de Wal-Mart.
- El proveedor obtiene sus órdenes de compra del grupo, sin tener que ir a oficinas.
- Hace más productivo el ciclo de resurtido de mercancía reduciendo el desabasto de los productos.
- Elimina el cruce manual de facturas, facilitando el proceso de conciliación.
- Eliminación de papel.
- Es un método seguro y confiable para el manejo de información.

³⁸ Fuente: Walmart, página internet Incorporación al Grupo Wal-Mart

Tipo de operaciones realizadas por EDI:

- Envío de orden de compra para entrega directa en tienda o para centro de distribución.
- Envío de aviso de recepción de la orden de compra.
- Envío del detalle de pago (voucher)

Por medio de EDI es factible obtener información de la caja registradora de los autoservicios, a fin de medir el consumo real de los productos; todo bajo mismas claves de referencia de productos leídos por los códigos de barra. La teoría era que estos datos podrían ser retroalimentados a la red de aprovisionamiento, con lo que el reaprovisionamiento fluiría, sincronizado con el consumo real.

EDI constituye la herramienta de información central para que sistemas de inventarios JIT (Just in Time) permitan el balanceo de toda la cadena; esto conlleva ahorros significativos en toda la cadena de suministros.

Por las mejoras que ECR brinda, el gigante del menudeo, Wal-Mart, ha estado trabajando en los últimos 4 años con diversas compañías piloto a fin de construir REDES de aprovisionamiento para obtener:

- 1.- Mejores pronósticos de ventas que reduzcan los tiempos de inventario en la cadena de abastecimientos
- 2.- Menores inventarios y disminución de agotamientos en punto de venta y reducción en costos de materias primas.

Warner-Lambert lo utiliza para mejorar la precisión de sus pronósticos de ventas mediante conexiones de internet, compartiendo información y tendencias a nivel tienda. Durante estas pruebas, el tiempo del ciclo de los productos se redujo de 12 a 6 semanas; lo que representa significativos ahorros en manejos de inventarios. Estas prácticas han sido adoptadas por la compañía P&G (Procter & Gamble) quien actualmente participa junto con Wal-Mart en una red que provee información por caja registradora y por tienda en tiempo real y con comunicaciones satelitales durante todo el día. Con información real del punto de venta y un sistema de aprovisionamiento de apoyo, diseñado para lograr la eficiencia y el control de costos, los productos se abastecen a fin de cubrir la demanda actual y reducir los agotamientos de existencias, en tanto que mantienen los inventarios más bajos de la industria. Esta red es la más vanguardista. Según Charles C. Poirier³⁹ P&G se encuentra 5 años delante de cualquier otro competidor por el impulso tan significativo en la cadena de suministros con Wal-Mart, siendo esto una ventaja competitiva de consideración.

Hoy en día las alianzas con socios clave y el uso extensivo de tecnologías interactivas se convierten en los secretos para el éxito.

Las organizaciones han formado redes multi-continetales para la compra de materias primas, manufactura de productos o creación de servicios.

³⁹ Administración de Cadenas de aprovisionamiento, Charles C. Poirier, Ed. Oxford

almacenamiento y distribución de los productos y servicios a los clientes y consumidores finales. El nombre de este esfuerzo es Administración de Cadenas de Aprovisionamiento.

Estas redes futuras de oferta y demanda comienzan a abarcar a todo el mundo con un sistema de distribución integrado que las presenta como de una sola pieza al consumidor final. Es decir, cadenas fabricante-detallista a nivel mundial⁴⁰. La siguiente figura muestra las cadenas detallistas más significativas a nivel mundial.

Detallistas Multi-Continetales

ACTIVOS	EMERGIENDO	MENOS ACTIVOS
<ul style="list-style-type: none"> • Ahold (P. Bajos) • Auchan (Francia) • Boots (UK) • Carrefour (Francia) • Casino (Francia) • Cora (Francia) • JC Penney (USA) • Juaco (Japón) • Marks & Spencer(UK) • Metro (Alemania) • Office Depot (USA) • Office Max (USA) • Promodes (Francia) • Selyu (Japón) • Tesco (UK) • Toys R Us (USA) • WalMart (USA) 	<ul style="list-style-type: none"> • Border Groups (USA) • Costco (USA) • Delhaize (Bélgica) • Gap (USA) • Home Depot (USA) • Intermarche (Francia) • Jerónimo Martins (Portugal) • Kinfafer (UK) • Otto Versand (Alema) • Pets Mart (USA) • Painsult (France) • Sonae (Japón) • TJX (USA) 	<ul style="list-style-type: none"> • Aldi (Alemania) • C&A Mode (Holanda) • Daisel (Japón) • Great Universal Stores (UK) • IKEA (Suecia) • Ito Yokado (Japón) • J.Sainsbury (UK) • SHV Makro (P.Bajos) • Staples (USA) • Takashimaya (Japón) • Tengelmann (Aleman) • Venato (USA) • Vindex (P.Bajos) • W.H.Smith (UK)

En el entorno mundial, 9 de los detallistas más activos

Figura: 17 Cadenas de Detallistas multi-continetales

1.5.9 Importancia de pertenecer a una cadena de suministros global

La concentración y la fuerza que están adquiriendo algunas cadenas de suministros a nivel mundial mediante la aplicación de procedimientos ECR y Catman, obliga a los fabricantes a integrarse a estas metodologías; de lo contrario, el no participar en estas metodologías significa estar fuera del mercado más importante y con tendencia de crecimiento positiva.

⁴⁰ Fuente: Management Venture Inc Global Retailers 2001.

**En México como en la región latinoamericana,
15 detallistas acumulan cerca del 80% del negocio**

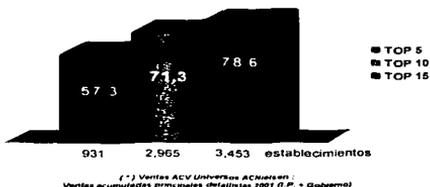


Figura: 18 Concentración de ventas de cadenas de autoservicio en México

En México, como en el resto de Latinoamérica, existen cinco cadenas autoservicio que concentran la mayor parte de las ventas de los productos de consumo masivo; estas cadenas continúan incrementando sus participaciones de mercado afectando al comercio tradicional, así como los pequeños detallistas

1.5.10 Administración de categorías (CATMAN)

- Es el proceso en el que detallistas y fabricantes administran las categorías de producto como una unidad de negocio estratégica en conjunto, con el objetivo de obtener mejores resultados de negocio a través de entender y satisfacer las necesidades de sus consumidores finales.⁴¹
- El combustible que alimenta este proceso es el intercambio de información entre fabricantes y detallistas, lo que les permite entender a su consumidor y su mercado de una manera más cercana. Fabricantes y detallistas unen sus conocimientos, experiencias e información, a fin de incrementar las ventas y/o rentabilidad de toda categoría.
- Catman pretende unir a fabricantes y detallistas con el fin de mejorar la rentabilidad de ambos así como ofrecer al consumidor final los satisfactores que busca; es por esto que la integración de nuevos

⁴¹ Fuente: ECR y CATMAN Retail Management Seminarium, Jerry Sing, Ed. Kellogs School of Management, USA 2002 p 12-16

productos en las cadenas detallistas toman una mayor fuerza pues el enfoque es rentabilidad-servicio como un todo.

Para el Fabricante	Para el Autoservicio
<ul style="list-style-type: none"> • Un enfoque diferente, Catman no son únicamente estrategias-tácticas de marca 	<ul style="list-style-type: none"> • Un enfoque diferente demanda que los fabricantes cambien el enfoque de marcas a total categoría
<ul style="list-style-type: none"> • Convertir aprendizajes sobre el consumidor a acciones en el detallista 	<ul style="list-style-type: none"> • Tener un rol estratégico para la categoría
<ul style="list-style-type: none"> • Análisis mucho más rigurosos y compartir información con clientes clave 	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis riguroso y compartir información clave con fabricantes
<ul style="list-style-type: none"> • No es sólo vender, requiere habilidades multifuncionales. 	<ul style="list-style-type: none"> • No es sólo comprar, requiere habilidades multifuncionales.
<ul style="list-style-type: none"> • En conjunto, desarrollar plan estratégico de la categoría utilizando un proceso estandarizado 	<ul style="list-style-type: none"> • En conjunto, desarrollar plan estratégico de la categoría utilizando un proceso estandarizado

1.5.10.1 La rentabilidad de los autoservicios.

Catman busca incrementar la rentabilidad de los autoservicios mediante mejoras de ejecución en el punto de venta y por consiguiente en la cadena de suministros.

Para hablar de rentabilidad de los autoservicios, se debe primero definir cómo se mide en esta industria. Marc Monsonogo, socio de Andersen Consulting y especialista en la industria detallista, afirma: "existen dos maneras de medir la rentabilidad: la financiera y la comercial"⁴².

1. La medición financiera: Se basa generalmente en tres factores básicos siendo éstos la venta por metro cuadrado, margen operativo y merma.

⁴² Fuente: Al Detalle, ANTAD, Vol 3. Año 1 Marzo 2002, Revitalizar la rentabilidad de los Autoservicios Autor: Marc. Monsonogo de Andersen Consulting

2. La medición comercial: Hoy en día representa una perspectiva más desafiante para este mercado; se basa en la entera satisfacción del cliente; mide factores tales como:

- i. **Distribución y Surtido:** Esto es, qué tan frecuentemente encuentra el cliente lo que está buscando.
- ii. **Lealtad:** Número de veces que un cliente regresa por un producto, que podría interpretarse como lealtad a la cadena detallista.
- iii. **Participación del gasto y "ticket" promedio por transacción,** que se traduce a cuánto aumenta la participación del gasto en el detallista, o dicho de otro modo, medir si el consumidor destina cada vez más de su gasto en la cadena, o bien, satisfice sus necesidades, comparando en distintos establecimientos.

1.5.10.2 Eficiencias en el punto de venta

El rol que tienen los nuevos productos dentro de Catman será cada vez más significativo; el mejorar la tasa de éxito de los nuevos productos significa para detallistas y fabricantes la satisfacción del consumidor final y no sólo el incremento en rentabilidad.

Mejorar la eficiencia en el punto de venta

- Maximizar la **distribución** y minimizar los **agotamientos** y ofrecer el surtido de marcas y productos que el cliente busca con los menores inventarios posibles
- **Surtido:** Tener el número de marcas adecuadas en las proporciones adecuadas al mercado.

Mejorar la eficiencia de servicio

- Incrementar la lealtad, Participación del gasto y ticket promedio mediante programas de cliente frecuente, programas de lealtad.
- Mejorará la eficiencia de los programas de promoción

1.5.10.3 La administración de categorías en México

El proceso se encuentra en fase de implementación en México y el grado de penetración de administración de categorías continúa creciendo por parte de los detallistas y fabricantes. En el 2003, el 73% de las grandes cadenas de

autoservicios en México contestó una encuesta de la ANTAD que indicaba se encontraban en fases de implementación y que contaban con algún programa de CATMAN. En el 2003 podemos comentar que HEB y Wal-Mart son las cadenas con los mayores avances: Casa Ley, Soriana, Gigante y Comercial Mexicana, están aplicando el proceso en grupos piloto.

¿Cuál es la penetración de CATMAN en México?

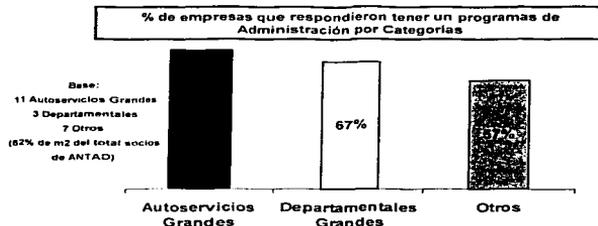


Figura: 19 Avance en la aplicación de CATMAN en México

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

1.5.10.4 Beneficios en la aplicación de Catman

Los beneficios principales por la aplicación de estas metodologías vienen del Plan de Negocios de Categoría o CBP (Category Business Plan) porque mejora el foco y la fijación de prioridades, destina estratégicamente los recursos y optimiza estrategias y tácticas a través de mediciones y revisiones.

Los beneficios tangibles por la aplicación de Catman se han dado tanto en fabricantes como en detallistas; se estima que el margen neto de utilidad se incrementó en 1.25% para fabricantes y en 1.1% para los detallistas en los Estados Unidos, entre 1994 y 1995.⁴³

En México, una encuesta de la ANTAD⁴⁴ demuestra que los beneficios aplican tanto para detallistas, como para fabricantes, en términos de ventas y margen de utilidad.

¿Cuáles son los beneficios que se están obteniendo?

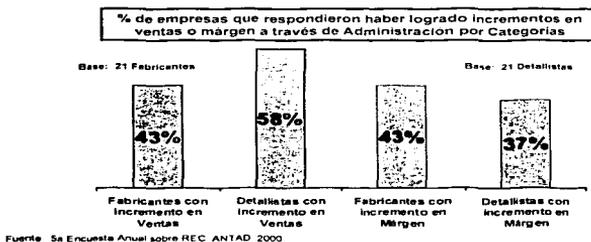


Figura: 20 Beneficios de la aplicación de CATMAN en México

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

⁴³ Fuente: ECR y CATMAN Retail Management Seminarium, Jerry Sing, Ed. Kellogs School of Management, USA 2002 p 16

⁴⁴ Fuente: ANTAD, 5ª Encuesta Anual sobre Efficient Consumer Response y Catman, 2000

1.5.11 Proceso de administración de categorías

No es motivo de esta tesis el presentar todos los procesos para la aplicación de Catman; se desarrollan exclusivamente los temas referidos de la ejecución en el lanzamiento de nuevos productos.

1.5.11.1 Selección del líder de categoría

Con la finalidad de establecer las estrategias de la categoría, la cadena de autoservicios selecciona a un líder de proceso al cual se le conoce como líder de categoría. El líder es seleccionado entre la lista de proveedores de la cadena.

Los criterios de selección del fabricante son principalmente:

- a. Objetividad y orientación hacia la categoría en lugar de orientación hacia marca y conocimiento de la categoría
- b. Capacidad de análisis: Se basa en estudios de mercado para toma de decisiones.
- c. Confianza: Ha demostrado ser capaz de manejar información confidencial.
- d. Recursos humanos y financieros disponibles.
- e. Tiene influencia en la categoría: El fabricante es considerado un líder innovador en la industria.

La selección del líder no es necesariamente basada en el tamaño del proveedor, sin embargo algunas cadenas de autoservicio han elegido adicionalmente como criterio de selección, al proveedor con mayor participación de mercado.

El líder de la categoría cuenta con información privilegiada puesto que participa en la generación de las estrategias de la cadena detallista, es decir, el fabricante líder conoce de antemano los nuevos productos que tienen mayor probabilidad de convertirse en su nueva competencia en el punto de venta. Esta información, indiscutiblemente, constituye una ventaja competitiva para el líder de la categoría, aunque la información es manejada de manera confidencial, inclusive dentro de la misma empresa

Una vez seleccionado al fabricante líder de la categoría, se desarrollan los procesos indicados en la siguiente figura:

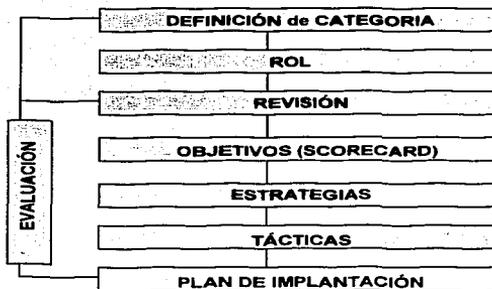


Figura: 21 Pasos del proceso de Administración por Categorías.

Definición de categoría:

Una categoría es un grupo de productos que el consumidor final percibe; están interrelacionados y/o son sustituibles para satisfacer una necesidad específica del consumidor final.

- El nuevo producto no debe ser catalogado en base a los atributos físicos ni de imagen, sino más bien en función de la necesidad que satisface al consumidor final.

Rol de la categoría

- La categoría puede ser clasificada en cuatro roles, dependiendo principalmente de la forma en la que es comparada por el consumidor.
 1. De destino
 2. Preferencial
 3. Ocasional o estacional
 4. De conveniencia

Revisión de la categoría

- Las mediciones del desempeño de la categoría deben realizarse periódicamente; integrarse en un "Scorecard" u hoja de evaluación,

integrando la desviación contra la meta estipulada. Cuatro grandes rubros deben ser incluidos en las hojas de evaluación:

- Medición de consumo: ticket promedio de compra; penetración en hogares; lealtad del consumidor hacia la cadena.
- Medición financiera: ventas de la categoría y las marcas; rotación de inventarios; margen de utilidad.
- Medición del mercado: participación de mercado; índice de crecimiento de la categoría.
- Medición de productividad: días de inventario; retorno sobre la inversión; distribución y agotamiento; tiempo de entrega.

Estrategia de la categoría.

La introducción de un nuevo producto, o mejoras en las líneas actuales deberán estar fundamentadas en las estrategias de la categoría, es decir, si las estrategias de la categoría y del fabricante están alineadas, existirá mayor probabilidad de éxito para ambos tanto en términos de negociación-relación como en ejecución.

El diseño y desarrollo de los nuevos productos debería iniciarse con base en las estrategias de la categoría; los compradores de los autoservicios deberían ser los primeros impulsores del desarrollo de nuevos productos en lugar del esquema tradicional en donde los fabricantes son quienes desarrollan las innovaciones y nuevos productos sin considerar las estrategias de canal detallista.

Una de las metas de la cadena de suministros es incrementar el porcentaje de éxito de los nuevos productos. El desarrollo de nuevos productos que bajo la óptica de estudios de mercado tienen altas probabilidades de éxito, han fracasado al no poder ingresar en la cadena de distribución debido a la incongruencia entre las estrategias de la cadena detallistas y las del producto.

Las estrategias típicas de mercadotecnia en las cadenas detallistas son:

- Incrementar el tráfico de personas en tiendas.
- Incrementar el importe del ticket promedio por compra.
- Incrementar utilidades.
- Mejorar la lealtad y participación de compra en cadena de autoservicio.
- Incrementar la generación efectivo.
- Crear motivadores para el consumidor final. Innovación.
- Mejorar la imagen de la categoría.

1.5.11.2 Tácticas de categoría

- Son los planes específicos de la categoría.
- Surtido adecuado de productos (nuevos productos).
- Precio.
- Presentación del anaquel, exhibición.
- Promoción.
- Abastecimiento de producto.

Un ejemplo de la aplicación del rol, estrategias, productos, y tácticas para la categoría de café es el siguiente:

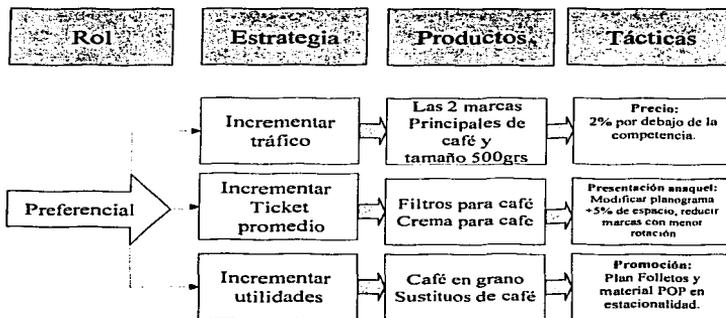


Figura: 22 Ejemplo aplicación de Catman

1.6 Fundamentos del "Balanced Scorecard" (tablero de control)

En 1992 Kaplan y Norton, de la Universidad de Harvard, en Estados Unidos desarrollaron un modelo para la gestión de negocios que llamaron "Balanced Scorecard", en español se le ha llamado "tablero de control".

La propuesta fue innovadora y ha tenido una acogida importante en el mundo empresarial. Consiste en definir y monitorear cuatro grupos de variables en una empresa. Primero aquellos aspectos que tienen que ver con el personal y su crecimiento.

En un segundo plano se concentra en monitorear aquellos aspectos que tienen que ver con procedimientos y procesos, es decir la infraestructura de la empresa.

En un tercer plano se monitorean aspectos relacionados con el cliente, y finalmente los aspectos que tienen que ver con temas financieros como son los resultados, las utilidades y el retorno sobre inversión (ROI), entre otros.

El esquema de Kaplan y Norton, generalmente se desarrolla a partir de un plan estratégico, que se presenta en forma gráfica como un "mapa estratégico". Se construye en cuatro etapas empezando por la base. Una vez logrado los objetivos "básicos" se pasa a la fase siguiente y así sucesivamente, hasta llegar al nivel superior.

Dentro de cada uno de estos cuatro niveles se definen una serie de variables críticas. Se les denomina "KPI" por sus siglas en inglés, (Key Performance Indicators).

Estas son las "variables críticas de desempeño" que se definen a partir del plan estratégico.

Como parte del proceso, se establecen los parámetros mínimos que se deben de cumplir para cada una de las "KPI". De esta forma se pueden generar indicadores de tipo "semáforo", sobre todo si el tablero se automatiza con algún sistema de cómputo. Al utilizar los colores: rojo, ámbar y verde, es muy gráfica la representación del estado que guarda cada variable.

Si la variable crítica se encuentra en un valor aceptable, se señala con color verde, con color ámbar si presenta anomalías y con color rojo si su estado es crítico.

Algunos autores hacen el símil con la operación de una aeronave. Dado que los operadores de la misma están constantemente monitoreando la altura de la nave, el rumbo, la velocidad y los niveles de combustible, todo esto en forma y en tiempo real.

Esta metodología consiste entonces en formular una estrategia; en definir cuáles son los parámetros que deben ligarse a la misma y finalmente una herramienta para monitorear en forma continua el desempeño de la empresa.

El concepto del tablero de control de Kaplan y Norton, sirvió de base para el diseño de la herramienta descrito en el capítulo 4.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

2 Planteamiento del problema

2.1 Descripción del problema

Las compañías invierten gran cantidad de recursos para el lanzamiento de nuevos productos de consumo masivo popular, sin embargo las altas probabilidades de fracaso de los nuevos productos generan desperdicio en recursos humanos y económicos, lo que constituye un área de oportunidad para fabricantes y detallistas.

- Se han realizado diferentes investigaciones para estimar los porcentajes de fracasos de nuevos productos. En los países desarrollados estas cifras llegan niveles elevados. Según Urban y Hauser⁴⁵ la probabilidad de fracaso de un producto de consumo masivo popular es cercana al 79%.
- Según otro estudio realizado en 1997 por Ernst & Young⁴⁶, el 67% de los productos nuevos fracasa en un lapso de dos años.
- Para Al Ries y Jack Trout⁴⁷, nueve de cada diez productos fracasa.
- ACNielsen México considera que la tasa de fracaso de los nuevos productos, entre 2001 y 2002 fue del 70%.

2.2 Objetivo específico de la tesis.

- Identificar los criterios clave que permitan incrementar la probabilidad de éxito de los nuevos productos en los procesos de ejecución, al momento de su lanzamiento.
- Presentar las principales variables de ejecución para cuantificar el nivel de ejecución o grado de desviación de la nueva marca contra un promedio del mercado, lo cual constituye un "punto de referencia" o "benchmark", esto con la finalidad de medir el nivel de desempeño en la ejecución del lanzamiento.

⁴⁵ Urban y Hauser, Desing and Mercadotecnia of New Products, Ed. Prentice-Hall, USA, p.54

⁴⁶ Advertising Age, El riesto de lo nuevo. Mayo de 1998

⁴⁷ Al Ries y Jack Trout, La revolución del marketing, McGraw Hill, Colombia, 1989 p76

2.2.1 Alcance del estudio

El estudio se limita en los productos de consumo masivo. El tipo de tienda que se estudiará son las tiendas de autoservicio de México, por ser en donde mayor competencia existe; en estas tiendas hay mayor facilidad de penetración para nuevas marcas, por la importancia que estas tiendas tienen en las ventas de productos de consumo masivo popular y porque presentan tendencia de crecimiento superior a otros canales de venta.

El alcance del estudio considera desarrollar las correlaciones entre las variables cuantitativas de mercadotecnia que mayor impacto pudieran tener sobre el incremento en el éxito de los nuevos productos, dando un especial enfoque en la ejecución del lanzamiento. El estudio no incluye variables cualitativas de percepción, publicidad, imagen y aspectos relacionados a la producción, calidad de los productos y marcas, así como muchas otras causas de fracaso en el lanzamiento de nuevos productos.

Las variables de mercadotecnia en las que se buscará la correlación son las variables de ejecución de ventas. La variable de Promoción será analizada de manera cuantitativa en términos de los GRP (Gross Rating Points) excluyendo cualquier otra información cuantitativa de publicidad como recordación de marca y *Share of Mind* debido a la carencia de información disponible. Sobre el producto, se da por asentado, que los análisis de mercado son la base por la que las empresas han decidido lanzar al mercado un nuevo producto y que no existen errores de concepto o identificación.

3 Diseño de la Herramienta

3.1 Identificación de los criterios clave

Para la obtención de esta herramienta, se utilizó información de la Compañía ACNielsen BASES, líder en México y el mundo, en estudios de mercado y en simulaciones de volumen de nuevos productos.

Se analizaron los resultados obtenidos por AC Nielsen, de lanzamientos de 600 nuevos productos en México, para identificar los criterios y características que en común generan mayor volumen de ventas, lo cual implica mayores utilidades.

Este estudio y análisis de información, tanto de fabricantes y detallistas, como del mismo consumidor final, que bien podría ser la fotografía del mercado, soportado con los antecedentes teóricos sobre mercadotecnia previamente explicados, permitió definir cinco conceptos básicos que todo nuevo producto debe cumplir para tener éxito al lanzarlo al mercado mexicano; estos cinco conceptos se conocen como: "las cinco verdades del consumidor para el éxito de nuevos productos".

- a) Innovación y diferenciación
- b) Producto y concepto
- c) Distribución
- d) Calidad y cantidad de la promoción
- e) El soporte a largo plazo

A continuación se presenta la demostración de la importancia de estas características, para concluir cuáles son los criterios más importantes en el éxito del lanzamiento de un nuevo producto que serán monitoreadas en el tablero de control.

Para demostrar la importancia utilizaremos las gráficas de los resultados de AC Nielsen, que correlacionan estas características para obtener los criterios clave que las causan. Estos criterios o causas son el objeto de monitoreo en el tablero de control.

3.1.1 Análisis de características para la obtención de los criterios.

Para medir el grado de relación entre los criterios y las ventas, se muestra su respectivo coeficiente de determinación R^2 que indica en qué medida estos criterios están relacionados. Si esta razón es uno, se dice que los criterios están correlacionados perfectamente; si R^2 es cero, indica que no están correlacionados, es decir no hay relación entre ellos.

Este coeficiente de determinación es la base para identificar los criterios que correlacionan con las ventas, esto permitirá identificar los criterios clave que deberán ser considerados para el diseño de la herramienta y solución del problema.

3.1.1.1 Factores que impulsan el volumen de ventas

A continuación se mostrará en gráficas la relación que cada uno de los componentes del volumen de ventas tiene con él mismo, seguido de gráficas y tablas que muestran las diferentes relaciones entre los criterios causa y los criterios efecto más importantes durante el lanzamiento de nuevos productos.

Composición del volumen de ventas para nuevos productos

La composición del volumen para nuevos productos se da en función de:

1. El volumen de prueba
El número de unidades vendidas a los consumidores por primera vez.
Este se da en función de:
 - o El número de consumidores potenciales
 - o El número de consumidores que prueban el producto (promedio de prueba)
 - o Las unidades que compra el consumidor que decide probar (unidades de prueba.)

2. El volumen de repetición
El número de unidades que se venden a los consumidores que al probar decidieron repetir.
Este se da en función de:
 - o El número de consumidores que prueban el producto (promedio de prueba).
 - o El número de consumidores que probaron y decidieron repetir (promedio de repetición).
 - o El número de unidades que compra el consumidor que decide repetir (unidades de repetición).
 - o El número de repeticiones por repetidor (repeticiones por repetidor)

Ejemplo de la composición del volumen de ventas para un producto.

Composición de Volumen

<div style="background-color: black; color: white; padding: 10px; width: fit-content; margin: 0 auto;"> Volumen de Prueba </div>	+	<div style="background-color: black; color: white; padding: 10px; width: fit-content; margin: 0 auto;"> Volumen de Repetición </div>	=	Volumen total	→	25.4MM
				Hogares Promedio de Prueba <u>Unidades de Prueba</u> Volumen de Prueba	Marca X 100MM 10% 1.1 11.0MM	
				Probadores Promedio de Repetición Unidades de Repetición <u>Repetición/ Repetidor</u> Volumen de Repetición	10MM 40% 1.2 3.0 14.4MM	

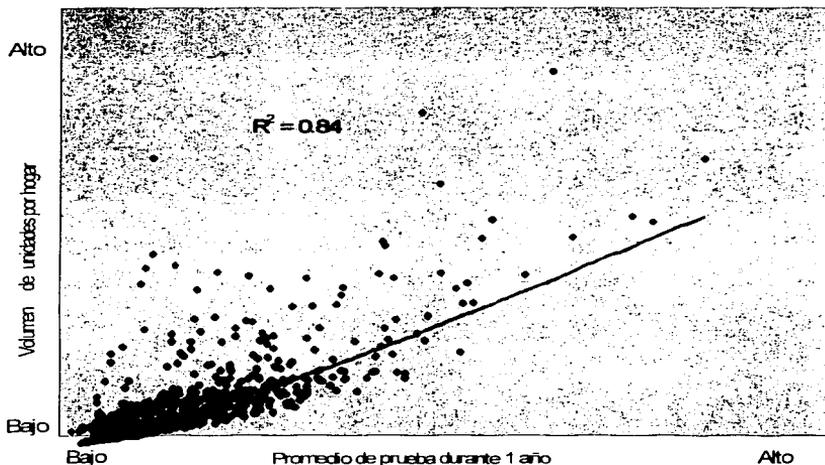
TESIS CON
 FALLA DE ORIGEN

Importancia de los componentes del volumen de ventas. ¿Qué impulsa las ventas?

Gráfica 1 Volumen de Ventas por hogar Vs. Promedio de Prueba.

Esta gráfica muestra que el número de consumidores que prueban el producto es una variable fundamental para el volumen de ventas. Es decir, el volumen de ventas depende en gran medida del número de probadores.

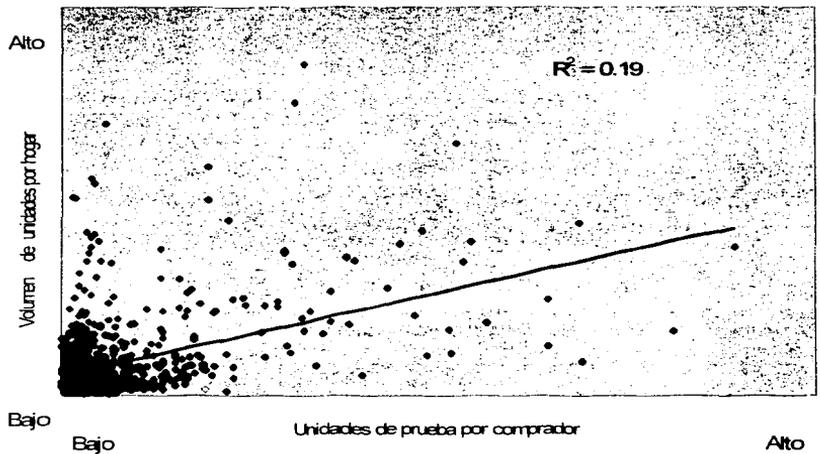
Volumen en Unidades vs Promedio de Prueba



Gráfica 2 Volumen de Ventas por hogar Vs. Unidades de Prueba por Compra (intensidad de compra)

Esta gráfica muestra que a diferencia de lo que se podría intuir, el número de unidades que compra el consumidor al realizar la prueba, no es una variable que incida en el volumen de ventas.

Volumen vs Intensidad de Compra

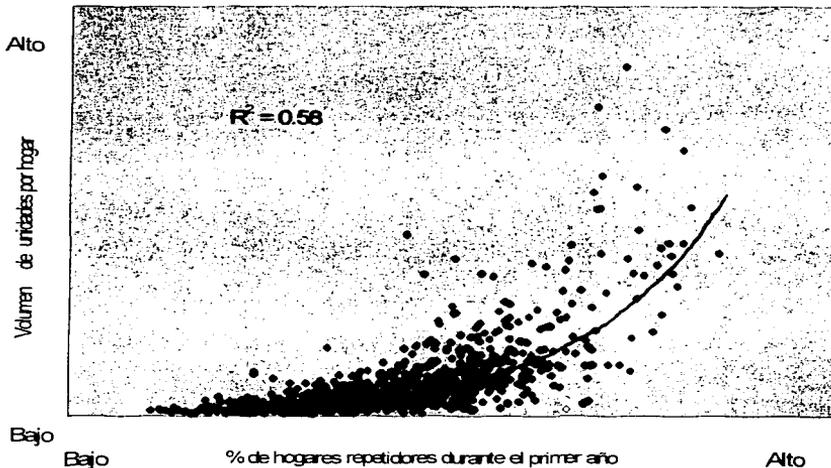


TESIS CON
FALLA EN ORIGEN

Gráfica 3 Volumen de Ventas por hogar Vs. Promedio de Repetición

Esta gráfica muestra que existe una gran relación entre el número de consumidores que probaron y decidieron repetir y el volumen de ventas. Es decir, el número de repetidores incide de forma importante en el volumen de ventas.

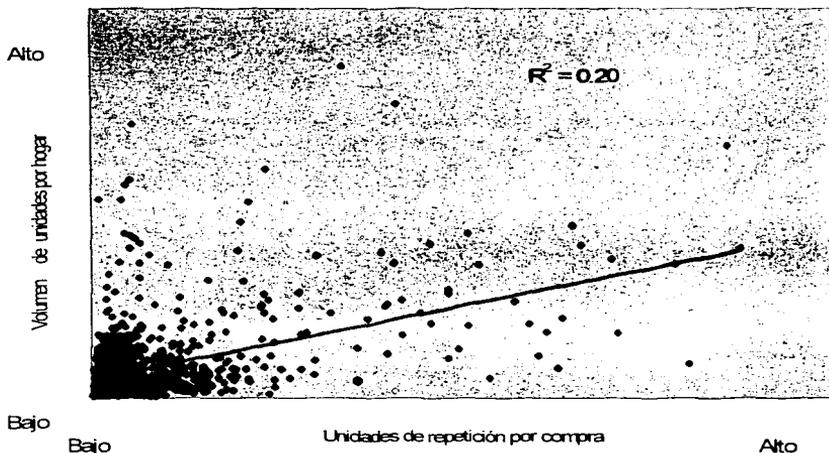
Volumen vs Promedio de Repetición



Gráfica 4 Volumen de Ventas por hogar Vs. Unidades de Repetición por Compra

Esta gráfica muestra que no existe relación entre el número de unidades que compra el consumidor que decide repetir y el volumen de ventas. Es decir, el número de unidades que compra el repetidor no tiene incidencia en el volumen de ventas.

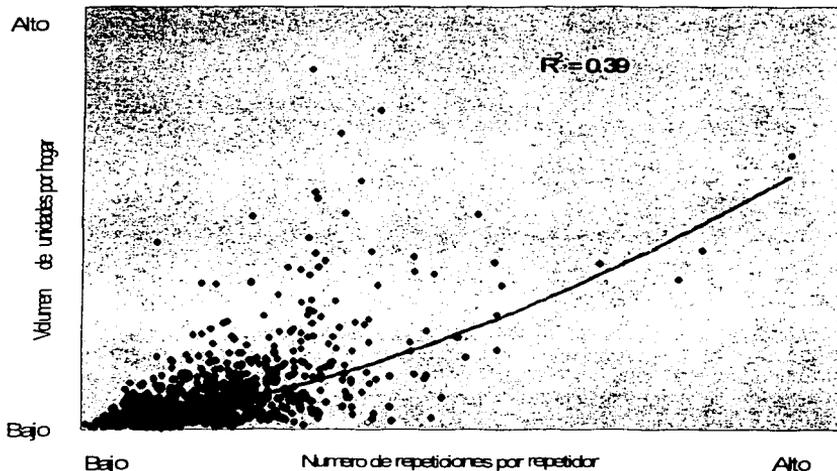
Volumen vs Unidades de Repetición / Compra



Gráfica 5 Volumen de Ventas por hogar Vs. Número de Repeticiones por Repetidor

Esta gráfica muestra que la relación entre el número de repeticiones por repetidor y el volumen de ventas no es tan importante como el número de probadores y de repetidores.

Volumen vs Número de Repeticiones



De acuerdo al análisis de las gráficas de cada uno de los componentes del volumen de ventas, se obtuvieron las siguientes relaciones:

<u>Componente</u>	<u>R2</u>
Promedio de Prueba	0.84
Promedio de Repetición	0.58
Repeticiones por Repetidor	0.39
Unidades de Repetición por Compra	0.20
Unidades de Prueba por Compra	0.19

La conclusión que se obtiene de la tabla anterior es que para generar volumen de ventas de un producto nuevo, el criterio clave debe ser el conseguir un nivel adecuado de prueba.

Se analiza entonces la causa y el efecto en estos criterios y tenemos que las utilidades son efecto del volumen de ventas. Éste a su vez es efecto de la prueba del producto. Por esto se concluye que el criterio clave a monitorear para obtener el mejor volumen de ventas y utilidades es la prueba durante el lanzamiento del producto.

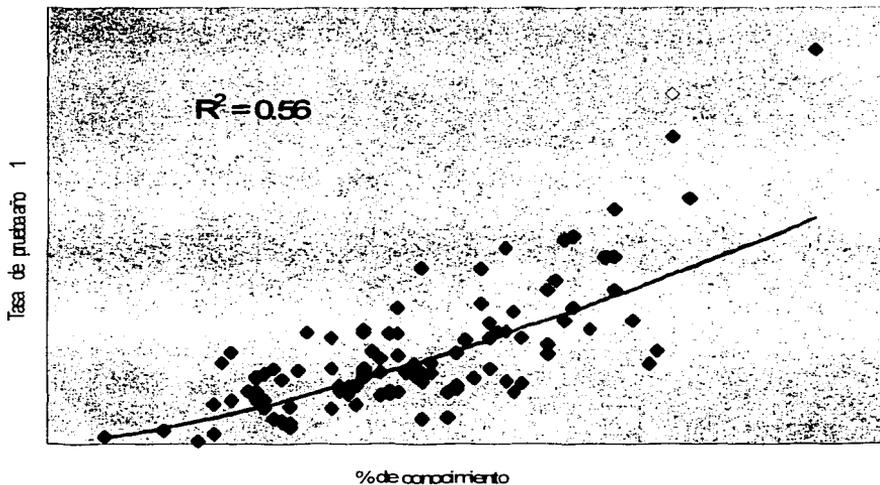
TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

3.1.1.2 Factores que impulsan la prueba

Gráfica 6 Promedio de Prueba Vs. Conocimiento del Producto

Esta gráfica muestra que existe una importante relación entre el conocimiento del producto y el promedio de prueba. Es decir, el conocimiento impulsa la prueba.

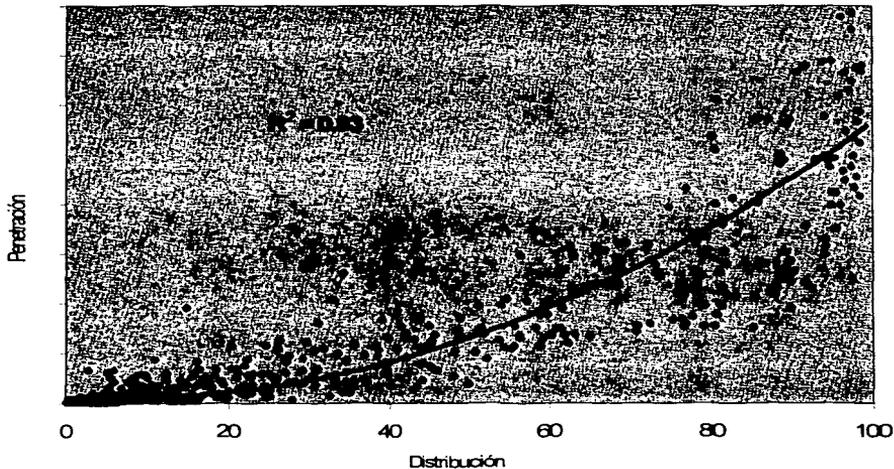
Prueba vs Conocimiento



Gráfica 7 Penetración Vs. Distribución

Esta gráfica muestra que la distribución es fundamental para lograr la penetración (hogares probadores) del producto en el mercado. Es decir, la distribución impulsa las pruebas.

Penetración vs Distribución



TESIS CON
PALEO EN ORIGEN

De las gráficas anteriores se obtiene la importancia que el conocimiento y la distribución tienen como impulsores de la prueba.

<u>Variable</u>	<u>R²</u>
Distribución	0.83
Conocimiento	0.56

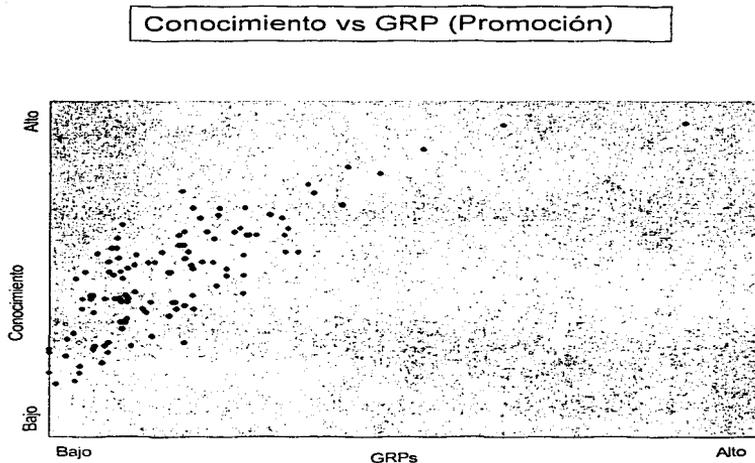
Volviendo al análisis de causa y efecto se concluye entonces que la prueba es efecto del Conocimiento y de la Distribución.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

3.1.1.3 Factores que impulsan el conocimiento

Gráfica 8 Conocimiento Vs. (GRP) Promoción

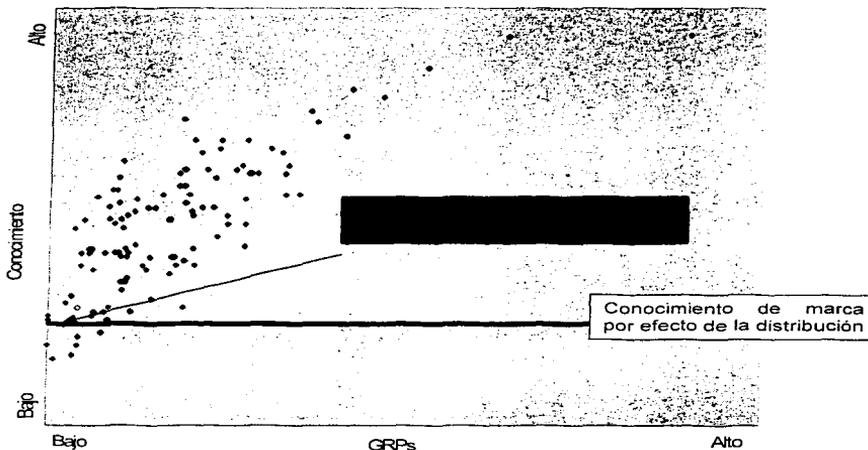
Esta gráfica muestra que a mayor nivel de inversión publicitaria (medida en GRP) se obtiene mayor conocimiento de la marca.



Gráfica 9 Conocimiento Vs. Distribución y Promoción

Esta gráfica muestra que la distribución genera conocimiento.

La distribución también impulsa el conocimiento

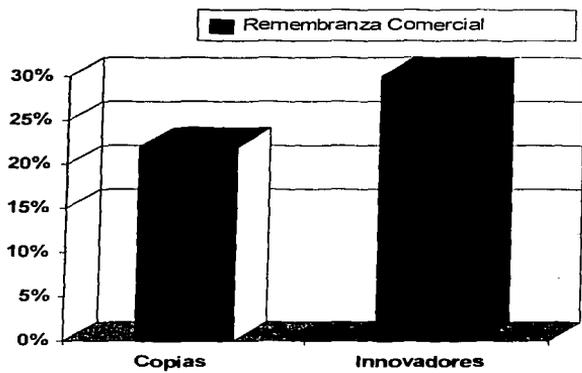


3.1.1.4 Innovación

Gráfica 10 Remembranza Comercial Vs. Productos Copia/Innovadores

Esta gráfica muestra cómo los productos innovadores son más aptos para notarse y ser recordados. La innovación es una clara ventaja competitiva.

Remembranza Comercial vs Copia / Innovador



TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

3.1.1.5 Factores que impulsan la distribución

Se sabe que los productos que tienen una mejor aceptación por parte del detallista logran más altos niveles de distribución y soporte en la tienda. También se sabe que esta aceptación va en función del objetivo principal del detallista; incrementar las ganancias de sus tiendas.

Tratándose de un nuevo producto, el detallista se basará en 3 aspectos fundamentales para su aceptación.

1. Ventas del Nuevo Producto
2. Margen de Utilidad del Nuevo Producto
3. Incremento de Ventas en la Categoría

3.1.2 Criterios clave para el diseño de la herramienta

De acuerdo a lo mencionado en la sección 4.1.1 se puede concluir que:

Partiendo de que se cuenta con un producto definido, un concepto adecuado y un precio establecido, habrá que concentrarse en la distribución.

Así mismo se estableció que el conocimiento es un criterio relevante, mismo que es impulsado por la Promoción, el grado de innovación y la distribución.

Uno de los criterios con mayor correlación con las ventas es la prueba de producto; para que ésta se dé es necesario el conocimiento de marca y la distribución.

La prueba de producto generará volumen de ventas, que a su vez generará utilidades.

A partir de la definición de estos criterios y sus correlaciones, se genera el mapa estratégico que se explica en la sección 4.2.

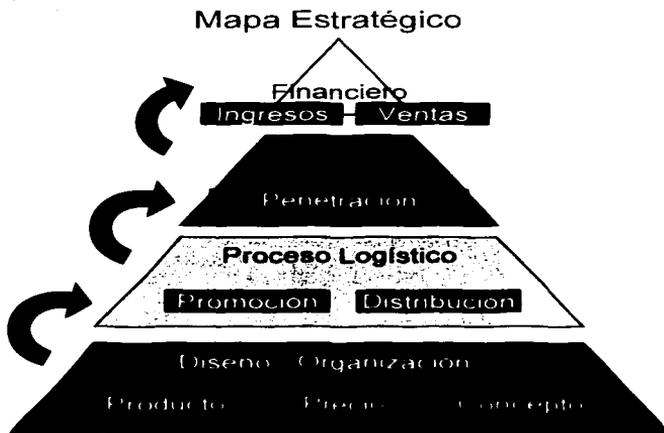
3.2 Mapa Estratégico

El objetivo de monitorear los criterios clave en sus áreas u objetivos de la empresa, es delimitar las responsabilidades y definir los controles necesarios, en caso de que estos criterios no reflejen un desempeño favorable o satisfactorio.

Así se definen cuatro áreas u objetivos principales que afectan la ejecución de la venta del producto:

Diseño
Proceso logístico
Mercado
Financiero

Acompañan a estos cuatro objetivos los criterios que les corresponden; esto conforma el mapa estratégico que sirve como base para el diseño del tablero de control.



Se ejemplifica el mapa estratégico con una pirámide, en la cual se da mayor importancia a los criterios de la base, mismos que dan lugar a los criterios del siguiente nivel hasta llegar a los criterios clave efecto, que son los ingresos y las ventas.

A continuación se definen los objetivos y criterios que conforman el Mapa Estratégico.

3.2.1 Objetivo en Diseño de producto

Contar con el producto, el precio y el concepto adecuados, para lograr que el consumidor lo compre en repetidas ocasiones.

Producto.- Este criterio no será considerado como modificable en el tablero de control, ya que partimos del supuesto de que se cuenta con un producto totalmente terminado y que cumple todas las cualidades y calificaciones de mercadotecnia requeridas para salir a la venta. El producto en cuestión dentro del estudio es un producto de consumo masivo dentro de la categoría de bebidas.

Precio.- El precio de venta es determinado desde el plan de mercadotecnia que incluye el diseño del producto y el diseño del concepto. Es relevante la medición del precio de venta y compararlo contra la meta del plan de mercadotecnia pues desviaciones en este aspecto, significan que el mercadotecnia mix se encuentre desbalanceado contra las evaluaciones de intención de compra del producto antes del lanzamiento.

Concepto.- Valor que también se considera que está dado ya en el diseño del producto y provee los atributos necesarios para ser atractivo al consumidor. Modificar el concepto durante la fase de introducción se considera un evento poco rentable, por lo que probablemente lleve a rediseños del posicionamiento en la mezcla de mercadotecnia de mayor tamaño.

3.2.2 Objetivo del proceso logístico

Asegurar el desplazamiento y colocación del producto a tiempo y bajo los niveles adecuados para que esté siempre disponible.

Promoción.- Criterio que será evaluado según el nivel de conocimiento que se tenga del producto y será medido con el indicador GRP. (1) Para efectos de este

estudio utilizaremos GRP. También es recomendable como indicador, el conocimiento de marca.

Distribución.- Como se ha comentado en el diseño de la metodología, uno de los factores que mayor correlación tiene con las ventas es la distribución; en este rubro se han seleccionado variables que influyan directamente con la presencia del producto en el punto de venta; éstas son: porcentaje de agotamientos, % de exhibición especial, rotación de inventario, % de participación en anaquel y % de distribución ponderada.

- o Distribución ponderada: Como la variable más representativa de la medición del alcance, o la probabilidad de encontrar el producto en los autoservicios.
- o Agotamientos ponderados: Es incluida pues se refiere al grado o nivel de servicio en el punto de venta; esta variable es clave dentro de los KPI's utilizados por las cadenas de autoservicio. Es una clara referencia de la ejecución: a menor agotamiento, mayor nivel de servicio. El porcentaje de agotamiento está relacionado al porcentaje de distribución ponderada, es decir el agotamiento se mide en las tiendas en las cuales hubo distribución.
- o Rotación de inventarios: Su principal relevancia tanto para los autoservicios como para el fabricante radica en identificar si el nivel de inventarios es suficiente para mantener el ritmo de ventas de la marca; esta medida es preventiva pues ayuda a identificar si la marca requiere mayor o menor espacio en anaquel para evitar caer en agotamientos, o si la marca ha tenido suficiente nivel de colocaciones, lo cual es también una medida del nivel de ejecución en el punto de venta y por lo tanto de distribución.
- o La participación de anaquel: Es relevante medir esta variable pues es conocido que el 70% de la decisión de compra es realizada en el anaquel del autoservicio: a mayor espacio de anaquel, mayor probabilidad de que el producto tenga impacto visual hacia el consumidor final y por lo tanto pueda ser comprado.
- o Exhibición especial: Es conocido que a mayor conocimiento de marca, mayor probabilidad de ventas; por eso esta medición es relevante pues nos indica el esfuerzo realizado por dar a conocer el producto en zonas estratégicas de la tienda de autoservicio, a fin de buscar la compra por impulso y el conocimiento de marca.

3.2.3 Objetivo de penetración o de mercado

Contar con el nivel adecuado de prueba y recompra en el mercado, para asegurar así el éxito comercial del producto.

Penetración.- Criterio que mide cuántos consumidores han probado el producto y cuántos lo han recomprado. Éste será medido por los indicadores de porcentaje de hogares repetidores, y % de hogares probadores acumulado.

- o % Hogares probadores: Uno de los principales motores del crecimiento en ventas es la prueba de producto: a mayor prueba, mayor probabilidad de ventas; por eso esta variable es clave para identificar el alcance de hogares en donde el producto ha sido comprado, consumido o probado.
- o % de Hogares repetidores: Permite identificar la fidelidad de los hogares probadores de la nueva marca, siendo clave para conocer si la relación del producto-concepto-precio, satisfacen las necesidades del hogar y por tanto prever el éxito o fracaso del mismo.

3.2.4 Objetivo Financiero

Cumplir los pronósticos de ventas que aseguren las utilidades del área o de la empresa.

Ventas.- Criterio efecto medido por ventas y participación de mercado, expresados en unidades.

- o Participación de mercado: Si bien esta variable es efecto de las demás, es considerada relevante pues indica la posición que la nueva marca logra en el mercado, así como su tendencia durante el período de lanzamiento. Es importante esta medición porque un lanzamiento puede provocar reacciones en la competencia, que pudieran afectar a las variables causa o de ejecución.
- o Ventas en unidades y valor: Son efecto de las demás variables y han sido consideradas en el tablero de control, debido a que el principal objetivo del lanzamiento es lograr los ingresos que justifiquen la inversión del proyecto.

Ingresos.- El criterio efecto más importante del estudio que refleja las ventas valor que se lograron en el periodo.

Los criterios y variables o KPI anteriormente mencionados, serán utilizadas en el tablero de control.

3.3 Tablero de control

A partir de la teoría expuesta el capítulo 2.6, "Balanced Scorecard" se desarrolló un modelo que sintetiza la herramienta desarrollada con este trabajo.

El tablero de control consiste de una hoja electrónica.

La primera columna está ligada al mapa estratégico. Considera las métricas fundamentales así como sus correspondientes KPI".

La forma de operar con esta herramienta consiste en empezar por la parte inferior de la matriz; en este orden y tomando en cuenta la siguiente ponderación:

Precio / Producto / Concepto	10%
Distribución	40%
Promoción	5%
Penetración	30%
Ventas	10%
Ingreso	5%

Para cada uno de estos factores existen una serie de KPI" y a su vez, para cada una de éstas existe un valor de referencia o "benchmark".

Dado que la herramienta se aplicará en forma anual, se cuenta con seis columnas, cada una de las cuales representará un bimestre. En cada bimestre tenemos una variable planeada y el dato real del bimestre.

Tablero de Control

Variables e Indicadores (KPIs)		Plan		Real		Calificación		Plan		Real		Calificación	
Met.	Peso	Periodo 1	Periodo 1	Periodo 1	Periodo 2	Periodo 2	Periodo 2	Periodo n	Calificación				
V1	Ventas Útil	100%											
V1	Ventas en Unidades	30%											
V1	Participación de Mercado Unidades	70%											
P1	Conocimiento en el P. de	100%											
P1	Manejamiento	20%											
D1	% Atención al Cliente	10%											
D3	Rotación Inventario en Días	10%											
D4	Participación de Anual	20%											
D5	% Distribución por Unidad	10%											
P1	Plan de	10%											
P2	Plan de	10%											
P3	Plan de	10%											
Desviación Ponderada													

Mapeo Estratégico	
Ingresos	Nivel V
Ventas	Nivel V
Generación	Nivel IV
Atención	Nivel III
Distribución	Nivel II
Precio - Producto - Concepto	Nivel I

Banderas de Control	
100%	Verde
80% - 99%	Verde
0 - 79%	Rojo
100%	Verde
80% - 99%	Verde
0 - 79%	Rojo

Para monitorear el desempeño de cada variable se han definido unas "banderas de control". Los niveles de aceptación se han definido de la siguiente manera: Variables en el 100% superior: Se consideraron positivas y se señalan con un color verde. Las variables en un rango entre 80 y 99% se consideran delicadas y serán señaladas de color ámbar. Las variables con un rango de 0 a 79% serán identificadas con un color rojo. Cabe mencionar que la hoja electrónica está programada de tal forma, que las variables cambian automáticamente de color, en base al criterio anteriormente mencionado.

Para obtener una calificación total de cada uno de los bimestres se decidió calcularla, ponderando el peso que cada KPI tiene con respecto a la variable en que está incluida, y también ponderando el peso que cada variable tiene dentro del tablero de control. De esta forma se respeta la importancia que cada KPI y cada variable guarda, con respecto al tablero de control en su totalidad. También esta calificación se calcula de forma automática.

La herramienta evalúa el dato planeado ("benchmark") con el dato real del bimestre; reporta el grado de desempeño y su color "correspondiente".

El usuario podrá fácilmente identificar las variables críticas que estén en valores no aceptables. Esto le permitirá tomar acciones para corregirlas.

Se cuenta con una evaluación ponderada bimestre a bimestre, que a su vez, es graficada e indica la correcta o incorrecta gestión del lanzamiento, referida al plan original.

3.3.1 Establecimiento de Benchmark

Se considera Benchmark de la categoría como el parámetro de comparación o meta a la cual se debe alcanzar; esta comparación es útil para identificar las desviaciones de la evolución de la marca lanzada en cada variable.

El cálculo del Benchmark se basa en datos reales⁴⁸ de la categoría de lanzamientos "exitosos", que sirvan de guía al nuevo producto.

La metodología utilizada para calcular el Benchmark o plan del bimestre se fundamenta en los siguientes aspectos:

1. Con información histórica del mercado y utilizando las bases de datos de ACNielsen, se seleccionan los Items-marcas de la categoría que cumplen con el criterio de "exitosos" en el canal de autoservicios, durante los primeros 12 meses de haber sido lanzados al mercado. Se consideran Items exitosos a los que:
 - a. Han demostrado tendencia positiva en ventas y participación de mercado desde el primer periodo de lanzamiento.
 - b. Han logrado niveles de distribución superior al 50%, durante los primeros 2 meses del lanzamiento. (Se ha definido este nivel de distribución debido a que los items que logran este nivel durante los primeros meses del lanzamiento tienen mayor probabilidad de alcanzar las distribuciones máximas durante un año, lo mismo sucede con el porcentaje de hogares probadores "penetración")
2. Para este grupo de items previamente seleccionados, se calculan los promedios de cada una de las variables definidas por el tablero de control. Estos promedios son considerados como el Benchmark y se consideran el "plan" al que la nueva marca debe alcanzar.
3. Los Benchmark de precio, ventas en unidades y valor pueden ser los estipulados en el plan de mercadotecnia y pronóstico de ventas de la compañía fabricante, en lugar de las calculadas por el promedio de lanzamientos exitosos del mercado.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

⁴⁸ ACNielsen provee información de las ventas Scanner del mercado de Autoservicios.

3.3.1.1 Ponderación de criterios y variables en el tablero de control

Todas las variables del lanzamiento son relevantes y el proceso de ejecución debe asegurar el cumplimiento de todas ellas contra el Benchmark: Se ha expuesto en la pirámide del mapa estratégico y en el diseño de la metodología que existen criterios clave, (Ej. distribución y prueba de producto) los cuales muestran mayor correlación hacia las ventas de la marca; dado lo anterior existen niveles de jerarquía y diferentes pesos.

Con la finalidad de que el tablero de control facilite la identificación de las variables críticas, y adicionalmente se calcule la evaluación total del desempeño del lanzamiento, se han establecido valores de ponderación, tanto para los criterios como para las variables.

Las ponderaciones de cada variable servirán de base para obtener un cálculo ponderado de cada período vs. Benchmark de la categoría.

El objetivo de la evaluación total del desempeño es conocer el nivel de efectividad de ejecución durante el primer año de vida del producto; por tal motivo las variables de ejecución tienen mayor peso.

Aspectos a considerar para determinar los valores de ponderación por variable:

- Mayor ponderación a los criterios y variables de la base de la pirámide del mapa estratégico.
- Mayor peso a las variables relacionadas con aspectos de ejecución
- Consideración sobre la ponderación sobre evaluación de producto y concepto:
 - Se da por asentado que las evaluaciones del producto y del concepto han sido revisadas satisfactoriamente antes del lanzamiento al mercado, por esta razón el peso de este criterio es ligeramente menor.
- Debido a que el objetivo de la evaluación total es medir la efectividad de la ejecución, las variables efecto tienen menor ponderación; por ejemplo, las ventas.

TESIS CON
TALLA DE ORIGEN

4 Evaluación de Resultados

Para evaluar la metodología propuesta (jerarquización, comparación contra Benchmark y toma de decisiones), fueron seleccionados dos lanzamientos de productos representativos: uno con éxito y otro con fracaso, durante el primer año del lanzamiento de cada uno de ellos.

Se tomaron datos históricos de ambos casos y fueron vaciados en el tablero de control.

Con la comparación de los resultados entre los dos casos, se concluye que la metodología del tablero de control es correcta para su utilización.

- En el caso de fracaso, los indicadores de desviación de los KPI mostraron deficiencias durante el proceso de ejecución, lo cual pudo haber sido corregido en su momento, haciendo uso de la herramienta.
- En el caso de éxito, los indicadores de desviación de los KPI no mostraron deficiencias durante el proceso de ejecución, lo cual se confirma con el uso de la herramienta.

4.1 Caso 1

Se recopilaron los datos de un lanzamiento real de un producto de consumo masivo⁴⁹; estos datos fueron integrados en el tablero de control. Aplicamos la metodología de evaluación, comparando los Benchmarks contra los datos reales.

TESIS CON
FALTA DE ORIGEN

⁴⁹ Por razones de confidencialidad no es factible divulgar los detalles del producto en cuestión.

Tablero de Control Marca Éxito

Indicadores (KPIs)	1999			2000			2001			2002			2003			2004		
	Plan	Real	A'	Plan	Real	A'	Plan	Real	A'	Plan	Real	A'	Plan	Real	A'	Plan	Real	A'
V1 Ventas Valor	100%	\$7,046,000	\$112,584	\$2,520,000	\$2,210,000		\$4,760,000	\$5,389,235		\$5,880,000	\$6,586,439		\$6,120,000	\$7,099,722		\$7,700,000	\$7,376,368	
V1 Ventas en Unidades	35%	250,000	42,210	300,000	300,000		1,760,000	1,913,248		2,100,000	2,252,321		2,400,000	2,534,020		2,750,000	2,634,422	
V3 Participación de Mercado Unidades	10%	0.1%	0.0011	0.3%	0.305%		0.6%	0.620%		0.7%	1.000%		0.9%	1.300%		1.6%	2.100%	
P1 Comisiones en \$/pts	100%	1.10%	100%	1.00%	100%		90%	83%		80%	40%	47%	0	0		0	0	
PP1 % Acertados	50%	50%	35%	75%	81%		51%	41%		51%	29%	25%	5%	2%		3%	1%	
D1 % Abandonos espontáneos	10%	5%	37%	30%	28%		40%	58%		55%	45%	55%	35%	21%		20%	12%	
D3 Retención de Clientes en Dias	10%	4%	12%	23%	24%		20%	16%		15%	12%	12%	15%	11%		15%	16%	
D4 % Participación de Análisis	20%	0.2%	0.0%	0.5%	0.5%		0.8%	1.0%		1.1%	1.4%		1.5%	2.0%		2.0%	3.1%	
D5 % Participación Promocional	40%	50%	4%	60%	60%		70%	100%		80%	100%		90%	100%		100%	100%	
Desviación Ponderada	2%	2%	2%	2%	2%		2%	2%		2%	2%		2%	2%		2%	2%	
	50%	50%	50%	50%	50%		50%	50%		50%	50%		50%	50%		50%	50%	
	75%	75%	75%	75%	75%		75%	75%		75%	75%		75%	75%		75%	75%	

TESIS CON
VALIA DE ORIGEN

Como se podrá observar, el tablero de control muestra información sobre el comportamiento y desviación de cada una de las variables o KPI con respecto al Benchmark.

Analizando los resultados de este caso en tablero de control, se pudo observar que las calificaciones en todos los periodos de la mayoría de las variables, fueron satisfactorias. El comportamiento real de este producto tiene una alta correlación con el modelo teórico.

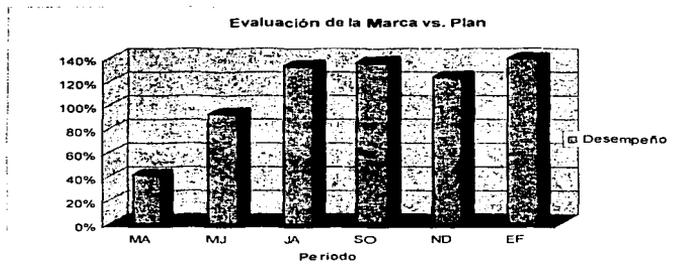


Figura: 23 Gráfica de desempeño caso 1

La gráfica anterior indica la evolución del desempeño total de la marca periodo. Como puede observarse, la marca alcanza rápidamente niveles de desempeño en ejecución aceptables.

Año y medio después de este análisis el producto continúa mostrando tendencia positiva en participación de mercado. Esto valida la metodología.

4.2 Caso 2

Se recopilaban los datos de un lanzamiento real de un producto de consumo masivo⁵⁰; estos datos fueron integrados en el tablero de control. Aplicamos la metodología de evaluación, comparando los Benchmarks contra los datos reales.

⁵⁰ Por razones de confidencialidad no es factible divulgar los detalles del producto en cuestión.

Tablero de control caso 2

Indicadores (KPIs)	1º Trimestre						2º Trimestre						3º Trimestre						4º Trimestre						
	Plan		Real		A'		Plan		Real		A'		Plan		Real		A'		Plan		Real		A'		
	Peso	MA	MA	MA	MJ	MJ	MJ	JA	JA	JA	SO	SJ	SO	NO	NO	NO	EF	EF	EF	EF	EF	EF	EF		
V1 Ventas Valor	100%	\$600.000	\$300.00	\$7.150.000	\$1.440.00	\$4.050.000	\$3.288.911	\$5.040.000	\$7.540.50	\$3.760.000	\$140.350	\$6.600.000	\$60.715	\$6.600.000	\$60.715										
V2 Ventas en Unidades	32%	250.000	125.000	900.000	600.000	1.700.000	1.370.381	2.100.000	1.058.544	2.400.000	58.481	2.750.000	25.090	2.750.000	25.090										
V3 Participación de Mercado Unidades	70%	0.1%	0.500%	0.3%	0.200%	0.6%	0.570%	0.7%	0.450%	0.9%	0.030%	1.6%	0.020%	1.6%	0.020%										
		10%	9%	15%	13%	23%	21%	30%	14%	35%	9%	40%	7%	10%	40%	15%	40%	15%	40%	15%	40%	15%	40%	15%	40%
P1 Compromiso en GPM	100%	1.100	1.300	1.000	900	900	800	600	700	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
D1 Salarios	20%	10%	12%	30%	8%	30%	6%	5%	7%	3%	8%	5%	8%	3%	8%	5%	8%	5%	8%	3%	8%	5%	8%	5%	8%
D2 Sal. Alquilos e Inicial	10%	5%	4%	30%	3%	60%	3%	5%	4%	4%	4%	20%	21%	20%	21%	20%	21%	20%	21%	20%	21%	20%	21%	20%	21%
D3 Rotación Inventario en Dias	10%	4%	3%	2%	2%	2%	2%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%
D4 % Participación de Acapala	20%	0.2%	0.2%	0.5%	0.3%	0.8%	0.5%	1.0%	0.6%	1.5%	0.5%	2.0%	0.4%	2.0%	0.5%	2.0%	0.4%	2.0%	0.5%	2.0%	0.4%	2.0%	0.5%	2.0%	0.4%
D5 % Rotación Pasivos	40%	50%	15%	60%	15%	70%	21%	80%	25%	90%	20%	100%	15%	100%	15%	100%	15%	100%	15%	100%	15%	100%	15%	100%	15%
		2.4	2.4	2.4	2.4	2.4	2.4	2.4	2.4	2.4	2.4	2.4	2.4	2.4	2.4	2.4	2.4	2.4	2.4	2.4	2.4	2.4	2.4	2.4	2.4
		50%	60%	70%	80%	75%	85%	75%	85%	75%	85%	75%	85%	75%	85%	75%	85%	75%	85%	75%	85%	75%	85%	75%	85%

Desviación Ponderada

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Como se podrá observar, el tablero de control muestra información sobre el comportamiento y desviación de cada una de las variables o KPI, con respecto al Benchmark.

Analizando los resultados de este caso en tablero de control, se pudo observar que las calificaciones en todos los periodos de la mayoría de las variables, no fueron satisfactorias. El comportamiento real de este producto tiene una alta correlación con el modelo teórico.

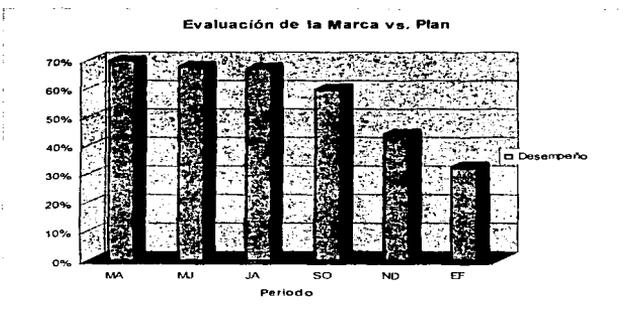


Figura 24 Gráfica de desempeño caso 2

La gráfica anterior muestra la tendencia del desempeño. Se ve que la ejecución de la marca es negativa, lo cual confirma la validez de la metodología; lo anterior se confirma ya que la marca en cuestión desapareció del mercado a los 2 bimestres posteriores al análisis.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Conclusiones

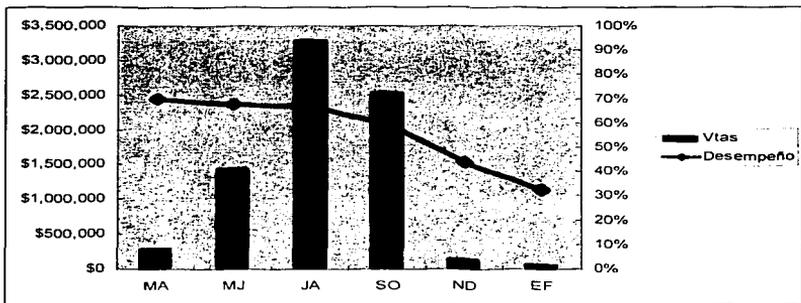
Con el análisis que se llevó a cabo a lo largo de este proyecto, se concluyó que la herramienta diseñada:

- Facilita la priorización de las decisiones y acciones a tomar por parte de las áreas involucradas en el proceso de ejecución.
- Permite controlar de manera estratégica cada uno de los criterios y variables (KPI) involucradas en el proceso.
- Cuantifica el desempeño de la gestión del lanzamiento, de manera periódica, al relacionarlo con lanzamientos de éxito en el mercado
- Permite anticipar las acciones necesarias para el logro del objetivo de ventas, mediante simulaciones de periodos futuros con datos hipotéticos.
- Monitorea el desempeño del producto y de las áreas clave, con base en el avance de las calificaciones totales a lo largo del tiempo.

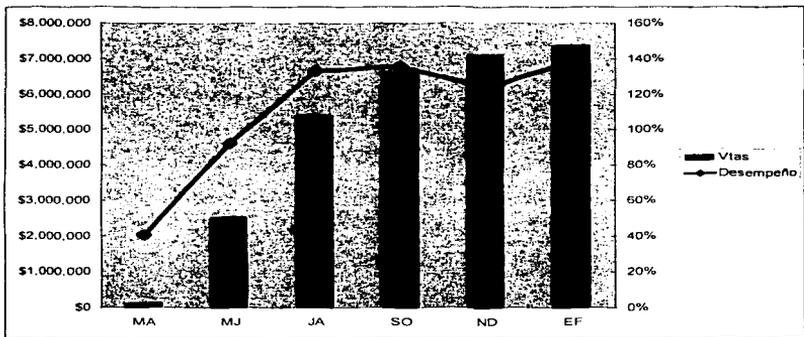
Es común que el principal indicador para evaluar el éxito de un lanzamiento sean las ventas, sin embargo en los primeros periodos de lanzamiento es normal que las ventas tengan una tendencia positiva; este indicador no permite predecir el futuro del lanzamiento, especialmente en los primeros meses. El tablero de control predice el comportamiento futuro pues evalúa con mayor peso a las variables causa.

En la siguiente tabla se muestra cómo el producto del caso 2 "fracasó", desapareciendo del mercado a un año del lanzamiento y aún mostrando una tendencia positiva en ventas valor, durante los primeros 6 meses. Sin embargo el nivel de desempeño mostraba niveles inferiores al 100% y con tendencia negativa en el mismo periodo de tiempo; esto indicaba un problema que pudo haber sido resuelto.

Lo anterior confirma la necesidad de contar con esta herramienta, dado que predice las probabilidades de éxito de la marca.



Comparando el caso anterior "fracaso", con el caso 1 "éxito", durante los primeros 6 meses de lanzamiento se observa cómo ambas marcas mostraban tendencia positiva en ventas valor; sin embargo la tendencia de la evaluación de desempeño en la ejecución es diferente entre ambos lanzamientos. Este hecho confirma la relación con la herramienta propuesta y el valor que tiene para la toma de decisiones oportunas.



Se concluye que el uso de esta herramienta maximiza las probabilidades de éxito del lanzamiento de productos de consumo masivo en autoservicios.

Es importante no pasar por alto, que la metodología proporciona los criterios mínimos requeridos en el lanzamiento de un producto de consumo masivo.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Bibliografía

- Administración de Cadenas de Aprovisionamiento, Charles C. Poirier, Ed. Oxford, E.U.A
- Administración de Ventas, Hartley, Ed CECSA, Décima Séptima edición 2002
- Advertising Age, El riesgo de lo nuevo, 1998
- Al Detalle, ANTAD, Vol 4. pag 16, Abril 2002 "Pedro Alonso" Director General Auchan
- Al Detalle, ANTAD, Vol 3. Año 1 Marzo 2002, Revitalizar la rentabilidad de los Autoservicios Autor: Marc. Monsonogo de Andersen Consulting
- ANTAD, 5ª Encuesta Anual sobre Efficient Consumer Response y Catman, 2000
- Design and Marketing of New Products, Ed. Prentice-Hall, USA,
- ECR y CATMAN Retail Management Seminarium, Jerry Sing, Ed. Kellogg School of Management, USA 2002
- How to maximize chances of success for new products in the Mexican market, ACNielsen Bases, J.J.Wilke, 2003.
- La Revolución del Marketing, Al Ries y Jack Trout, McGraw Hill, Colombia, 1989
- Management Venture Inc Global Retailers 2001.
- Multimercadismo, estudio ACNielsen 2001
- Nuevo Producto, Alejandro Schnarch Kinberg, McGraw-Hill, EUA, 1998
- Universos de tipos de tienda, ACNielsen, México, 2002
- WWW.ANTAD.ORG.MX
- WWW.ECRNET.ORG.EC (ECR EUROPE)
- WWW.Walmart.com, página internet Incorporación al Grupo Wal-Mart
- Administración de Marketing, Joseph P. Gultinan, 5ta. Edición. Mc Graww Hill

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN