

REPOSITORIO ACADÉMICO DIGITAL INSTITUCIONAL

Estructura de planeación mercadológica para un bien de consumo -salsa cátsup

Autor: Miriam Gutiérrez Chávez

**Tesina presentada para obtener el título de:
Lic. en Ciencias de la Comunicación**

**Nombre del asesor:
Rosendo Sanchez Contreras**

Este documento está disponible para su consulta en el Repositorio Académico Digital Institucional de la Universidad Vasco de Quiroga, cuyo objetivo es integrar, organizar, almacenar, preservar y difundir en formato digital la producción intelectual resultante de la actividad académica, científica e investigadora de los diferentes campus de la universidad, para beneficio de la comunidad universitaria.

Esta iniciativa está a cargo del Centro de Información y Documentación "Dr. Silvio Zavala" que lleva adelante las tareas de gestión y coordinación para la concreción de los objetivos planteados.

Esta Tesis se publica bajo licencia Creative Commons de tipo "Reconocimiento-NoComercial-SinObraDerivada", se permite su consulta siempre y cuando se mantenga el reconocimiento de sus autores, no se haga uso comercial de las obras derivadas.





UNIVERSIDAD VASCO DE QUIROGA

"Estructura de Planeación Mercadológica para un
Bien de Consumo -Salsa Catsup-".

TESINA

TRABAJO DE INVESTIGACION QUE PARA
OBTENER EL TITULO DE

LICENCIADA EN CIENCIAS DE LA
COMUNICACION



Miriam Gutiérrez Chávez

Director de Tesina: L.C.C. ROSENDO SANCHEZ CONTRERAS

Registro de Validez Oficial: Acuerdo 952002. Clave 16PSU0012S

Morelia, Michoacán, México.

Diciembre de 1998.

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN 2

INTRODUCCIÓN 6

MARCO TEÓRICO 8

DESARROLLO 10

Capítulo 1 10

RESUMEN EJECUTIVO 10

Capítulo 2 16

SITUACIÓN ACTUAL DEL MERCADO 16

2.1 Análisis del mercado 16

2.1.1 Selección del Mercado Meta 17

2.1.2 Conducta del Consumidor 19

2.1.3 Proceso de Decisión de Compra 22

2.1.4 Tamaño del Mercado 24

2.1.5 Posicionamiento 26

2.2 Análisis de la competencia 28

2.2.1 Identificación de Competidores 28

2.2.2 Estrategias de Calidad, Fijación de Precios, Investigación y Promoción 29

2.2.3 Proceso de venta 31

2.3 Análisis de la empresa 32

2.4 Análisis del Producto 33

2.4.1 Distribución 34

2.4.2 Microambiente 34

Capítulo 3 35

RIESGOS Y OPORTUNIDADES 35

3.1 Análisis DAFO 35

Capítulo 4 38

OBJETIVOS Y PROBLEMAS 38

4.1 Definición de Oportunidades, Ventajas y Problemas 38

A mis Padres,

*por enseñarme
que lo más importante
es invisible...*

GRACIAS.

TABLA DE CONTENIDO.

Capítulo 1	40
ESTRATEGIAS DE MERCADO TECNIA.	
5.1 Estrategia de Producto	40
5.2 Estrategia de Precio	47
• 3 RESUMEN. Plan	2
5.4 Estrategia de Promoción.	54
• 5 INTRODUCCIÓN. Estrategia de Mercado Tecnia.	6
• MARCO TEÓRICO.	10
PROGRAMAS DE ACCIÓN.	
• DESARROLLO:	
6.1 Planes de Producto.	61
Capítulo 1. de Precio.	14
RESUMEN EJECUTIVO.	62
6.4 Planes de Promoción	63
Capítulo 2.	16
SITUACIÓN ACTUAL DEL MERCADO.	64
PROYECTO DE ESTADO DE PÉRDIDAS Y UTILIDADES.	
2.1 Análisis del mercado.	16
2.1.1 Selección del Mercado Meta. utilidades	17
2.1.2 Conducta del Consumidor.	19
2.1.3 Proceso de Decisión de Compra.	22
2.1.4 Tamaño del Mercado.	24
2.1.5 Posicionamiento.	26
2.2 Análisis de la competencia.	28
2.2.1 Identificación de Competidores.	28
2.2.2 Estrategias de Calidad, Fijación de Precio, Distribución y Promoción.	29
2.2.3 Posicionamiento.	31
2.3 Análisis de la compañía.	32
2.4 Análisis del Producto.	33
2.4.1 Distribución. ONES Y RECOMENDACIONES.	34
2.4.2 Macroambiente.	34
• ANEXOS.	72
Capítulo 3. mercados	35
RIESGOS Y OPORTUNIDADES.	
• BIBLIOGRAFÍA.	72
3.1 Análisis DAFO.	35
Capítulo 4	38
OBJETIVOS Y PROBLEMAS.	
4.1 Definición de Objetivos, Metas y Problemas.	38

<i>Capítulo 5.</i>	40
ESTRATEGIAS DE MERCADOTECNIA.	
5.1 Estrategia de Producto.	40
5.2 Estrategia de Precio.	47
5.3 Estrategia de Plaza.	50
5.4 Estrategia de Promoción.	54
5.5 Conclusión sobre las Estrategias de Mercadotecnia.	59
<i>Capítulo 6.</i>	61
PROGRAMAS DE ACCIÓN.	
6.1 Planes de Producto.	61
6.2 Planes de Precio.	61
6.3 Planes de Distribución.	62
6.4 Planes de Promoción.	63
<i>Capítulo 7.</i>	64
PROYECTO DE ESTADO DE PÉRDIDAS Y UTILIDADES.	
7.1 Cuadro de Ingresos, Gastos y Utilidades.	64
<i>Capítulo 8.</i>	65
CONTROLES.	
8.1 Control del Plan Anual.	65
8.2 Control de Rentabilidad.	67
8.3 Control de Eficiencia.	68
8.4 Control Estratégico.	69
• CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.	70
• ANEXOS.	72
Encuesta de mercado.	
• BIBLIOGRAFÍA.	74

RESUMEN.

I. Justificación.

La propuesta del presente trabajo radica en presentar al interior de la empresa fabricante una Estructura de Planeación Mercadológica que le permita definir, delimitar y satisfacer las necesidades de su mercado, es decir, diseñar, desarrollar e introducir el proceso de planeación de la mercadotecnia para un bien de consumo - en este caso Salsa Catsup -, con la intención de manifestar el carácter del Plan de Mercadotecnia como componente crucial para el desarrollo de cualquier plan de negocios y por ende para el crecimiento de cualquier empresa. Dicha estructura de planeación se desarrolló en 2 niveles: el Plan Estratégico y el Plan Táctico de Mercadotecnia. El primero, desarrolló los objetivos de mercadotecnia así como las estrategias a implementar, con base en un análisis de la situación actual del mercado, mismo que comprende la delimitación y definición del mercado meta; la identificación de los competidores y sus estrategias de posicionamiento; la descripción de la compañía misma, así como la explicación del producto y su macroambiente. El segundo, describe las estrategias específicas de mercadotecnia para el periodo del plan, se incluyen promoción, comercialización, fijación de precios, canales y servicios; de igual forma se estimaron pérdidas y ganancias, así como los controles necesarios para la revisión periódica de los planes de acción sugeridos. El Plan de Mercadotecnia se expuso a través de 8 capítulos, mismos que señalan la estructura de planeación a lo largo de su desarrollo; dichos capítulos comprenden en primer lugar, un resumen ejecutivo; un análisis de la situación actual del mercado; un análisis de los riesgos y oportunidades contemplados; una definición de objetivos y problemas financieros y mercadológicos; una definición de las estrategias de mercadotecnia aplicadas a las variables de producto, precio, plaza y promoción; una delimitación y listado de los planes de acción previstos para cada una de las herramientas mercadológicas; un proyecto de estado de pérdidas y ganancias y por último, expone los controles necesarios para asegurar la rentabilidad y eficacia del plan.

II. Objetivos.

Presentar al interior de la empresa fabricante una Estructura de Planeación Mercadológica para un bien de consumo, orientada a satisfacer las necesidades del consumidor; proponer decisiones de mercado aplicables para alcanzar objetivos de venta y como último objetivo, se pretende aportar una base teórica de consulta para el

desarrollo, producción y comercialización de productos nuevos. Estos objetivos se piensan alcanzar a través de la investigación y análisis del mercado, la competencia, la compañía y el producto en cuestión; el diseño de estrategias de mercadotecnia destinadas a satisfacer al mercado meta delimitado; la planificación de programas de mercado, así como la organización, instrumentación y control de las actividades de mercadotecnia. Todo lo anterior con una filosofía orientada a la producción de satisfactores.

III. Planteamiento del problema.

La subestimación de los aportes y beneficios del proceso de planeación; la falta de una orientación hacia el cliente y sus necesidades, deseos o intereses; la carencia de una identidad corporativa compartida por los miembros de una empresa; la ausencia de liderazgo y canales de comunicación fluidos y constantes, son parte de una problemática común a diversas empresas sin importar su ramo. Dicha problemática, impide a las compañías productoras de bienes y/o servicios, estructurar adecuada y eficazmente un proceso continuo de planeación de la mercadotecnia, lo cual se convierte en un círculo vicioso que consume el tiempo, el dinero y el interés de la empresa y sus asociados. El plan de mercadotecnia o negocios se presenta como coordinador del esfuerzo de mercadotecnia, seguido del plan estratégico, mismo que trabaja como punto de partida para la planeación. De este modo se puede afirmar que, con base en el plan de mercadotecnia es posible determinar el éxito o fracaso de otros componentes del plan de negocios como planes de apoyo para investigación y desarrollo, compras, fabricación, personal y finanzas.

IV. Método.

Este análisis carece de hipótesis, ya que se trata de un trabajo de tesina; de esta forma, los lineamientos de investigación se basan en un tipo de investigación descriptiva, su principal objetivo es presentar un diagnóstico al interior de la empresa, referente al análisis, implementación y control de estrategias de mercado. El diseño de investigación utilizado se define como no experimental – transeccional, pues se observó el conjunto de fenómenos de mercado en su contexto natural, para después analizarlos en un momento y lugar determinados. Los sujetos utilizados comparten las siguientes características: mujeres en su mayoría casadas, entre los 30 y 50 años, predominantemente dedicadas al hogar y residentes de colonias con un estrato socioeconómico considerado como medio y/o medio - alto. Se trata de una muestra no probabilística, su tamaño es de 100 individuos.

V. Metodología.

Para poder desarrollar los capítulos del Plan de Mercadotecnia como dicta la estructura antes citada, se utilizó el producto catsup de una compañía hipotética: "Compañía Alimenticia, S.A. de C.V."; de igual forma se investigó por medio de la aplicación de encuestas y la observación directa, el comportamiento y hábitos de compra del consumidor final de Salsa Catsup, con el fin de segmentarlo y descubrir sus principales necesidades, deseos e intereses; también se observaron los procedimientos y comportamiento al interior de los distintos canales de distribución participantes (tiendas de autoservicio, abarroteras y distribuidores mayoristas, detallistas) y se entrevistó a los responsables de áreas como abarrotes y gerencia de compras; finalmente se consultó a empresas locales productoras de alimentos, en el mercado real, para delimitar las características y exigencias del producto en cuestión, con referencia a su desarrollo, producción y comercialización.

VI. Resultados.

Se observa una tasa de crecimiento constante en el mercado de alimentos, mismo que posee una participación dentro del PIB manufacturero en México del 25%; los resultados de la investigación, muestran que el 80% de los hogares mexicanos consumen Salsa Catsup, lo que convierte a la inversión dentro de este sector en una oportunidad rentable a corto y largo plazo. De igual manera se reveló, la fuerte y constante tendencia adoptada por el mercado de consumidores, en relación con las modas, estilos, opiniones y creencias relacionados con lo natural, la conservación de la salud y del peso personal y familiar, lo anterior, a través de la adquisición y uso de productos que ofrezcan un menor índice de calorías, grasas, colesterol y productos químicos artificiales y, que además ofrezcan la promesa de bienestar familiar. De este modo, se concluyó que el segmento meta del producto catsup tipo light, estará representado por el mercado de amas de casa, fuertemente identificadas con las tendencias ya mencionadas, dentro del Distrito Federal como mercado piloto. También se mostró que el potencial del mercado piloto asciende a los un mil millones de pesos anuales. Los resultados coinciden en señalar el gran potencial de venta y rentabilidad de las tiendas de autoservicio, así como la identificación del producto con tiendas del tipo naturista.

VII. Conclusiones.

Es así como al final, se delimitó la capacidad de producción, comercialización y distribución de la empresa productora y se comparó con la de su competencia, con lo cual se concluyó, en la necesidad de ampliar y mejorar la infraestructura técnica y capacidad instalada de la planta para poder lograr sus objetivos financieros y de mercadotecnia, mismos que en suma, pretenden lograr un 18% de utilidad sobre ventas para el primer año, así como una tasa de retorno sobre la inversión del 15%. De igual forma, se busca lograr una participación de mercado del 1%, con un promedio estimado de 960,000 piezas de producto vendidas en el año 1. Con esta base, el presupuesto de mercadotecnia proyectado asciende al 8% sobre ingreso por venta. Todo esto es factible por medio del desarrollo de un producto de alto valor, que refleje un nivel de calidad alto y combine un precio medio; utilizando una política de comercialización agresiva en tiendas de autoservicio, mayoristas, y distribuidores de tiendas naturistas, en donde se enfatice el aspecto de promoción de ventas y publicidad, dirigido a informar las características y ventajas competitivas del producto, así como a ampliar su uso y aplicaciones.

INTRODUCCIÓN.

La planeación de la mercadotecnia se presenta como una herramienta práctica y un proceso necesario al interior de las empresas para definir y delimitar su mercado es decir, identificar a fondo las necesidades de los segmentos reales y potenciales de consumidores que justifican y propician su labor como fabricante. De esta forma, se dirige el esfuerzo mercadológico a proveer satisfacción al consumidor, a través de productos adecuados a sus requerimientos. Con este enfoque, se puede decir que el principal factor que propicia el desarrollo de una estructura de planeación mercadológica dentro de una compañía es: el reconocimiento de ésta como una exigencia; de igual forma, el principal factor para que dicha estructura sea ejecutada adecuadamente es: el reconocimiento de ésta como un proceso sistematizado, como una inversión de recursos humanos, económicos y de tiempo, cuyo propósito es el de efficientar procedimientos, aminorar riesgos, administrar la economía de la empresa y sobre todo, ofrecer valor al consumidor.

La intención de este trabajo radica en establecer una Estructura de Planeación Mercadológica para un bien de consumo que a la vez, le permita comunicarla a los niveles más altos de la administración de la empresa, solicitar presupuestos necesarios, así como tomar decisiones de mercado para alcanzar objetivos de venta. Asimismo, ofrecer un instrumento de consulta para dar seguimiento a los avances en curso y realizar correcciones durante la implementación del plan.

La orientación del esfuerzo de administración de la mercadotecnia y el enfoque de este trabajo no se dirigen a una actividad (producción, producto, venta o mercadotecnia) de manera exclusiva, sino a todas ellas como conjunto y complemento. Con lo cual, la empresa asegura su estancia en el mercado a través de su capacidad inventiva y habilidad creativa constante, en donde el producto es consecuencia del esfuerzo de mercadeo y no al revés. La planeación de dicho esfuerzo en el presente caso, se centra en el mercado de consumidores de Salsa Catsup que interesa a la empresa en cuestión: "Compañía Alimenticia S.A. de C.V.", con el fin de efficientar los procesos de desarrollo, elaboración y comercialización del producto, de tal manera que resulten menos arriesgados, más ágiles y ordenados tanto para la empresa fabricante, como para el mismo cliente.

El plan de mercadotecnia tendrá como base la definición del producto, su distribución y macroambiente; la definición del mercado meta, de los hábitos de compra y las necesidades a satisfacer del consumidor; así como la competencia y sus productos. De esta manera, la Estructura de Planeación se propone también como un documento - guía que propicie la búsqueda de información, el seguimiento de objetivos y sirva como antecedente para el desarrollo, elaboración y comercialización de nuevos productos motivados por los rápidos cambios en gustos, tecnología y competencia.

“ El Plan de Mercadotecnia ayudará a la gerencia y equipo administrativo a cotejar la situación actual de su negocio y las proyecciones planteadas; a examinar como se ha respondido a nuevas circunstancias e información, así como a medir el grado de predicción sobre los cambios percibidos. El continuo cuestionamiento de estas ideas propician que la organización aprenda de sus errores y triunfos.”¹

Los objetivos del presente trabajo consisten entonces, en presentar al interior de la empresa fabricante una Estructura de Planeación Mercadológica para un bien de consumo, orientada a satisfacer las necesidades del consumidor; lo anterior, a través del análisis de la situación actual del mercado para el consumidor, el producto, su competencia y la compañía, así como el establecimiento de una recomendación para objetivos estratégicos de mercado tomando en cuenta los riesgos y oportunidades, objetivos y problemas dentro del marco de la industria alimenticia. De igual modo, proponer decisiones de mercado aplicables para alcanzar objetivos de venta, por medio de la formulación de estrategias basadas en las variables de producto, precio, plaza y promoción, así como la definición de los presupuestos y controles a seguir para la implementación de sus respectivos planes de acción. Como último objetivo, se pretende aportar una base teórica de consulta para el desarrollo, producción y comercialización de productos nuevos.

La empresa exitosa será aquella que sea capaz de satisfacer las necesidades de los clientes en forma económica, conveniente y mediante una comunicación efectiva.

¹ “How to Make a Great Business Plan”, Prof. William A. Sahlman: Harvard Business Review, Volumen 75, número 4, 1997 p.p. 101.

El hecho de subestimar, rezagar o bien ignorar el decisivo papel que desempeña el proceso de planeación mercadológica en su conjunto, representa un serio problema para el desarrollo y crecimiento sostenido de las empresas, cualquiera que sea su ramo y en cualquiera de sus distintas áreas de trabajo, dentro y fuera del techo de la compañía. La carencia de un flujo de información constante y confiable, los canales de comunicación formales e informales mal diseñados o incluso inexistentes, los procesos administrativos desorganizados y apresurados, la falta de liderazgo en los niveles directivos, entre un sinnúmero de factores negativos internos relacionados con el desarrollo, comunicación y adopción de una identidad corporativa compartida por todos los integrantes de una empresa, constituyen un panorama común para muchas compañías. Mismas que, aún contando con un amplio potencial de comercialización y crecimiento, desaprovechan su capacidad invirtiéndola en actividades carentes de proyección y consenso que, irremediamente estarán destinadas al fracaso o en su defecto, a extraerle a la empresa un fuerte monto de tiempo, dinero y esfuerzo dirigido a la corrección de errores, los cuales pudieron ser previstos y evitados, en buen grado gracias a la planeación que NO se implementó.

Dicha implementación del proceso de planeación no es tomada en cuenta por este tipo de empresas, debido a la falta de asimilación de su propia inmersión en un ambiente regido por el desarrollo de los procesos de administración de la mercadotecnia; igualmente por considerar la inversión de tiempo, dinero y trabajo destinado al desarrollo de una estructura de planeación, como un gasto adicional e innecesario. Cuando en realidad la Mercadotecnia es fundamental y no se concibe de forma independiente, es una proyección del comportamiento de la empresa, quien a su vez es proyección de la administración de la mercadotecnia. Aquí, la paradoja radica en la experiencia misma de estas empresas, en el ámbito comercial, administrativo, financiero, técnico y humano.

Los lineamientos de este trabajo de investigación comprenden el tipo de investigación descriptiva. El diseño de investigación utilizado, es experimental – transeccional. Así, los sujetos con lo que se trabajó comparten las siguientes características: mujeres en su mayoría casadas, entre los 30 y 50 años, predominantemente dedicadas al hogar y residentes de colonias con un estrato considerado como medio y/o

medio - alto. Se trata de una muestra no probabilística o dirigida cuyo tamaño abarca 100 individuos encuestados en la ciudad de Morelia, Michoacán, como parámetro aplicado al Distrito Federal.

La metodología de desarrollo del presente trabajo, se basa además en la investigación y observación del comportamiento de compra del consumidor final en tiendas de autoservicio, con el fin de identificar sus inclinaciones, reacciones, deseos e intereses; así como los procedimientos al interior del canal de distribución participante, como tiendas de autoservicio, distribuidores, abarroteras mayoristas y minoristas. Esto, a través de la observación directa; la recopilación de la experiencia de edecanes demostradoras de productos alimenticios en tiendas de autoservicio; entrevistas con gerentes de abarrotes; entrevistas con vendedores especializados para investigar perfiles de comercialización y distribución de los principales canales.

Análisis de información generada y proporcionada por empresas fabricantes de productos alimenticios con respecto a patrones de ventas y comportamiento de los productos que comercializa.

Se trata de un estudio descriptivo, destinado a delimitar el mercado meta de la salsa catsup *Ligerísima*, sus hábitos de consumo y comportamiento de compra para, de este modo, diagnosticar las estrategias de mercadotecnia más convenientes y rentables para la compañía fabricante.

Las limitaciones de este trabajo se resumen en el hecho de contar con escasa experiencia y conocimientos en el campo de la administración, contabilidad y finanzas. Actividades importantes para desarrollar a conciencia el aspecto táctico del plan de mercadotecnia. Motivo por el cual, las cifras y resultados que aquí se exponen no poseen un desarrollo financiero estricto y profundo, sin embargo se presentan como modelos, producto del análisis basado en cálculos y pronósticos reales. Es así como la perspectiva de la presente tesina parte de un enfoque comunicacional y de mercadotecnia estratégica básica.

MARCO TEÓRICO.

La mercadotecnia es fundamental a tal grado que es imposible considerarla como una función independiente. Es la actividad empresarial a nivel global desde el punto de vista de su resultado final. Esto es, desde el punto de vista del consumidor... El éxito de la actividad empresarial no lo determina el fabricante sino el consumidor.²

Actualmente, y a pesar del desarrollo de la mercadotecnia existe una gran carencia de su reconocimiento como proceso integral imprescindible que implica beneficios. Es así como muchas empresas han tenido como objetivo único e inmediato la venta, pero como Peter Drucker, importante teórico de la administración expone: "Puede suponerse que siempre habrá necesidad de vender algo. No obstante el objetivo de la mercadotecnia es lograr que las ventas sean superfluas. El objetivo de la mercadotecnia es conocer y comprender tan bien al cliente que el producto o servicio se adecue a él y se venda por sí mismo."³

En su acepción ideal, la mercadotecnia debe dar por resultado un cliente que esté listo para comprar; en cuyo caso todo lo que se requerirá es que el producto o servicio se encuentre disponible

O bien, han centrado su atención de manera exclusiva en el producto y mejoras para el mismo, con lo que se corre el riesgo de caer en la llamada "Miopía en Mercadotecnia", es decir, una desmedida concentración en el producto y no en la necesidad y opinión de los consumidores. En palabras de Theodore Levitt, se trata de la falta de visión que impide a la empresa definir las posibilidades que la mercadotecnia les ofrece.⁴

A través del tiempo las empresas también han tenido como objetivo único la producción. Los directivos concentran sus esfuerzos en lograr una gran eficiencia y reducción de costos en la producción y una cobertura amplia de distribución.

² Dirección de Mercadotecnia, Análisis, planeación, implementación y control, Philip Kotler, (México 1996, Octava edición, Prentice Hall) p.p. 1.

³ Op. Cit. 17

⁴ Miopía en la Mercadotecnia, Theodore Levitt, Harvard Business Review, Vol.65 Número. 2 1994 p.p. 25

Sin embargo, esta orientación administrativa puede conllevar a una actitud impersonal y a una calidad cuestionable en la presentación de los servicios.

Por otro lado, las empresas centradas en la mercadotecnia sostienen que la clave para lograr las metas organizacionales consiste en determinar las necesidades y deseos de los mercados meta y entregar los satisfactores deseados de forma más eficaz y eficiente que los competidores. Sus cuatro principios son: el mercado meta, las necesidades del consumidor, la mercadotecnia coordinada y la rentabilidad.

A su vez, el concepto de mercadotecnia social, sostiene que la tarea más importante de la empresa es la de generar la satisfacción del cliente y el bienestar del consumidor y sectores sociales a largo plazo, como clave para satisfacer metas y responsabilidades organizacionales.

Se puede decir ahora, que la orientación de la administración de mercadotecnia y el enfoque de este trabajo no se dirigen a una actividad (venta, producto, producción, mercadotecnia) de manera exclusiva, sino a todas ellas como conjunto y complemento.

La administración del esfuerzo de mercadotecnia se traduce en un proceso metodológico, social y administrativo; es un sistema cuyas funciones de análisis, planeación, ejecución y control parten de un enfoque de fuera de la empresa hacia dentro de la misma. Así, por un lado, la empresa se propicia a sí misma ganancias y por otro, garantiza satisfactores constantes al cliente y a la sociedad.

El Plan de Mercadotecnia es entonces, el instrumento central para dirigir y coordinar dicho esfuerzo de mercadotecnia.

El proceso de planeación de la mercadotecnia está constituido por 5 pasos: análisis de las oportunidades de mercado, investigación y selección de los mercados meta, diseño de las estrategias de mercadotecnia, planeación de los programas de mercadotecnia, y organización, instrumentación y control del esfuerzo de mercadotecnia. Éste proceso está contenido en el documento del plan de mercadotecnia, el cual se compone de las siguientes secciones:

- 1) Presentación de un Resumen Ejecutivo.
- 2) Análisis de la Situación Actual de Mercadotecnia.
- 3) Análisis de Oportunidades y Riesgos.
- 4) Definición de Objetivos y Problemas.
- 5) Desarrollo de las Estrategias de Mercadotecnia.
- 6) Definición de los Programas de Acción.
- 7) Presentación de un Estado Proyectado de Pérdidas y Utilidades.
- 8) Indicación de Controles.

El punto de partida de la planeación radica en el Plan Estratégico de la compañía, éste funciona como parámetro para el desarrollo de subplanes sólidos con el fin de lograr los objetivos de la organización.

Es precisamente en estos subplanes o planes de negocios, donde se centra el interés del presente trabajo. Éstos deben elaborarse por cada división, unidad estratégica de negocios, categoría de producto, producto y mercado meta importante. El propósito de este plan se define en tres vertientes: primero, para desarrollar y comunicar una estrategia. Segundo, para justificar la solicitud de presupuestos y tercero, para instrumentar el seguimiento de los avances y llevar a cabo correcciones.

Una parte crucial de cualquier plan de negocios es el *Plan de Mercadotecnia*, - objeto esencial de este estudio -; éste opera en dos niveles: el *Plan Estratégico de Mercadotecnia*, el cual desarrolla los objetivos amplios de mercadotecnia y la estrategia con base en un análisis de la situación actual del mercado y las oportunidades. Y el *Plan Táctico de Mercadotecnia*, mismo que describe las estrategias específicas de mercadotecnia para el periodo, incluyendo publicidad, comercialización, fijación de precios, canales de servicio y demás.

De este modo, el Plan de Mercadotecnia reúne información pertinente sobre la compañía, el mercado al cual sirve, sus productos, servicios y competencia entre otros factores y obliga a todos los departamentos a enfocarse en el consumidor. Finalmente delimita metas y objetivos así como estrategias y tácticas para alcanzar éstas.

Se trata entonces, de un proceso continuo de trabajo en equipo. Con este enfoque, se toman en cuenta y se cuidan tres factores importantes: las ganancias de la compañía, los deseos de los consumidores y los intereses de la sociedad.

Las consecuencias negativas de un proceso de desarrollo, producción y comercialización desorganizado y no planeado, se dejarán ver más temprano de lo que la empresa pudiera o no anticipar. Ciertamente la intuición y la capacidad de reconocer oportunidades de negocio son básicas a cualquier empresa, no obstante éstas no pueden ni deben determinar su esquema comercial ni su futuro crecimiento sano como negocio. Pero, si estas habilidades se combinan con una estructura de planeación adecuada, la probabilidad de éxito para la empresa y sus asociados es aún mayor y más segura. Sin olvidar la búsqueda constante de oportunidades de negocio creativas que eviten la obsolescencia del producto y mantengan a la empresa productora en constante participación dentro del mercado, lo anterior, a través de la constante investigación y reconocimiento de las preferencias básicas del cliente.

La mercadotecnia consta de todas las actividades mediante las que una empresa se adapta a su ambiente en forma creativa y con rentabilidad.⁵ Sin embargo no hay que olvidar que la fórmula de éxito de una empresa en la última década, puede caer en desuso al transcurrir la siguiente

⁵ Dirección de Mercadotecnia, Análisis, planeación, implementación y control, Philip Kotler, (México 1996, Octava edición, Prentice Hall) p.p. 1.

DESARROLLO.

Capítulo 1. Este capítulo intenta presentar un resumen o sumario de la situación y los objetivos de mercado, así como de las estrategias y presupuestos de mercadotecnia previstos, con el fin de introducir un panorama básico de lo contenido en el Plan de Mercadotecnia.

RESUMEN EJECUTIVO.

☛ **LUGAR y FECHA:** Morelia, Michoacán, México. Diciembre de 1998.

☛ **EMPRESA:** Compañía Alimenticia S.A. de C.V.

☛ **PRODUCTO:** Salsa Catsup tipo light: "Ligerísima".

Las fuertes tendencias de cambio en el ambiente sociocultural de nuestro país con respecto a la adquisición de conceptos, posturas y modos de vida relacionados con lo natural y saludable; así como la adopción de estilos que proponen un mayor y mejor cuidado de la salud y el peso personal y familiar, representan un importante detonador para la creación de productos de uso común que se adapten a dichas concepciones. Razón por la cual, la propuesta en el presente trabajo, radica en la creación de un producto alimenticio de uso regular del tipo "light" para Compañía Alimenticia S.A. de C.V - que en lo sucesivo llamaremos "C.A". -. Se trata de la salsa catsup: "Ligerísima", baja en calorías y conservadores artificiales, elaborada con tomate natural. Dirigida al segmento de amas de casa del Distrito Federal - identificado como mercado piloto -, con una clara inclinación por las tendencias antes mencionadas, un uso frecuente del producto e influenciadas por el segmento de niños y jóvenes del hogar.

Se identifica de forma clara el hábito de compra frecuente en tiendas de autoservicio y, con el objetivo de aumentar la disponibilidad del producto y crearle una posición estable, se extienden las opciones del canal

hacia las tiendas naturistas; enfatizando en el renglón promocional, la utilización de líderes de opinión (nutriólogos, dietistas, clínicas de control de peso...) como “recomendantes” del producto. De igual modo la información sobre nuevos usos y aplicaciones para la salsa catsup, será la base del concepto publicitario y promocional.

“Ligerísima”, contará con una estrategia de Alto Valor esto es, un nivel de calidad alto a un precio medio, de \$9.00 pesos con su presentación de 550 grs. La salsa catsup en cuestión, además de ser la única en su género por sus características light, presenta un innovador diseño de envase que facilita su uso por medio de la forma y tapa del mismo. Por lo que se pretende ocupar un espacio vacío en el mercado y en la mente del consumidor de salsa catsup.

El presente Plan de Mercadotecnia propone lograr para este año un 18% de margen de utilidad sobre ventas, es decir, \$1,500,000 pesos. En cuanto a ingresos por ventas, se pretende alcanzar los \$8,500,000 pesos con 960,000 unidades vendidas. Lo anterior se considera factible a través de una fuerte política de comercialización en las cadenas de autoservicio, así como una ampliación y mejora en el sistema de producción y distribución; de igual forma mediante un eficaz desarrollo de producto y concepto promocional.

El presupuesto requerido para el renglón – Mercadotecnia -, es de \$700,000, es decir, el 8% sobre ingreso por venta.

A continuación se presenta una lista del análisis contenido en este trabajo de planeación:

- Situación Actual del Mercado.
- Riesgos y Oportunidades.
- Objetivos y Problemas.
- Estrategias de Mercadotecnia.
- Programas de Acción.
- Estado Proyectado de Pérdidas y Utilidades.
- Controles.

Capítulo 2. Este apartado proporcionará los datos necesarios para reconocer, definir e interpretar el mercado de la Salsa Catsup Ligerísima, con el objetivo de delimitar los segmentos meta de consumidores a los que se atacará con estrategias de mercadotecnia específicas y su posicionamiento. De igual forma se analizará la situación de la competencia, de la compañía fabricante y del Producto en cuestión.

SITUACIÓN ACTUAL DE MERCADO.

2.1 Análisis del Mercado.

El mercado de alimentos en México muestra patrones de crecimiento y desarrollo favorables, la Participación del Sector Alimenticio dentro del PIB manufacturero de México en los últimos 4 años, se ha manifestado de la siguiente forma: ⁶

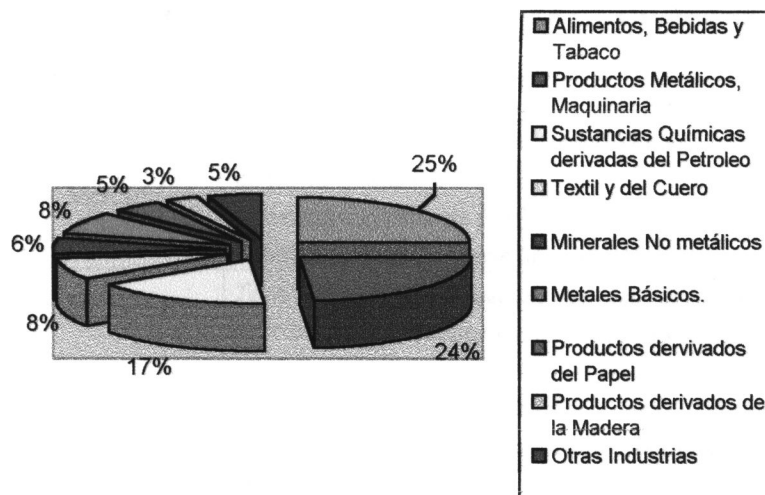


Gráfico 1.

⁶ “Reportaje Especial”, Industria Alimenticia, Volumen 7, 1997, p.p. 46

El número de establecimientos dentro la industria alimenticia mexicana, asciende a 92,000 es decir el 34.5% de la industria manufacturera. Se espera que su tasa de crecimiento para los próximos 5 años sea de un 10 %.

Por su parte, el producto catsup ocupa un porcentaje importante dentro del mercado de alimentos concebidos como aderezos y salsas. Al igual que su mercado de consumidores, y dado su uso frecuente y generalizado, la salsa catsup registra una tasa de crecimiento constante.

2.1.1 Selección del Mercado Meta.

Con el objetivo de propiciar el desarrollo de las ventas futuras, asegurar una relación de largo plazo empresa – mercado y, tomando en consideración la infraestructura y recursos de “C.A.”, el **segmento meta** de “Ligerísima”, estará conformado inicialmente por el **mercado de amas de casa** del Distrito Federal:

Atractividad del mercado.	
1. Factores Agregados.	Mercado muy amplio, familiarizado y de crecimiento constante.
2. Factores de Mercado.	Riesgo constante de nuevos competidores; alto poder de negociación de los ya existentes. Constantes guerras de precios. Relativa presión por parte de productos alternos.
3. Factores Ambientales.	<p><i>Tecnológicos:</i> optimización de los procesos de producción y distribución de productos de consumo común para el segmento meta.</p> <p><i>Políticos:</i> posibles cambios que afecten procesos de comercialización, la economía familiar y las finanzas internacionales.</p> <p><i>Económicos:</i> incremento o disminución de la demanda; repercusión en costos de producción; rentabilidad. Repercusiones en la economía familiar.</p> <p><i>Regulatorios:</i> seguimiento y observación de normas oficiales cambiantes sobre calidad y comercialización.</p> <p><i>Sociales:</i> relación cotidiana y familiarizada entre el producto y el segmento. Estereotipos.</p>

Análisis de la Competencia.	
1. Objetivos.	Posicionamiento; liderazgo; competitividad; familiaridad de marca; poseer una amplia porción de mercado que asegure utilidades; innovación.
2. Estrategias.	Fuerte impulso tecnológico y promocional de marca, políticas de precio agresivas; desarrollados sistemas de investigación en mercadotecnia; eficiente distribución; generación constante de nuevos productos.
3. Fortalezas / Debilidades.	Amplia infraestructura humana, tecnológica y financiera; capacidad de innovación continua; aplicación de mercadeo máximo. / Descuido de algunos segmentos de mercado; desarrollo de cambios mínimos en producto genérico.
4. Posicionamiento.	"Garantía de marca"; "El sabor que los niños prefieren", "mejor sabor al menor precio"; "la catsup de los jóvenes"; "experiencia, calidad de exportación"...
Análisis del Cliente.	
1. Definición de características.	<p><i>Geográficas:</i> habitantes del Distrito Federal.</p> <p><i>Demográficas:</i> mujeres con un rango de edad - 30 a 50 años- Adulto madura, mayormente casada y con hijos. Tamaño promedio de familia: 5 miembros: mayores de 6, menores de 25. Ocupación predominante: ama de casa, es evidente la combinación frecuente trabajo - hogar. Educación adquirida: de básica a superior. Ingreso familiar aproximado: de \$15,000 a \$20,000 mensuales, más de \$30,000.</p> <p><i>Psicográfica:</i> clase socioeconómica: media, media – alta. Estilo de vida ágil; dedica el tiempo libre a eventos sociales y compras en tiendas especializadas, centra su interés en la satisfacción de los requerimientos familiares, así como en el empleo, la recreación, la moda, la comida, los logros y la economía del hogar. Su opinión de ella misma es positiva pero un tanto insegura. Se preocupa por temas como la ecología, la salud, la educación, el valor de los bienes y servicios que adquiere. Su personalidad es analítica, interesada, curiosa, receptiva.</p> <p><i>Conductual:</i> ocasión de compra frecuente en tiendas de autoservicio. Tasa frecuente de uso del producto catsup. Estatus de lealtad medio de marca. Disposición de compra basada en el interés.</p>
2. Valores Agregados	El consumidor de salsa catsup, hará claras distinciones entre factores como la presentación, el sabor, la calidad, el rendimiento, el precio y la disponibilidad. Enfocan en gran medida su atención hacia los atributos de imagen gráfica que proyecten calidad. Basan su decisión de compra en la satisfacción de los miembros de la familia, y se ven de manera importante – más no definitiva – influenciada por la calidad e marca.

TABLA A. Resumen del Análisis de la Situación sobre la base del segmento de Amas de Casa.

2.1.2 Conducta del Consumidor.

A continuación se expondrán las características personales más distintivas que influyen en el comportamiento del segmento meta de amas de casa, dependiendo de los siguientes factores:

Culturales:

- El segmento de amas de casa ha aprendido desde la infancia, que el producto Catsup forma parte de los hábitos alimenticios de una buena parte de la sociedad que la rodea y con la que ha crecido. Se trata de un producto con el que está plenamente familiarizada, pues lo ubica como integrante casi indispensable de todo refrigerador, alacena o restaurante, independientemente de su gusto personal por él.
- Dicho segmento sabe también que existen ciertos alimentos que, de manera especial, “requieren del producto Catsup para ser saboreados”, es decir, ha aprendido que alimentos como las hamburguesas, los hot-dogs, las papas a la francesa, las pizzas, “necesitan” de la Salsa Catsup para completar su condimentación básica. Esta relación de afinidad casi obligada entre ciertos alimentos y el producto Catsup, no es otra cosa más que aprendizaje de los hábitos de alimentación de la cultura estadounidense, adaptados y adoptados plenamente por la cultura y hábitos del comer en México y en casi todo el mundo.
- Sin embargo, los usos del producto no son limitados, pues éste encuentra un sin número de aplicaciones más dentro de la cocina convencional mexicana, sobre todo por parte del segmento de niños y jóvenes.
- Con respecto a las zonas geográficas se observa claramente un aumento en el índice de consumo de este tipo de productos (Catsup, Mayonesas, Mostazas, Aderezos, Condimentos...) hacia los estados fronterizos del norte del país así como en centros turísticos.

Sociales:

- Tendencia casi generalizada dentro de este segmento hacia un mayor y mejor cuidado de la salud personal y de su familia, sobre todo en lo que a alimentación se refiere. Por lo que existe una inclinación a adquirir productos naturales, bajos en grasas, calorías y conservadores artificiales.

- Un importante grupo de referencia para este segmento, es precisamente aquel cuyo estilo de vida gira en torno a dichos cambios y que no hace muchos años eran apreciados como gente extravagante, sin embargo ahora son vistos con curiosidad e interés; siendo considerados en muchos casos líderes de opinión: (Ambientalistas, ecologistas, nutriólogos, vegetarianos, dietistas...)
- El comportamiento de compra del segmento de amas de casa se verá fuertemente influido por el grupo de pertenencia, mayormente en lo que respecta a hábitos y costumbres, juicios y prejuicios de valor fomentados y reforzados por los integrantes de su contexto básico.
- En cuestión de reconocimiento y posición social no será lo mismo encontrar en el refrigerador del segmento de amas de casa, un envase de Catsup “marca libre” que un envase de catsup importada marca “Heinz”, aún cuando el servicio de ambos productos en sí, sea básicamente el mismo.
- En México, el principal agente comprador de productos alimenticios ha sido y es la mujer, generalmente es ella quien ejerce autoridad sobre la última palabra al momento de decidir entre una marca y otra. No obstante, hay que tomar en consideración lo siguiente:
 - Cada vez más mujeres trabajan y el hombre se ve en la necesidad de hacerse cargo y decidir las compras de la familia.
 - Dentro del proceso de compra del producto Catsup existe un fuerte influenciador: el segmento de niños y jóvenes (mayores usuarios del producto en el hogar). La satisfacción de los gustos y deseos de éstos pueden determinar la compra de una u otra marca.

Personales:

- Mujeres de edad joven - madura (entre 30 y 50 años) – casadas, con hijos dependientes y/o adolescentes y/o jóvenes. Puede también tratarse de mujeres maduras divorciadas, separadas, viudas con hijos dependientes, y/o adolescentes y/o jóvenes. Podemos considerar que se encuentran en una etapa psicológica del ciclo de vida en donde buscan nuevos satisfactores: es probable encontrar una inclinación hacia el cuidado y atención personal o bien una preocupación por la seguridad de los hijos que aún dependen del sustento familiar.
- El producto Catsup representa un bien requerido en cierta medida por los miembros de la familia y en algunos casos puede llegar a ser de primera necesidad. Su carácter de producto popular y de uso generalizado

le reserva un precio accesible para el común de los consumidores. De esta forma, su adquisición no representa un desembolso considerable.

- La personalidad del segmento se puede definir como de relativa confianza en sí misma pues en ocasiones se muestra insegura, pero con fuertes creencias sobre todo con lo que se refiere a la familia y la sociedad; su tendencia al cambio puede ser lenta pero no posee un fuerte temor por experimentar; está orientada hacia la sociabilidad y tiene un sentido analítico amplio. Los logros forman parte importante de su actividad diaria y se adapta rápidamente a las nuevas circunstancias.

Su concepto de sí misma es positivo y en constante búsqueda por mejorar y sentirse bien.

Psicológicos:

- Si bien es cierto que el producto Catsup, por sí sólo no resolverá la necesidad primaria del hambre, sí se presenta como fuerte candidato para satisfacer una necesidad digna de consideración en el comportamiento alimenticio del mexicano en general: El Antojo, y de manera específica, el antojo por el condimento.
- Dentro del segmento de amas de casa existe un acentuado apego por adquirir productos que se relacionen o respondan de manera congruente a sus opiniones.
- De manera general, la actitud con respecto a la Salsa Catsup, se puede definir con las siguientes frases: “Las marcas estadounidenses son de buena calidad”; “Los productos mexicanos son competitivos”; “Los niños de la casa deciden si el sabor es bueno o no”; “comprar la mejor calidad al menor precio”.

2.1.3 Proceso de Decisión de Compra.

Problema o Necesidad.

- **Necesidad 1:** “ Saciar El Antojo por el condimento - aquello que realza el sabor de los alimentos al punto deseado por el paladar -, ésta necesidad o deseo puede pertenecer directamente al consumidor comprador (ama de casa) y/o al comprador influenciador (niños y jóvenes), en cualquiera de los casos el consumidor espera reforzar positivamente su decisión en la selección de alimentos, a través de la satisfacción plena del antojo”.
- **Necesidad 2:** “ Adquirir productos que refuercen de manera congruente su opinión con referencia a lo que es considerado como natural, al cuidado de la salud y la figura, la conservación del ambiente. La satisfacción de esta necesidad o interés, tiene como fin, ampliar el sentido de pertenencia, reconocimiento, auto aprobación, e integración del consumidor ”.

“Ligerísima”, estará entonces, directamente enfocada a proporcionar saciedad y gratificación durante el proceso alimenticio y placer al sentido del gusto; así como a reforzar creencias y ampliar el sentido de integración del consumidor.

- El reconocimiento de dichas necesidades o problemas para el segmento de amas de casa puede ser desencadenado por los siguientes factores:
 - Publicidad del producto, en donde se enfaticen sus beneficios en cuanto a sabor;
 - Promoción punto de venta: degustación del producto;
 - Descubrimiento de nuevos usos para el mismo producto;
 - Amplia comunicación de los beneficios y características del producto;
 - Identificar al producto como parte de las tendencias con las que el segmento se identifica;
 - La recomendación o sugerencia de algún líder de opinión;
 - Énfasis en las diferencias de “Ligerísima” con respecto a la competencia.

Búsqueda de información.

El segmento de amas de casa, utilizará estas fuentes como proveedoras constantes de información en función al producto de "C.A.":

- Familia, amigos, vecinos, grupo de referencia.
- Publicidad, promoción de ventas (degustación), envase.
- Medios de comunicación, clínicas de control de peso, dietistas, nutriólogos, tiendas naturistas (líderes de opinión).

Evaluación de Alternativas.

- El segmento meta identifica como atributos del producto genérico los siguientes:

Calidad de producto (sabor, color, consistencia, olor)

Relación entre precio y calidad.

Rendimiento.

Facilidad de uso, practicidad.

Presentación gráfica.

- Los atributos adicionales que "Ligerísima." pretende introducir, son los siguientes:

Salsa Catsup tipo Light (baja en calorías, sin conservadores artificiales y sodio).

Diseño innovador de envase.

Precio accesible.

Canales de distribución alternos (tiendas naturistas y especializadas)

Promoción a través de canales alternos (clínicas de reducción de peso; naturistas, dietistas, nutriólogos...)

Decisión de Compra.

- Gran influencia del segmento de niños y jóvenes del hogar;
- Creencias y juicios de valor de parte de líderes de opinión.
- Gran susceptibilidad a la publicidad y promoción de venta en el momento y lugar adecuados.
- Cambios en la economía de la familia, mala atención de los responsables de la venta directa, ambiente de la tienda, cambio en las tendencias vigentes.

Comportamiento Posterior a la Compra.

El segmento de amas de casa resultará satisfecha con el producto, en gran medida en función a: la aceptación y beneplácito hacia el producto por parte de los miembros de su familia en la selección de una nueva marca de Catsup; la confirmación de su integración a nuevos hábitos alimenticios y estilo de vida con la adquisición de productos afines a esto; reforzamiento de sus creencias, y la necesidad de adquirir mejores satisfactores a cambio de su dinero.

A modo de detectar, corregir la insatisfacción y conocer la satisfacción del consumidor, "C.A.", contará con una línea telefónica de larga distancia gratuita y un apartado postal para recibir todas las quejas, sugerencias y comentarios en general con relación a los productos que vende. Así como un Sistema de Información de Mercadotecnia estructurado.

2.1.4 Tamaño del mercado.

- **Mercado Disponible Calificado:** Mercado de amas de casa (combinación de hogar y trabajo) en el ámbito nacional; cuyo rango de edad varía entre los 30 y 50 años; de estrato socioeconómico medio, medio-alto; con claras tendencias al cuidado del peso y salud personal y familiar. Interesadas en la presentación y la calidad, así como en la adquisición de productos que refuercen sus creencias y opiniones. Muestra especial interés por los deseos y necesidades de los miembros de su familia. (10, millones de individuos aproximadamente.)
- **Mercado Meta:** Mercado disponible calificado del Distrito Federal como mercado piloto, dadas las características geográficas, diversidad de habitantes, porcentaje de población y actividad comercial de la entidad. (Un millón de individuos aproximadamente).

Es importante para la actividad comercial de la empresa, identificar cuáles son las entidades federativas que, a largo plazo y por la cantidad de sus habitantes, sus ingresos y el total de sus unidades económicas en comercio, representan mercados interesantes:

ESTADO	POBLACIÓN TOTAL	COMERCIO
NACIONAL	95 000 000	1 210 184
Aguascalientes	862 720	12 996
Baja California	2 112 140	23 277
Baja California Sur	375 494	5 629
Campeche	642 516	9 204
Coahuila	2 173 775	29 783
Colima	488 028	8 268
Chiapas	3 584 786	36 427
Chihuahua	2 793 537	34 094
Distrito Federal	8 489 007	168 001
Durango	1 431 748	16 184
Guanajuato	4 406 568	61 635
Guerrero	2 916 567	35 359
Hidalgo	2 112 473	22 144
Jalisco	5 991 176	94 274
México	11 707 964	136 195
Michoacán	3 870 604	52 904
Morelos	1 442 662	25 072
Nayarit	896 702	12 484
Nuevo León	3 550 114	50 267
Oaxaca	3 228 895	38 977
Puebla	4 624 365	63 870
Querétaro	1 250 476	14 722
Quintan Roo	703 536	9 852
San Luis Potosí	2 200 763	26 930
Sinaloa	2 425 675	26 506
Sonora	2 085 536	24 794
Tabasco	1 748 769	14 730
Tamaulipas	2 527 328	34 910
Tlaxcala	883 924	13 696
Veracruz	6 737 324	74 420
Yucatán	1 556 622	25 971
Zacatecas	1 336 496	16 609

TABLA B.

Fuentes: INEGI. Censo de Población y Vivienda 1995.

INEGI. CIEN- Consulta de Información Económica Nacional 1998.

Entidades más pobladas

Entidades con mayor número de unidades económicas en comercio

“Mercado Piloto”

2.1.5 Posicionamiento de Mercado.

VENTAJAS COMPETITIVAS	
	<p><i>*Diferenciación de Producto: es la única oferta de Salsa Catsup baja en calorías, sodio y conservadores artificiales en el mercado nacional; el diseño de su envase es más práctico al adaptarse a su forma de uso.</i></p>
Necesidades Producto.	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Oferta de un producto que promete la satisfacción del Antojo por el Condimento a través de las propiedades naturales del tomate en salsa. ◆ Oferta de un producto que proporciona el servicio de la salsa catsup pero con el mínimo de calorías, conservadores artificiales. ◆ Oferta de un producto que proporcione información sobre nuevos usos y aplicaciones: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Folletos; ▪ Recetarios; ▪ Etiqueta posterior del envase en el producto mismo. ▪ Línea 1-800 de atención al consumidor. ▪ Programas de televisión especializados. ▪ Revistas especializadas. ◆ Oferta de producto que se identifique por las características de funcionalidad en el diseño de su envase.
Necesidades Precio	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Oferta de un producto de alto valor que promete beneficios adicionales que la competencia y conserva un precio accesible. ◆ Utilización de constantes promociones en precio – periodo de introducción.
Necesidades Plaza	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Distribución del producto a través de autoservicios, distribuidores y canales alternos: tiendas naturistas. ◆ Disponibilidad constante del producto.
Necesidades Promoción	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Utilización del grupo de referencia y líderes de opinión como “recomendantes” del producto: publicidad y promoción en clínicas de reducción de peso, consultorios de nutriólogos y dietistas, Chefs. ◆ Apoyo continuo de promoción de venta con degustación en puntos específicos importantes.

TABLA C. Desarrollo de ventajas competitiva con relación a las herramientas de mercadotecnia.

<p>1. Posición que se ocupa en la actualidad</p>	<p>La penetración de los productos que actualmente maneja "C.A." no le permiten ostentar una posición sólida y confiable pues los consumidores tanto reales como potenciales del producto han tenido un mínimo contacto con la marca y la empresa fabricante. Tampoco se ostenta una posición con el producto catsup, pues este está en proceso de planeación.</p>
<p>2. Posición que se desea ocupar</p>	<p>La Salsa Catsup pretende ocupar un espacio vacante en la percepción del producto y de esta forma posicionarse con relación a una clase de producto y ser percibido como: <i>"La marca especializada en productos naturales, bajos en calorías y conservadores artificiales, ideales para la salud y figura; que ofrece muy buen sabor y calidad a un precio accesible".</i></p>
<p>3. A quién se debe superar</p>	<p>Grandes empresas, nacionales y multinacionales que cuentan con una gran infraestructura administrativa, financiera, comercial y de producción.</p>
<p>4. Consideración de los recursos económicos suficientes</p>	<p>Introducción en mercado piloto (Distrito Federal); Mayor inversión destinada a desarrollo de producto; labor de comercialización; distribución; promoción de ventas y publicidad.</p>
<p>5. Capacidad de resistencia</p>	<p>La existencia de productos de bajo contenido calórico en el mercado no es nueva pero sí cada vez mayor. Necesidad de inversión en el desarrollo de nuevos productos y productos sustitutos.</p>
<p>6. Concordancia con la posición buscada</p>	<p>Oportunidad de mercado rentable en el campo de la salsa catsup y productos de bajo contenido calórico; Capacidad técnica para producir alimentos de calidad y con las características buscadas;</p>

TABLA D. Definición del posicionamiento para la salsa catsup "Ligerísima"⁷

⁷ Posicionamiento, Al Ries & Jack Trout, (México, 1992, Mc Graw Hill) p.p. 7

2.2 Análisis de la Competencia.

2.2.1 Identificación de competidores.

<i>Compañía Fabricante.</i>	<i>Marca</i>	<i>Conciencia del cliente</i>	<i>Calidad del Producto.</i>	<i>Disponibilidad del producto.</i>	<i>Personal de ventas</i>
Anderson Clayton & Co.	Clemente Jaques	E	E	E	E
Del Monte Foods	Del Monte	E	E	E	E
Conservas la Costeña	La Costeña	E	E	E	E
Alimentos del Fuerte S.A.	Del Fuerte	B	B	B	B
Maquiladoras varias	Marcas Propias Autoservicios	R	B	E	E
H.J. Heinz Co.	Heinz	R	E	M	R
Herdez	Mc Cormick	R	R	R	R
DISA S.A. de C.V.	Hellman´s	R	R	R	R
Formex Ybarra	Ybarra	M	R	M	R
Hunt Wessen Inc.	Hunt	M	E	M	R

TABLA E1.

Fuente: Investigación de mercado para determinar el comportamiento y hábitos de compra del consumidor de Salsa Catsup – 1998, por Miriam Gutiérrez. (anexo cuestionario)

E = excelente; B = bueno; R = regular; M = malo.

<i>Marca</i>	<i>Participación en la mente</i>	<i>Participación de mercado. %</i>
Clemente Jaques	1º	25%
Del Monte	2º	27%
La Costeña	3º	20%
Herdez*	4º	-
Del Fuerte	5º	9%
Marcas Propias Autoservicios	6º	6%
Heinz	-	8%
Mc Cormick	-	2%
Hellman´s	-	2%
Ybarra	-	1%
Hunt	-	2%

TABLA E2.

Fuente: Investigación de mercado para determinar el comportamiento y hábitos de compra del consumidor de Salsa Catsup – 1998, por Miriam Gutiérrez. (anexo cuestionario).

* Herdez no es nombre de marca de Salsa Catsup, aún así es interesante observar que un buen número personas lo relacionan con el producto.

La industria de productos alimenticios cuenta con 92,000 empresas, de las cuales 93.9% son pequeñas, 4.8% son medianas y sólo el 3% se puede considerar como grandes ⁸. La posibilidad de que nuevas empresas incursionen en el campo de los productos del tipo aderezo o condimento como lo es la Salsa Catsup, es constante y debe tomarse en consideración.

2.2.2 Estrategias de Calidad, Fijación de Precio, Distribución y Promoción.

* **Producto.** Con lo referente al desarrollo de productos (implementación de mejoras y creación de nuevos productos), la competencia de manera general, posee una fuerte infraestructura técnica, humana y financiera para hacerlo. La mayoría de las compañías competidoras están consideradas dentro de la categoría de grandes empresas, algunas de ellas de procedencia nacional y otras más transnacionales; un punto en común entre la gran mayoría, es que constantemente sacan nuevos productos al mercado o bien, revitalizan los ya existentes, con el fin de contar con varios productos líderes.

Por citar un ejemplo que bien merece consideración, la compañía Conservas la Costeña-México, S.A. de C.V., cuenta en la actualidad con una de las plantas de producción más modernas de América Latina; posee trece líneas de proceso totalmente automáticas y para su manejo utilizan a 750 personas. Cuenta también con su propia planta de fabricación de latas, dotada con los más modernos equipos, de esta forma, se convierte en la única empresa de conservas en México que fabrica sus propias latas. Los envases poseen un acabado impecable y utilizan como recubrimiento el barniz blanco, el cual prolonga y protege la vida útil del producto hasta 5 años y es utilizado únicamente en Europa.

El producto estrella de La Costeña son los chiles, mismos que también son cosechados por la empresa, de la misma manera, cuenta con una muy extensa y variada línea de productos: tomates, frijoles, salsas en muy variadas formas, moles, menudo, una completa línea de frutas en conserva, nopales, puré de frutas, y en frascos cuentan con mermeladas, *salsa catsup*, salsas picantes, nopales, aceitunas y hasta miel de abeja. ⁹

⁸ "Reportaje Especial", Industria Alimenticia, Volumen 7, 1997 p.p. 47

⁹ "la Costeña México-símbolo inequívoco de competitividad", Industria Alimenticia, Volumen 7, 1997 p.p. 84

La competencia maneja una amplia extensión de presentaciones para un mismo producto, especialmente Del Monte y Clemente Jaques. Se pueden encontrar en anaquel los siguiente gramajes, tanto en envase de cristal como Pet: 225 g; 397 g; 567 g; 550 g; 680 g; 794 g; 906 g; 1lt. 1.5 lts.

* **Precio.** La competencia tiene una política de precio variable, pues constantemente están ofreciendo descuentos promocionales para incrementar sus ventas. En general se puede decir que los precios varían, según la temporada de venta, las exigencias de los autoservicios, las promociones vigentes, y presentación de producto. Sus objetivos de fijación de precios están orientados hacia las ventas con una clara inclinación a obtener la mayor participación de mercado. Las llamadas guerras de precios son muy utilizadas entre los competidores.

* **Plaza.** Sus principales puntos de ventas son las tiendas de autoservicio. Dada la fuerte infraestructura financiera y logística de la competencia, se cuenta con extensos y organizados canales de distribución dentro y fuera de los límites del país. Igualmente poseen gran fuerza y penetración en el mercado de los distribuidores mayoristas, las tiendas de venta al detalle, así como dentro del mercado de foodservice institucional. Mientas algunas marcas de salsa Catsup son de importación, la gran mayoría de las marcas nacionales, ha tenido una gran aceptación en mercados extranjeros.

Siguiendo con el ejemplo de Conservas la Costeña, sus productos se pueden encontrar en Centroamérica, Estados Unidos, varios países de Europa y en el exigente mercado japonés. Entre las 2 plantas de proceso con las que cuenta la empresa, se emplean a un total de 1,300 personas, entre personal de proceso, oficinas y distribución.

Y es éste punto, la distribución, en donde se encuentra una de las claves del éxito de la empresa, pues cuenta con un sistema impecable que le permite llegar a todo lo largo y ancho del país y prestar un buen servicio a sus clientes. En Estados Unidos cuenta con un distribuidor que se encarga de hacer llegar los productos a casi todos los estados de la Unión Americana.

* **Promoción.** La competencia en general, tiene la capacidad financiera de invertir fuertes sumas de dinero destinadas a la promoción de sus productos, utilizando para ello todos los medios que estén a su alcance (medios electrónicos, prensa, revistas especializadas, publicidad exterior, promociones en punto de venta, descuentos, concursos, etc.)

El caso de La Costeña sigue siendo una de los más representativos, aún cuando esta empresa no ha dedicado gran apoyo promocional de manera específica a su Salsa Catsup dentro de medios masivos de comunicación, sí lo ha hecho con el resto de su línea y de manera especial con su producto líder: los chiles enlatados. De igual forma se ha empeñado en sus conservas enlatadas y sus productos preparados como el mole.

Esto ha generado que el nombre de marca obtenga una gran familiaridad por parte del consumidor real o potencial de productos alimenticios en general. La costeña utiliza el mismo slogan promocional para toda su línea de productos: "La Costeña por Sabor".

La publicidad de la competencia no es constante en medios electrónicos y no toda se promociona en TV; su mayor empuje lo logran con la promoción de ventas: descuentos promocionales.

2.2.3 Posicionamiento de la competencia.

Debido a la extensa y variada línea de productos que la competencia maneja y constantemente incrementa, se le dificulta contar con una posición específica para el producto catsup. Aún cuando Clemente Jaques pudiera ser la marca que los consumidores asocian más al momento de pensar en Salsa Catsup, esta a su vez maneja otros productos dentro de su línea. La publicidad, las promociones, los descuentos ha ayudado para que cada una de estas marcas tenga cierto reconocimiento sobre otras y sea preferida al momento de decidir la compra.

- Clemente Jaques: "Sabor y calidad" - mercado de niños y una inclinación reciente hacia las amas de casa.
- Del Monte: "Sabor y diversión" - mercado de niños
- Del Fuerte: "variedad y tradición" - mercado de amas de casa y niños
- Conservas la Costeña: "Sabor, variedad y precio" - mercado de amas de casa y niños.
- Hellman's: "Calidad y moda" - mercado de adolescentes y jóvenes
- Mc Cormick: "Calidad de marca, sabor y moda" - mercado de adolescentes y jóvenes
- Heinz: "Calidad de exportación, estatus" - mercado de amas de casa , adolescentes y jóvenes
- Hunt: "Calidad e exportación" - mercado de amas de casa , adolescentes y jóvenes
- Ybarra: "Selectividad" - mercado de amas de casa
- Marcas Propias: "precio" - mercado de amas de casa .

2.3 Análisis de la Compañía.

Descripción: “Compañía Alimenticia, S.A. de C.V.”

Microempresa mexicana, especializada en el desarrollo, producción y comercialización de productos alimenticios. Fundada en 1995, tiene su base en Morelia, Michoacán, y opera bajo el concepto de consorcio.

Misión: Descubrir los problemas y oportunidades generadas por la identificación de las necesidades y deseos del mercado de la industria alimenticia, con el objetivo de Analizar, Planear, Ejecutar y Controlar el desarrollo, producción y comercialización de nuevos productos. Y de este modo, asegurar el crecimiento de la empresa y el impulso de sus asociados por medio de la satisfacción inmediata y la relación a largo plazo con el cliente.

Tiempo en el mercado: 3 años.

Productos que elabora actualmente: Mayonesa y Vinagre presentaciones institucionales (galón).

Puntos de venta actuales: Abarroteros, distribuidores y Clubes mayoristas dentro de la República Mexicana. “C.A.” cuenta con un alto potencial de exportación.

A la fecha “Compañía Alimenticia S.A. de C.V.”, produce Mayonesa y Vinagre bajo la marca “Gran Cosecha”, las presentaciones de dichos productos (4 kilos y 3.8 Lts.) han estado destinadas al sector conocido como foodservice Institucional. Su principal punto de venta son Abarroteras, Distribuidores y Clubes Mayoristas (ej. Sam’s Club, Price Club) en casi todo el país. En un periodo de tiempo corto en el mercado la marca “Gran Cosecha” de “Compañía Alimenticia”, se introdujo rápidamente en el mercado nacional con relativo éxito debido a su precio y a la política hasta entonces aplicada de venta por volumen, donde el interés se centró en el producto, su producción y su venta desorganizada.

“Compañía Alimenticia S.A. de C.V.”, inició sus operaciones de producción y comercialización sin ninguna base clara de planeación estratégica. La introducción de sus productos se basó en la intuición y “buena voluntad” de sus directores, sin controles estrictos y prediseñados. La experiencia obtenida durante su corto tiempo dentro del mercado de alimentos, la fuerte competencia y la necesidad de compartir objetivos y planes de acción, hacen que la empresa vea la exigencia de identificar su misión y justificar su producción sobre la base de la satisfacción de necesidades de mercado y no sobre la mera elaboración de bienes.

Motivo por el cual, con el deseo de extender su mercado y ampliar su cartera dentro de la industria alimenticia, "C.A." decide incursionar en el análisis del mercado de consumidores de Salsa Catsup y así validar o no, la introducción de un nuevo producto bajo la marca "Ligerísima", a través de una Planeación concentrada en las necesidades, deseos e intereses del cliente.

"C.A.", cuenta con 100 elementos de producción y 20 en su departamento administrativo y de distribución. No cuenta con un sistema de transportación amplio, por lo que a menudo se ve en la necesidad de subcontratar. Su proceso de producción no es 100% automatizado. El reto será ampliar y mejorar su capacidad instalada de producción y distribución.

2.4 Análisis del Producto.

La Salsa Catsup pertenece al grupo de productos comestibles de relativamente poco valor nutricional; su mercado es muy amplio, tanto para el segmento institucional como para el de amas de casa (familias), dado su extendido y arraigado uso entre los consumidores. Se trata de un producto de consumo constante y no se detecta algún factor dominante que determine el aumento o disminución de sus ventas en gran medida y por temporadas.

Ciertamente, dentro de la cultura mexicana, el condimento por excelencia es el chile en cualquiera de sus presentaciones, pese a esto la Salsa Catsup ocupa una posición específica e insustituible dentro de la mente del consumidor y se mueve en un plano independiente al del chile picante, lo que significa que pueden incluso utilizarse simultáneamente. Razón por la cual, la presión ejercida por productos alternos - salsas picantes, salsas para aderezar (barbacoa, inglesa, con especias), salsas mexicanas preparadas, incluso al tomate natural -, es mínima.

Debido a la amplitud de su mercado, existe una gran variedad de marcas de Salsa Catsup en anaquel, lo que significa que el comprador encontrará diversas opciones al momento de decidir la compra; por lo tanto, el fabricante deberá proporcionar al producto ventajas competitivas suficiente para poder aspirar a una porción de mercado. El producto Catsup, de manera genérica, se ha conservado durante mucho tiempo sin cambios, tampoco ha presentado nuevas opciones de uso y aplicación; además de ser un producto que cuenta con la preferencia de una gran cantidad de consumidores en el mundo.

2.4.1 Distribución.

La Salsa Catsup se vende a través de diferentes canales de distribución: Cadenas de Autoservicio; Distribuidores mayoristas; Abarroteros mayoristas, Tiendas detallistas.

“C.A.”, introducirá la utilización de un canal alternativo, representado por las tiendas naturistas, a través de distribuidores especializados y promotores de venta.

De igual forma el mercado del foodservice institucional (comercios formales e informales relacionados a la preparación y venta de alimentos, hoteles, cadenas restauranteras, comedores industriales...), especializado en la compra de grandes volúmenes de presentaciones conocidas como “institucionales”, representa también un fuerte canal de distribución para el producto catsup como tal.

2.4.2 Macroambiente.

Aproximadamente el 80% de los hogares mexicanos consumen Salsa Catsup. El esfuerzo de “Ligerissima” se dirigirá a presentar una nueva opción en cuanto a producto genérico se refiere, así como a extender el uso y aplicaciones del producto. Aún con los cambios económicos o las circunstancias financieras de la familia, el producto conserva un precio accesible que no implica un fuerte desembolso. Constantemente el mercado de este tipo de alimentos genera nuevas presentaciones, cambia tipo de envases, implementa guerras de precios; lo que significa un reto para el producto en cuestión, mismo a ser enfrentado a través de la investigación constante de las necesidades y deseos cambiantes del consumidor para evitar la obsolescencia; variaciones en la presentación de producto; implementación de descuentos promocionales constantes; énfasis en la creación de un posicionamiento para el producto.

Capítulo 3. El tercer capítulo analizará las principales eventualidades que el producto puede enfrentar a través del tiempo, con el fin de anticipar e intentar controlar las situaciones que afecten positiva o negativamente a la empresa. De igual forma servirá como base, al interior de la empresa, para comprender su potencial de trabajo y la capacidad de su competencia. Todo esto, a través del análisis DAFO (Debilidades, Amenazas, Fuerzas, Oportunidades).

RIESGOS Y OPORTUNIDADES.

3.1 Análisis DAFO.

Debilidades	Acción correctiva
<ul style="list-style-type: none"> • Inexperiencia dentro de proceso de comercialización a gran escala. 	<ul style="list-style-type: none"> • Seminarios y cursos de capacitación constantes. • Continuo y eficiente flujo de información entre la planta de vendedores y las gerencias de comercialización y general. • Investigación constantes de las políticas de compraventa de los clientes reales y potenciales.
<ul style="list-style-type: none"> • La competencia directa de "C.A.", cuenta con experiencia y fuertes recursos financieros para implementar acciones de fuerte repercusión en el mercado, además de contar con un muy fuerte poder de negociación. 	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo de un sistema eficaz de investigación de mercadotecnia para adelantar las acciones de la competencia. • Determinar políticas internas de comercialización agresivas.
<ul style="list-style-type: none"> • La Capacidad de producción y distribución de "C.A." difiere con la de su competencia, esto es, "C.A." posee: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Disponibilidad de recursos financieros menores a los de la competencia. ▪ Incipiente automatización del proceso de producción, combinado con métodos manuales. ▪ No cuenta con un sistema de distribución amplio. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Búsqueda de inversionistas e inyección de capital. ▪ Eficientar el proceso de producción a través de la ampliación de la capacidad en planta, por medio de tecnología de automatización. ▪ Ampliación y mejora del sistema de producción y distribución.

<ul style="list-style-type: none"> ▪ La infraestructura técnica, humana, administrativa y financiera de la empresa es incipiente, dada su reciente incursión en el desarrollo, producción y comercialización de alimentos. ▪ No cuenta con el respaldo de una marca de fabricante reconocida. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Capacitación constante del personal de la empresa, con relación al modo de operación de mercado al que se ataca, tanto de clientes como de consumidores. ▪ Actualización continua en lo referente a facturación, sistemas de distribución, elaboración, recibo y envío de pedidos. ▪ Crear una posición de marca a través de las bondades del producto de forma rápida dentro de un reducido nicho de mercado.
<ul style="list-style-type: none"> • Desconocimiento e inexperiencia de “Ligerísima” dentro del mercado de clientes (autoservicios, distribuidores...) = posible desconfianza. 	<ul style="list-style-type: none"> • Promoción del producto al sector clientes, a través de fuertes incentivos de venta (descuentos promocionales introductorios) y relaciones públicas.

Fuerzas.

- Mercado del rubro alimenticio amplio y con una tasa de crecimiento favorable.
- Porcentaje de consumidores amplio y en constante crecimiento.
- Infraestructura humana suficiente para implementar un Sistema de Investigación en Mercadotecnia
- Personal capacitado para propiciar y mantener el poder de negociación con clientes y proveedores, aún cuando su experiencia en el mercado comercial sea mínima.
- Capacidad de atraer a un buen número de compradores con buenos precios y un buen producto innovador.
- Oferta de un producto con características únicas dentro del mercado de Salsa Catsup.
- “C.A.” posee la capacidad de desarrollar Salsa Catsup con una oferta de *Alto Valor*.

Amenazas	Acción correctiva
<ul style="list-style-type: none"> Desajustes en los patrones de consumo que experimentan las ventas de la industria alimenticia, debido a la inestabilidad de los mercados internacionales. 	<ul style="list-style-type: none"> Implementación de un sistema de investigación y comunicación constante sobre las tendencias en los mercados internacionales.
<ul style="list-style-type: none"> Poca estabilidad económica del peso – incremento en los costos de producción y comercialización. 	<ul style="list-style-type: none"> Implementación de un sistema de investigación y comunicación constante sobre las tendencias del tipo de cambio. Sistema de control de almacenamiento preventivo.
<ul style="list-style-type: none"> Riesgo constante de incursión de nuevas industrias alimenticias dentro del mercado de Salsa Catsup, y/o Lanzamiento al mercado de nuevas presentaciones. 	<ul style="list-style-type: none"> Investigación y reconocimiento de nuevos competidores. Investigación y desarrollo de ventajas competitivas adicionales para el producto existente. Investigación y desarrollo de productos sustitutos.
<ul style="list-style-type: none"> Lanzamiento al mercado de un producto con características semejantes al de la compañía. 	<ul style="list-style-type: none"> Investigación y desarrollo de productos sustitutos.
<ul style="list-style-type: none"> Restricción del número de productos de nuevo ingreso en autoservicios y periodos de prueba más cortos. 	<ul style="list-style-type: none"> Agresivas políticas de comercialización. Apoyo a clientes con atractivos descuentos y actividades promocionales (demostradoras, publicidad en tienda, premios, concursos...)
<ul style="list-style-type: none"> Riesgos de pre-producción y producción: materia prima contaminada, proceso de elaboración mal ejecutado, carga bacteriana mínima no detectada, temperatura inadecuada, toxinas por hongos y microorganismos, entre otros. 	<ul style="list-style-type: none"> Áreas de control de calidad, laboratorio y producción deben estar técnicamente preparadas, en constante capacitación y con responsabilidades perfectamente delimitadas, para poder enfrentar el reto de la producción de un mayor número de productos de forma satisfactoria.

Oportunidades.

- Actualmente en México existen más de 300 empresas extranjeras con inversiones en la industria de alimentos.
- La industria alimenticia mexicana ha tenido la tendencia de agruparse en las llamadas “cadenas exportadoras”. Esta estrategia agrupa a los pequeños y medianos productores para proveerlos de mercados seguros y lograr la expansión como medida para contrarrestar la fuerte crisis económica del país.
- Incremento de las tendencias sociales y los seguidores del estilo de vida natural y productos con menor contenido calórico y grasas.
- Oportunidad de ocupar una posición vacía dentro del mercado de la Salsa Catsup.
- El mercado alimenticio posee una gran amplitud y crecimiento constante.

Capítulo 4. El presente capítulo pretende definir los objetivos de mercado, los cuales se expresarán en forma de metas a ser alcanzadas como parte de la estructura del plan, tomando en cuenta para ello los principales problemas que pudieran llegar a afectarlo.

OBJETIVOS Y PROBLEMAS

4.1 Definición de Objetivos, Metas y Problemas.

<i>Objetivos</i>	<i>Metas</i>	<i>Problemas</i>
Financieros.	<ul style="list-style-type: none"> • 18% de Margen de utilidad sobre ventas. • Utilidades netas para 1999: \$ 1,500,000 • Tasa de retorno sobre la inversión (ROI): 15% 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Políticas de comercialización variables en autoservicios y distribuidoras. ◆ Contraataque de la competencia agresivo. ◆ Desajustes económicos nacionales e internacionales.
Mercadotecnia.	<ul style="list-style-type: none"> • Potencial Total de Mercado: \$ 6 mil millones de pesos. • Potencial del mercado piloto: \$ 1 mil millones de pesos. • Lograr un Ingreso total anual por venta: \$ 8,500,000 • Por lo que se pretende un Volumen anual de venta en unidades de: TOTAL: 960,000 unidades. <ul style="list-style-type: none"> ✓ Tiendas de Autoservicio: 600,000 unidades. ✓ Abarroteras Mayoristas: 300,000 unidades ✓ Tiendas Naturistas: 60,000 unidades. • Participación de mercado esperada: 1% • Precio meta promedio de venta: \$9.00 pza. 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Fuerte competencia, políticas agresivas de comercialización y gran poder de negociación ◆ Inestabilidad económica de los mercados internacionales.

TABLA F1. Objetivos, Metas y Problemas Financieros y de Mercadotecnia.

<i>Objetivos</i>	<i>Metas</i>	<i>Problemas</i>
Satisfacción de las Necesidades de Mercado.	<ul style="list-style-type: none"> • Lograr plenamente la satisfacción del Antojo por el condimento. • Desarrollar un producto que refuerce las creencias y posturas del segmento y propicie su auto aprobación e integración. • Extender el uso y aplicaciones de la Salsa Catsup. • Ocupar una posición vacía en el mercado de la Salsa Catsup como especialista en productos naturales y bajos en calorías y químicos a un precio accesible. 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Modas y nuevos estilos en actitudes y comportamiento social, inclinadas hacia opiniones contrarias a las percibidas. ◆ Competencia relativa con productos sustitutos como las salsas picantes, las salsas caseras preparadas o incluso con el jitomate natural. ◆ Infraestructura técnica, administrativa y financiera menor a la de la competencia. ◆ Posible introducción de productos similares por nuevas compañías o de las existentes.
Satisfacción de las Necesidades de la Comunidad.	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo de productos que presenten diferencias en cuanto a producto genérico. • Aumentar la calidad de la oferta. 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Posible insuficiencia en la comunicación del producto. ◆ Modas y nuevos estilos. ◆ Incursión de nuevos competidores con productos similares a menor precio.
Expansión de la Distribución	<ul style="list-style-type: none"> • Introducir "Ligerísima" en cadenas de autoservicio del país y fomentar su penetración e impulso. • Venta mensual (unidades) por tienda de autoservicio: 28 cajas = 336 pzas. • Eficientar el proceso de distribución de la compañía. • Introducir el producto a través de un canal alternativo: Tiendas Naturistas. 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Posibles políticas agresivas de introducción por parte de las cadenas de autoservicio con referencia a productos nuevos. ◆ Recursos necesarios para mantener una planta de promotores y vendedores en canales alternos.
Otros	<ul style="list-style-type: none"> • Fuerte apoyo promocional a la marca por introducción. • Fuerte labor promocional en canales alternos con líderes de opinión. 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Recursos financieros para desarrollar una agresiva campaña publicitaria en todos los medios. ◆ Altas exigencias promocionales por parte de los compradores en cadenas de autoservicios. ◆ Altos costos de promoción en canales alternos.

TABLA F2. Objetivos, Metas y Problemas para la satisfacción de necesidades de mercado.

Capítulo 5. En este capítulo se formularán las estrategias de mercadotecnia para “Ligerísima”, a través del análisis completo de las variables: producto, precio, plaza y promoción. Lo anterior, con el objetivo de concluir con las estrategias que de manera concreta se habrán de implementar.

ESTRATEGIAS DE MERCADOTECNIA.

5.1 Estrategia de Producto.

Concepto de Producto: Bien de consumo no duradero de uso común considerado como básico, dadas sus características puede también ser interpretado como un bien de comparación o selección: *Salsa Catsup*, (producto elaborado a partir de pasta de tomate natural, ausente de calorías, niveles mínimos de sodio y sin conservadores artificiales) dirigido al segmento de amas de casa de estrato socioeconómico medio, medio – alto, interesadas en el cuidado de la salud y el peso personal y familiar; imagen y calidad atractivos para los miembros jóvenes de la familia. Su precio es accesible aún cuando ofrece ventajas adicionales (diseño de envase distintivo e innovador; oferta de producto nuevo; único producto en su género sin calorías ni conservadores artificiales; información sobre nuevos usos y aplicaciones) Concepto base: relación positiva entre los factores sabor y salud.

Beneficios:

- Promesa de Satisfacción del Antojo Familiar y/o Personal por el Condimento.
- Confianza de Reforzar el Cuidado y Mantenimiento de la Salud y Figura Propia y de la Familia.
- Auto-reafirmación de Opiniones y Posturas con respecto a las Nuevas Tendencias Sociales.
- Certeza de Integración hacia los Estilos de Vida a los que se Aspira o se Admira.
- Oportunidad de Obtener un Producto con Ventajas Distintas a las de la Competencia que aún Conserva un Precio Accesible.
- Relación positiva entre los factores Sabor y Salud.
- Diseño Innovador de Envase.

Calidad: Tomando en cuenta el nivel de exigencia y expectativas del segmento meta, “Ligerísima” cumple con las funciones de durabilidad general, fiabilidad, precisión, y facilidad de operación entre otros atributos de valor; de igual forma, el aspecto, la sensación y la mezcla total del producto comunican un nivel de calidad alto.

En términos generales, “C.A.”, posee la capacidad técnica para producir salsa catsup con un nivel de calidad consistente (Tabla G), es decir, sus probabilidades de variar sus niveles de calidad con respecto a los atributos de producto de un lote de producción a otro, son mínimos.

El proceso de administración de la calidad, estará regulado sobre la base del mecanismo denominado Despliegue de la Función de Calidad.

<i>Posición *</i>	<i>Factor</i>	<i>Requerimientos</i>
No. 1	Sabor	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Predominio de una esencia entre dulce y agridulce. ◆ Fácil identificación del sabor a tomate. ◆ Sabor final dulce al paladar.
No.2	Consistencia de la mezcla.	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Predominantemente espesa pero no pastosa. ◆ Fácil de servir. ◆ Eliminación de fragmentos de pasta de tomate y grumos. ◆ Tersa.
No. 3	Olor	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Aroma suave. ◆ Aroma que recuerde el tomate dulce. ◆ Rechazo a los olores que indiquen acidez o sabor agrio del producto.
No. 4	Color	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Tono rojo oscuro medio – semejante al tomate natural. ◆ Rechazo de los tonos intensos de rojo o demasiado oscuros.
No. 5	Presentación Gráfica	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Búsqueda de envases de plástico conocidos como squeeze por prácticos y seguros. ◆ Imagen gráfica atractiva que proyecte confianza y garantía de calidad. ◆ Colores vivos sin caer en el abuso de combinaciones y formas. ◆ Diseño de envase innovador.

TABLA G

Fuente: Investigación de mercado para determinar el comportamiento de compra del consumidor de Salsa Catsup – 1998, por Miriam Gutiérrez.

* Posición que ocupan los factores de sabor, consistencia, color y presentación gráfica en orden de importancia para el segmento meta.

Características:

- Es la única Salsa Catsup dentro del mercado nacional que posee un bajo contenido en calorías, conservadores artificiales y sodio.
- Elaborada con pasta de tomate natural.
- Posee el sabor y capacidad de condimento del tomate dulce natural.
- Atributos de sabor, color, consistencia, olor, y presentación gráfica desarrollados con un alto estándar de calidad.
- Producto recomendado por especialistas en salud y peso (líderes de opinión en la materia)
- Envase especialmente diseñado para garantizar la practicidad en su uso.
- Diseño e imagen gráfica atractivos.
- Producto que conserva un precio accesible.

Diseño: Se trata de un diseño que se hará distinguir de entre los productos de la competencia, sin llegar a olvidar el diseño asociado con el producto Catsup. La forma del diseño, estará moldeada de tal forma que se adapte a la mano del consumidor, permitiendo y reforzando el práctico uso y manejo del producto. El objetivo es que cumpla su función de manera, ágil, fácil y sin problemas de botellas tapadas, con exceso de aire, entre otras desventajas. El estilo e imagen gráfico en general del producto reflejarán calidad en el uso de sus colores, tipografía, trazos y formas.

Decisión de Marca: "C.A." lanzará sus productos con una marca nacional, es decir, especificando la procedencia del fabricante. Para lo que se utilizará una estrategia de *nombre general para todos los productos*.

Esto significa que, la Salsa Catsup será introducida con nombre de marca "*Ligerísima*". El producto especificará en la información de etiquetado el nombre del fabricante, sin que éste sea parte del nombre de marca. (ej. Nombre de marca: Hellman's; Nombre del productor: Productos de Maíz, S.A. de C.V.). De tal forma que se deje puerta abierta para, a largo plazo, ampliar la extensión de marca con productos alimenticios del tipo aderezos (mayonesa, mostaza, salsa picante...)

Empaque:

- El envase será una herramienta de atracción visual y alentador de curiosidad de su uso y servicio.
- Descripción: Envase de material Pet transparente del tipo squeeze. Tamaño adaptado a 550 grs., misma presentación que será utilizada a manera de introducción, debido a su demanda y rendimiento.
- El envase se utilizará para facilitar el uso del producto y reforzar positivamente su idea de servicio, esto se pretende lograr a través de:
 - Adecuación del envase a la forma de la mano a través de un diseño adaptado a este propósito.
 - Facilidad y practicidad para servirse: el producto sale del envase al momento de ser apretado; de esta manera se asegura la cantidad requerida por el usuario de acuerdo con la fuerza que éste imprima sobre el envase. Con esto se evita agitar y golpear un envase de cristal que además dificulta medir la cantidad de producto deseada en cada aplicación.
 - Tapa dosificadora especial que evite que el envase se tape y propicie la fácil salida del producto.
 - Sello de garantía que impida que la tapa se abra o se quite.
 - Con lo referente al envase de envío, este será de cartón reciclado y contendrá la información gráfica del producto (logotipo y nombre de marca a colores), así como información referente a la descripción del producto empacado, cantidad de envases que contiene, estiba máxima, compañía fabricante (nombre, dirección y teléfono), ingredientes, condiciones de conservación.

Etiquetado: “Ligerísima”, estará etiquetada por ambos lados de su envase, conteniendo la siguiente información de manera estricta:

- Nombre de la marca.
- Descripción del producto contenido en el envase.
- Descripción de las características específicas del producto.
- Contenido neto en gramos y onzas.
- Relación de ingredientes.
- Tabla nutricional.
- Nombre, dirección, y teléfono del fabricante.
- Número telefónico sin costo de atención al consumidor.
- País de elaboración.

- Fecha de caducidad. (puede ir en la etiqueta o sobre el envase)
- Condiciones de conservación óptima del producto.
- Código de barras.
- Modo de empleo.
- Información sobre nuevos usos y aplicaciones (etiqueta posterior).

Servicios de Apoyo: “Ligerísima”, contará con la oportunidad de conocer y escuchar los comentarios, dudas y sugerencias del mercado, igualmente contará con un medio para informar al consumidor acerca de nuevos usos y aplicaciones del producto, ésto a través de su línea telefónica de larga distancia sin costo, de atención al consumidor (1-800), en la cual, por medio de la selección numérica en la marcación del teléfono, el consumidor podrá elegir de entre las siguientes opciones de servicio:

- ☎ Marcación 0: Selección de grabación descriptiva de las características y beneficios básicos del producto.
- ☎ Marcación 1: Atención personal de un (a) recepcionista capacitado (a) en lo referente a dudas, sugerencias y comentarios. Creación de base de datos con las características, impresiones y reacciones de cada consumidor.
- ☎ Marcación 2: Selección de grabación descriptiva de breves y sencillas recetas de cocina para carne roja y blanca con aplicación de la Salsa Catsup.
- ☎ Marcación 3: Selección de grabación descriptiva de recetas de cocina para preparar dip’s y canapés con aplicación de la Salsa Catsup.
- ☎ Marcación 4: Selección de grabación descriptiva de recetas de cocina para preparar platillos de temporada (Pascua, Platillos mexicanos, Navidad...) con aplicación de la Salsa Catsup.

Las grabaciones referentes a las recetas cambiarán periódicamente, de tal forma que se ofrezcan ideas distintas a través del tiempo.

Por supuesto, la empresa tendrá que recurrir continuamente a la investigación de las necesidades del segmento en cuanto a servicios se refiere, misma investigación que no debe limitarse a la obtenida por medio de la línea telefónica.

El servicio que “C.A.” brinde, también deberá hacer referencia de manera especial al cliente (autoservicios, tiendas mayoristas, distribuidores...), éste se verá reflejado en la prontitud de la entrega de los pedidos completos;

la atención, eficiencia y facilidad en el levante de pedidos; el crédito; precios promocionales; apoyos publicitarios. El servicio al cliente influye de manera importante en la disponibilidad que el consumidor final tenga del producto.

Línea y Mezcla de Producto: "C.A.", posee la capacidad de llenar su línea con productos como: mayonesas, aderezos, salsa picantes y mostazas, entre otros productos alimenticios relacionados con el uso, aplicación, precio y tipo de consumidor de la Salsa Catsup. Después de una cuidadosa planeación y desarrollo de producto, "C.A." podrá introducir nuevos productos a su línea a mediano o largo plazo, dependiendo de su capacidad, recursos e infraestructura real en ese momento, así como a la situación de mercado de la Salsa Catsup y la marca.

La estrategia de *Presentación de la Línea de Producto*, estará basada en la Salsa Catsup, éste será el producto de introducción y el cual marcará la pauta para la ampliación y el llenado de línea.

<i>Línea</i>	<i>Producto</i>	<i>Presentación</i>
Institucional (de actual comercialización)	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Mayonesa ◆ Vinagre 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 1 galón actual. ◆ 1 galón actual.
Consumidor final (en proceso de planeación)	Salsa Catsup	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 550 gr. Corto plazo. ◆ 800 gr. Mediano plazo. ◆ 325 gr. Mediano plazo.

- *Consistencia.* Ambas líneas son muy parecidas entre sí. Sus requisitos de producción tienen grandes similitudes, aún cuando los ingredientes sean distintos. Sus canales de distribución encuentran puntos en común dentro de la comercialización de productos alimenticios.

Ciclo de Vida del Producto.

	<i>Año 1</i>	<i>Año 2</i>	<i>Año 3</i>
Ventas	\$8,500,000	\$9,350,000	\$10,285,000
Utilidades	\$1,500,000	\$2,000,000	\$2,500,000
Clientes	500	600	Más de 800
Competidores	10	Más de 10	Más de 20
Foco Estrategico	Amas de casa	Amas de casa/segmento de niños y jóvenes.	Ivestigación y desarrollo de mercados alternos.
Gastos de mercadotecnia	8%	10%	12%
Enfasis de la mercadotecnia	Alta	Alta	Alta
Distribución	Media	Media – Alta	Alta
Precio	\$9.00	\$10.00	\$11.00
Producto	<ul style="list-style-type: none"> • Extensión de presentaciones. 	<ul style="list-style-type: none"> • Extensión de presentaciones. • Posibles variaciones de producto. 	<ul style="list-style-type: none"> • Investigación y desarrollo de productos sustitutos. • Mejoras al producto existente.

TABLA H. Ciclo e vida del producto en los próximos tres años.

5.2 Estrategia de Precio.

“Ligerísima”, se situará en un nivel de mercado para necesidades especiales. El objetivo de fijación de precio será lograr la máxima ganancia actual. La estrategia de fijación de precio será de Alto Valor y se basará en un nivel de calidad alto combinada con un estándar de precio medio. El precio será indicativo de la calidad del producto, sin embargo deberá conservar un precio accesible y adecuado al nivel de precios de los productos líderes. La demanda del producto catsup en general se considera como elástica, razón por la cual las guerras de precios son actividad cotidiana en este mercado.

Estimación de costos:

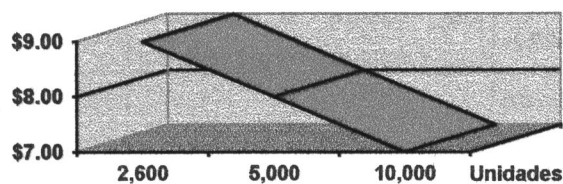
Costos Fijos: 50%

Costos Variables: 30%

Costos Totales: 70%

Actualmente “C.A.”, produce un estimado diario de 2,600 unidades. “Ligerísima”, podría experimentar una reducción de precio al acercar su producción diaria a las 5,000 unidades.

Curva de Experiencia



Costeo de Objetivo:

Precio sugerido: \$9.00

Margen de utilidad deseado: \$1.62

Costo de objetivo a lograr: \$7.38

Ajustes de Precio:

- Descuentos en efectivo: reduce 2% al pagar dentro de los primeros 15 días después de realizada la compra.
- Descuentos por cantidad: 4% de descuento por volumen exclusivo a más de 1000 piezas.
- Descuentos funcionales: descuento exclusivo a tiendas de autoservicio mayoristas como Sam's Club, y Price Costco, o bien a distribuidores mayoristas importantes, del 2%.
- Rebajas promocionales: 2% en periodos de introducción y/o promocionales.

Cambios de precio y Respuestas hacia ellos.

- Disminución de precios. En casos de: Capacidad excesiva; disminución de la participación de mercado. En cualquiera de los casos deberá cuidarse predominantemente el concepto de calidad y la percepción que de ella tenga el consumidor.
- Incremento en precios. En caso de: inflación de costos; demanda excesiva. Para lo cual se puede recurrir a la adopción de la fijación de precios de cotización demorada, o bien a la reducción de los descuentos aplicados.
- En caso de una recesión económica o bien, de un cambio de precio iniciado por la competencia, "Lígerissima" podría optar por alguna de las siguientes opciones:

<i>Opción Estratégica.</i>	<i>Razonamiento.</i>	<i>Consecuencias.</i>
1. Aumentar el precio y la calidad percibida.	Aumentar el precio para cubrir los costos en incremento. Aumentar la calidad para justificar los precios altos.	Menor participación en el mercado. Rentabilidad sostenida.
2. Mantener el precio y aumentar la calidad percibida.	Es más económico.	Menor participación en el mercado. Reducción de la rentabilidad a corto plazo. Aumento de la rentabilidad a largo plazo.
3. Reducir el precio parcialmente y aumentar la calidad percibida.	Se debe dar a los clientes alguna reducción del precio pero enfatizando en el valor más alto de la oferta.	Participación sostenida en el mercado. Reducción de la rentabilidad a corto plazo. Aumento de la rentabilidad a largo plazo.
4. Reducir el precio por completo y mantener la calidad percibida.	Se debe disciplinar y desalentar la competencia de precios.	Participación sostenida en el mercado. Reducción de la rentabilidad a corto plazo.

<i>Marca</i>	<i>Presentación</i>	<i>Precio</i>
Clemente Jaques	390 g – pet	\$8.70
	390 g – vidrio	\$9.00
	900 g - pet	\$19.73
Del Monte	225 g - pet	\$6.00
	397 g – pet	\$8.00
	567 g – vidrio	\$11.60
	700 g - pet	\$14.00
La Costeña	395 g - vidrio	\$7.25
Del Fuerte		
Marcas Propias Autoservicios	550 g- C. Mex.	\$9.95
	550 g-Aurrera	\$8.50
	550 g – Gigante	
	550 /900 g- Great Value	\$8.70 / \$10.35
Heinz	680 g - pet	\$ 13.00
Mc Cormick	380 g – vidrio	\$ 9.00
Hellman´s	397 g - vidrio	\$7.10
Ybarra	397 g - vidrio	\$9.90
Hunt	397 g – pet	\$8.00
	680 g - pet	\$12.10
“Ligerísima”	550g – pet	\$9.00

TABLA I. Relación promedio de precios de la competencia a octubre de 1998.

5.3 Estrategia de Plaza.

Tipo de Canal. Tiendas de autoservicio; distribuidores mayoristas; distribuidores de/y tiendas naturistas.

- La marca se ve respaldada por el canal de distribución (autoservicio reconocido social y comercialmente).
- Se pretende lograr un reconocimiento de producto más rápido y una posibilidad de disponibilidad inmediata por parte del segmento meta.
- Proceso de Distribución más rápido, eficiente en tiendas de autoservicio.
- Se trata de un producto que cuenta con una gran de preferencia de ser adquirido en tiendas de autoservicio.
- Ampliación de la disponibilidad del producto a través de las tiendas naturistas.
- La plaza de la tienda naturistas reforzará el posicionamiento deseado para el producto
- Venta a tiendas naturistas por medio de distribuidores especializados y promotores de venta de la empresa.
- Comercialización en tiendas detallistas a través de distribuidores mayoristas.

“C.A.”, manejará como intermediario, al propio *personal de ventas de la compañía*, Dicho personal estará coordinado por un gerente de comercialización al mayoreo. De igual modo, la compañía contará con un gerente de comercialización enfocado a tiendas de autoservicio, quien a su vez se apoyará en promotores por zona (3 para el D.F.).

Intensidad de la Distribución. Debido a los recursos limitados de la compañía y con el objetivo de ofrecer un servicio lo más eficaz y eficiente posible, “C.A.”, distribuirá sus productos de forma selectiva, tomando en consideración la rentabilidad del Distrito Federal como “mercado piloto”.

Posteriormente y una vez observado el comportamiento del producto en el mercado real, se pensará en extender su distribución a los principales mercados del país. (ver Tabla B).

Miembros de Canal.

Tipo de Tienda	Prospecto	Número de Tiendas en el "mercado piloto"	Nivel de Precios
Almacenes de Descuento.	<ul style="list-style-type: none"> • Aurrera • Walmart • Comercial Mexicana. • Gigante • Auchan • Chedraoui 	<ul style="list-style-type: none"> - 30 - 5 - 27 - 21 - 1 - 2 	Precios Bajos
Supermercados.	<ul style="list-style-type: none"> • Superama • Super G's • Bodega Aurrera • Bodega Comercial Mexicana 	<ul style="list-style-type: none"> - 38 - 18 - 5 - 8 	Precios Bajos
Tiendas de Conveniencia.	<ul style="list-style-type: none"> • 7-eleven • Oxxo • Super 10 	<ul style="list-style-type: none"> - 35 - 20 - 20 	Precios Altos
Autoservicio mayorista.	<ul style="list-style-type: none"> • Price Costco • Sam's Club 	<ul style="list-style-type: none"> - 3 - 5 	Precios muy bajos
Hipermercados.	<ul style="list-style-type: none"> • Soriana • Carrefour 	<ul style="list-style-type: none"> - 2 - 5 	Precios bajos.
Tiendas naturistas	• varias	Aprox. 150	Precios altos.
Abarroteras mayoristas	• varias	Aprox. 400	Precios muy bajos

TABLA J. Canales de comercialización.

La administración del proceso de distribución para "Ligerísima" pretende tener como meta el siguiente patrón:

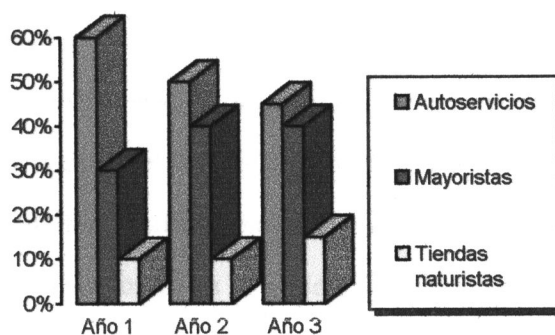


Gráfico 2.

	Año 1	Año 2	Año 3
Autoservicios	60 %	50 %	45 %
Mayoristas	30 %	40 %	40 %
Distribuidores naturistas	10 %	10 %	15 %

Estándar de servicio al cliente.

Los clientes, exigen principalmente un servicio de entrega oportuna, la posibilidad de realizar confiadamente pedidos de emergencia, el manejo cuidadoso de la mercancía, facilidad de devolución y cambios a tiempo. En síntesis, una atención personalizada. De este modo, "C.A.", establece el siguiente estándar de servicio para sus clientes: entregar el 95% de los pedidos con un límite máximo de 15, mínimo de 7 días, después de realizado éste. Cubrir los pedidos del cliente con una exactitud del 95%. Atención al cliente con dudas respecto de su pedido de manera oportuna. Asegurar que el daño mínimo de mercancía transportada que no exceda el 1%.

Logística.

- *Procesamiento de Pedido.*

Ciclo de la orden de remisión.- El levantamiento del pedido, dependerá de la naturaleza y políticas del cliente. En el caso de los clientes del grupo CIFRA (Wal Mart, Sam's Club y Aurrera, Bodega Aurrera y Superama), Grupo Comercial Mexicana, Grupo Gigante, los pedidos se realizarán a través del Intercambio Electrónico de Datos (IED o EDI). Esto es, "C.A." a través el sistema Retail Link del grupo CIFRA, podrá tener acceso a información de ventas por semana en cada una de las tiendas Sam's Club o Wal Mart en las que está dado de alta, de igual forma recibirá órdenes de compra emitidas periódicamente (una semana o 15 días).

Una vez recibido el pedido, "C.A." podrá emitir inmediatamente a los departamentos de ventas, logística y crédito la orden de pedido correspondiente para poder ser cotejada por medio del sistema administrativo de la empresa y verificar créditos, inventarios y tiempos de entrega. De este modo se puede dar aviso al cliente de su embarque as través del IED, en cuestión de horas.

Otras tiendas como Carrefour, Soriana, Chedaroui o Auchán, aún cuando también están integrados al IED, preferirán enviar sus pedidos vía fax. Todos los pedidos de los grandes grupos y cadenas de autoservicio en general poseen, de manera estricta, una fecha y hora de vencimiento.

Con algunos distribuidores mayoristas que se encuentren dentro del sistema IED, el proceso será similar. En caso contrario, el levantamiento de pedidos correrá a cargo del personal de ventas, vía telefónica o vía fax.

- *Almacenaje.* Dada la ubicación y requerimientos de entrega de los clientes de “Ligerísima”, “C.A.” contará con un almacén privado localizado en el Distrito Federal que funcionará a la vez como centro de distribución, contando con la cantidad necesaria de transportación para cubrir las necesidades del D.F. De igual forma conservará una parte de su inventario en planta y deberá proveer a su almacén periódicamente. El proceso de facturación y recepción electrónica de pedidos, se realizará en la planta central de “C.A.”
- *Inventario.* Tanto la planta de “C.A.”, como su almacén deberán contar con inventario de soporte en caso de pedidos extemporales o de emergencia. La consideración del punto de pedido o reorden de las cadenas de autoservicio es de una orden de compra por semana y por cadena aproximadamente. El objetivo es lograr un equilibrio entre una cadena de abastecimiento con base en la anticipación y otra basada en la respuesta, es decir, tomar en consideración la predicción de ventas y tratar de reducir costos y riesgos de inventario, reemplazando existencias conforme llegan los pedidos.
- *Transporte.* Debido a las características de entrega de “Ligerísima” en su mercado piloto, la transportación a través de camiones es la más adecuada por su velocidad, frecuencia, disponibilidad y costo. El transporte combinara el tipo privado (con 2 unidades de amplia capacidad y dos de capacidad media) y el tipo común (solicitando el número de unidades necesarias cuando así se requiera). Cuidando, en cualquiera de los casos, mantener siempre informados a los transportistas con relación a las políticas, tiempos y requerimientos de entrega de la mercancía, así como guardando estrecha comunicación con su desempeño durante el proceso de entrega.

Grupos como CIFRA, Comercial Mexicana, Gigante y tiendas como Carrefour manejan una política de entrega directamente a su almacén central ubicados generalmente en el área del D.F. y/o zona metropolitana, con una fecha y hora específicas y estrictas. Lo que reduce costos de transportación para la empresa fabricante al realizar la entrega de pedidos en un punto estratégico, en lugar de varios puntos dispersos.

En el caso de los distribuidores, la entrega de pedidos será variada y en puntos diferentes, la gran mayoría ubicados en la central de abastos de la entidad.

5.4 Estrategia de Promoción.

La determinación del presupuesto promocional estará basado en el método de Objetivo y Tarea, con el fin de medir de la mejor manera la relación costo – resultados. “Ligerissima.”, utilizará una estrategia que combine el empuje y la atracción, enfatizando en ésta última, pues su foco principal es el consumidor final, mismo que se identifica por contar con una gran inclinación a reaccionar ante la publicidad en medios y la promoción atractiva de ventas.

Determinación de la Mezcla.

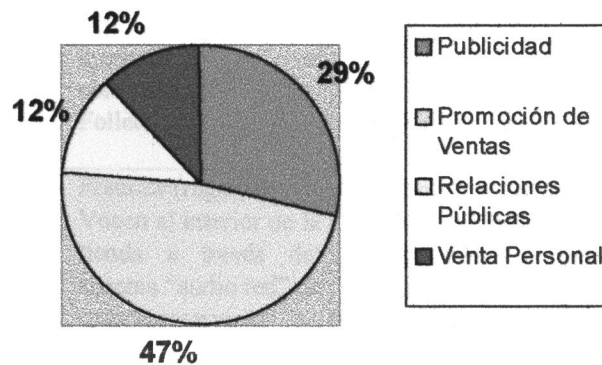


Gráfico 3

Promoción de Ventas.

Objetivos	Instrumentación	Desarrollo del Programa	Presupuesto estimado
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Lograr que el consumidor final pruebe el producto nuevo. • Atraer a nuevos consumidores. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Demostración y degustación de productos. • Descuentos, 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Planes bimestrales en las principales cadenas de autoservicio en el D.F. (5 sucursales de 5 cadenas diferentes = 25 tiendas = 25 demos bimestrales) • Descuentos promocionales a la cadena de autoservicio. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ \$60.000 aprox. • Dcto. 4% del total de la compra.
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Modificar los hábitos de compra existentes. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Exhibiciones en punto de venta. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Patrocino de eventos relacionados a la preparación de alimentos. ✓ Estands promocionales en autoservicios. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ De \$10 a 30,000 dependiendo del evento.
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Ampliar los usos del producto. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Recetas de cocina en el reverso de la etiqueta del producto. ✓ Información a través del número 1-800 de atención al consumidor ✓ Folletos. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Facilitar información a través del mismo producto, del número de atención e la empresa o bien a través de elementos gráficos. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ De \$20 a 50,000 dependiendo del tiraje y características gráficas y de impresión.
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Aumentar la compra impulsiva. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Premios (regalos). • Voceo al interior de la tienda a través del sistema "audio red" de cada autoservicio. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Recetarios de comida internacional y/o naturista. ✓ Juegos para niños. ✓ Utensilios de cocina... 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ De \$5 a 20.000 dependiendo de las características y volumen del pedido.
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Obtener una mayor cooperación del detallista y mayorista. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Ferias y exhibiciones. ✓ Mercancía gratis. ✓ Descuentos adicionales. ✓ Bonos en publicidad. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Participación y patrocinio anual de algún evento organizado por la cadena de autoservicio. ✓ Descuentos adicionales 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ \$20,000
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Responder y combatir actividades promocionales de la competencia. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Igualar el precio de la competencia. ✓ Introducir actividades promocionales extras (premios, edecanes demostradoras) 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Reducción de nivel de utilidades. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ \$60,000

TABLA K1. Determinación de la promoción de ventas.

Publicidad.

Objetivos	Medios	Mensaje	Presupuesto Estimado
✓ Enterar al mercado de amas de casa del nuevo producto. – describir sus beneficios.		<ul style="list-style-type: none"> • Producción de 1 spot de 60” para T.V. 	<ul style="list-style-type: none"> • \$80,000
✓ Sugerir nuevos usos para el producto Catsup – corregir impresiones.	✓ T.V	<ul style="list-style-type: none"> • Transmisión de 5 spots diarios – con una frecuencia intermitente en un periodo de tres meses por televisión local D.F. (Total de 50 spots) 	<ul style="list-style-type: none"> • \$400,000
✓ Explicar funcionamiento y ventajas – construir la imagen de marca.	✓ Revistas especializadas	<ul style="list-style-type: none"> • Contratación de un cuarto de página en la revista Servialimentos por 2 meses. 	<ul style="list-style-type: none"> • \$50,000
✓ Fomentar el cambio a la propia marca.	✓ Folletería.	<ul style="list-style-type: none"> • Impresión de 5,000 folletos publicitario-informativos, a ser distribuidos en punto de venta (Autoservicios, tiendas naturistas, mayoristas y detallistas). 	<ul style="list-style-type: none"> • \$30,000
✓ Recordar a los consumidores que pronto podrían necesitar el producto – mantenerlo en su mente fuera de temporada.	✓ Publicidad punto de venta (voceo “audio red”, decoración interior, pasillos).	<ul style="list-style-type: none"> • Voceo publicitario del producto, islas, cabeceras) 	<ul style="list-style-type: none"> • \$50,000
✓ Recordarle donde adquirirlo – conservar fresco el recuerdo.			

TABLA K2. Determinación de la publicidad.

Relaciones Públicas.

<i>Objetivos</i>	<i>Mensaje y Vehículo</i>	<i>Instrumentación / presupuesto</i>
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Informar al mercado acerca de la introducción de un producto y marca nuevos en el mercado. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Mensaje dirigido a informar, interesar y persuadir con respecto al producto, sus beneficios y usos. ✓ Vehículos: Revistas especializadas (reportajes especiales) Folletería informativa, Líderes de opinión, Patrocinio de eventos (nutrición, cocina en gral. , deportivos, infantiles, juveniles, femeniles...) 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Contactos con gente relacionada en la organización y promoción de eventos del ramo alimenticio y nutricional. (2 patrocinios anuales) ✓ Ruedas de prensa en convenio con los organizadores de los eventos. ✓ Contacto con editores y promotores de revistas y programas especializados. ✓ Relación promocional directa y constante con nutriólogos, clínicas de control de peso, dietistas, chefs... a través de publi-relacionistas de la misma empresa. ✓ \$30,000
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Presentar información en revistas especializadas en nutrición, salud y dietas. 		
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Crear la atención y el interés sobre el producto a través de la recomendación del mismo por parte del segmento de líderes de opinión (nutriólogos, dietistas, clínicas de salud, chefs...) 		
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Desarrollar y patrocinar información para revistas especializadas en cocina internacional y naturista, con el fin de ampliar el uso de la Salsa Catsup. 		

TABLA K3. Determinación de las relaciones públicas.

Ventas Personales.

Objetivos	Instrumentación	Descripción / presupuesto
✓ Explicar los beneficios del producto.	✓ Capacitación.	Departamento de Ventas de "C.A.", conformado por: I. Gerente de Comercialización al Mayoreo. a) Subgerentes Regionales. ▪ Vendedores por zona. II. Gerente de Comercialización Autoservicios. a) Promotores por Zona. \$ 50,000
✓ Demostrar la operación apropiada del producto.	✓ Capacitación ✓ Muestras gratis.	
✓ Contestar preguntas y responder objeciones.	✓ Capacitación. ✓ Cursos de venta	
✓ Dar seguimiento a la venta y cerrarla.	✓ Viajes, llamadas telefónicas, citas...	
✓ Recopilar información del mercado y de la competencia.	✓ Observación del mercado (mercado de clientes y de consumidores: reacciones, opiniones, posturas, precios, promociones nuevos productos, productos sustitutos, nuevos competidores...)	

TABLA K4. Determinación de las ventas personales.

5.5 Conclusión sobre las Estrategias de Mercadotecnia.

- **Mercado Meta:** Segmento de mujeres del Distrito Federal; con un rango de edad predominante de 30 a 50 años y sexo femenino. En su mayoría casadas con hijos mayores de 6, menores de 25 años. Ocupación predominante: ama de casa, se muestra una tendencia importante a combinar el trabajo y el hogar. Perteneciente a un estrato socioeconómico medio – medio alto. Preocupada primordialmente por satisfacer las necesidades de su familia; está interesada de manera especial en temas como el cuidado de la salud personal y familiar, el control del peso y la conservación de una buena figura. Se inclina a seguir consejos y tendencias de aquellos que ella considera capacitados en ciertos temas y que constituyen su grupo de referencia (nutriólogos, dietistas...) Su ocasión de compra en tiendas de autoservicio es frecuente, así como su tasa de consumo del producto Catsup. Los principales influenciadores de la compra son el segmento de niños y jóvenes. La decisión de compra se basa en los factores: Sabor, Consistencia, Olor, Color y presentación gráfica. La imagen gráfica, etiqueta, diseño de envase y características externas del producto en general, poseen gran influencia sobre este mercado.
- **Posicionamiento:** “La marca especializada en productos naturales, bajos en calorías y conservadores artificiales, ideales para la salud y figura; que ofrece gran sabor y calidad a un precio accesible”.
- **Producto / P. Aumentado:**
 - “Ligerísima”, es la única Salsa Catsup dentro del mercado nacional que posee un bajo contenido en calorías, colesterol, sodio y conservadores artificiales.
 - Elaborada con tomate natural.
 - Posee el sabor y capacidad de condimento del tomate dulce natural.
 - Producto con beneficios adicionales a los de la competencia pero conserva un precio accesible.
 - Producto recomendado por especialistas en salud y peso.
 - Único envase de diseñado especialmente para adaptarse a la forma de la mano del consumidor: propicia un mejor uso, aumenta su practicidad, rendimiento e idea de calidad, al mismo tiempo que lo hacer lucir más atractivo y original.
- **Precio:** La estrategia de fijación de precio será de Alto Valor, y se basará en un nivel de calidad alto combinada con un estándar de precio medio, buscando adecuarse al nivel de precios de los productos líderes.

Precio Sugerido: “Ligerísima” de 550 gr - \$ 9.00

- **Canales de Distribución:** Primordialmente cadenas de autoservicio. Distribuidores abarroteros mayoristas y como canal alternativo: tiendas naturistas, dentro del Distrito Federal como Mercado Piloto.
- **Fuerza de Ventas:** Departamento de ventas de la compañía: Gerencia de Comercialización al mayoreo; Gerencia de comercialización tiendas de autoservicio y mercados alternos. Reforzar y ampliar el departamento de promotores (3 promotores en el D.F.)
- **Servicio:** Eficiente y oportuno.
- **Publicidad:** Desarrollo de campañas conjuntas en T.V., radio y revistas especializadas, en donde se destaque la información acerca de las características y ventajas del producto y se enfatice en sus nuevos usos y aplicaciones. Mensaje dirigido al segmento meta seleccionado que apoye la estrategia de posicionamiento ya planteada y atraiga al mercado de niños y jóvenes del hogar.
- **Promoción de Ventas:** Planes bimestrales de promoción punto de venta con demostradoras que incluya degustación del producto; premios y descuentos promocionales por introducción en las cadenas de autoservicio donde se comercialice “Ligerísima”. Patrocinio de eventos anuales.
- **Investigación y Desarrollo:** Integra a los departamentos involucrados en el proceso de producción y comercialización en trabajo conjunto.
- **Investigación de Mercadotecnia:** Basado en un sistema estructurado e investigación en mercadotecnia.

Capítulo 6: Este capítulo, pretende presentar la implementación de estrategias mediante actividades continuas tomando en cuenta las preguntas: qué, quién, cómo, cuándo y cuánto costará.

PROGRAMAS DE ACCIÓN

6.1 Planes de Producto.

<i>Programa</i>	<i>Ejecución</i>	<i>Responsables</i>	<i>Presupuesto Estimado.</i>
• Investigación y Desarrollo de producto.	Diciembre 1998.	Departamentos de Administración gral.; Mercadotecnia; Producción; Finanzas.	\$25,000
• Pruebas de Mercado.	Diciembre 1998.	Departamento de Mercadotecnia.	\$25,000
• Introducción al Mercado	Marzo 1999.	Departamento de Mercadotecnia y Ventas.	\$50,000
			\$100,000

TABLA L1.

6.2 Planes de Precio.

<i>Programa</i>	<i>Ejecución</i>	<i>Responsables</i>	<i>Presupuesto Estimado.</i>
• Determinación del precio de lista.	Enero de 1999.	Departamentos de Administración general; Mercadotecnia y Ventas.	
• Ajustes de precios	Transcurso de año.	Departamentos de Administración general; Mercadotecnia y Ventas.	Dependerá del tipo de ajuste y su periodicidad.
• Cambios de precios y respuesta.	Transcurso de año	Departamentos de Administración general; Mercadotecnia y Ventas.	Dependerá del tipo de cambio y respuesta. Enfrentará posible reducción en la participación de mercado y la rentabilidad a corto plazo

TABLA L2.

6.3 Planes de Distribución.

<i>Programa</i>	<i>Ejecución</i>	<i>Responsables</i>	<i>Presupuesto Estimado.</i>
<ul style="list-style-type: none"> Establecer contacto con los principales compradores de las cadenas de autoservicio seleccionadas. 	Enero de 1999.	Deptos. De Ventas y Mercadotecnia.	\$20,000 (viáticos, comidas de negocios...)
<ul style="list-style-type: none"> Iniciar negociaciones con las cadenas de autoservicio, para adquirir la comercialización en el Distrito federal. 	Enero de 1999 en adelante		
<ul style="list-style-type: none"> Cerrar y definir negociaciones con autoservicios. 	Enero – Marzo de 1999.		
<ul style="list-style-type: none"> Iniciar negociaciones con abarroteras mayoristas y distribuidores de tiendas naturistas. 	Enero de 1999 en adelante.	Deptos. De Ventas y Mercadotecnia. (Representantes de ventas al mayoreo instalados en el D.F.)	\$10,000
<ul style="list-style-type: none"> Cerrar y definir negociaciones con abarroteras mayoristas y distribuidores de tiendas naturistas. 	Enero – Marzo de 1999.		
<ul style="list-style-type: none"> Capacitación de personal promotor en autoservicios y tiendas naturistas, para: (Chequeo de inventarios; investigación del comportamiento del producto, promoción de venta;) 	Marzo de 1999.	Deptos. De Ventas y Mercadotecnia.	\$5,000
<ul style="list-style-type: none"> Desarrollar un esquema de pedidos, inventarios y fechas de entregas por tipo de cliente. 	Enero – febrero de 1999.	Deptos. De Ventas, Producción, Mercadotecnia y Logística.	\$0
<ul style="list-style-type: none"> Organización de entradas y salidas de transportes propios y subcontratados. 	Transcurso del año.	Depto. De Logística.	\$0
			\$35,000

TABLA L3.

6.4 Planes de Promoción.

<i>Programa</i>	<i>Ejecución</i>	<i>Responsables</i>	<i>Presupuesto Estimado.</i>
Promoción de ventas.			
<ul style="list-style-type: none"> Plan de degustación en las principales tiendas de las cadenas de autoservicio en el D.F. 	Planes bimestrales por introducción, a partir del inicio e la comercialización.	Deptos de Ventas, Finanzas y Mercadotecnia.	\$60,000
<ul style="list-style-type: none"> Descuentos promocionales a la cadena de autoservicio por introducción. 	Primera venta con la cadena de autoservicio: marzo 1999.	Deptos de Ventas, Finanzas y Mercadotecnia.	\$100,000
<ul style="list-style-type: none"> Patrocinio de eventos por aniversario a las principales cadenas. 	3 patrocinios al año.	Depto. de Mercadotecnia.	\$10,000
<ul style="list-style-type: none"> Descuentos promocionales adicionales. 	Por temporadas.	Deptos de Ventas, Finanzas y Mercadotecnia.	\$50,000
<ul style="list-style-type: none"> Desarrollo y distribución de folletería informativa – promocional 	A partir de marzo 1999.	Depto. de Mercadotecnia.	\$10,000
Publicidad.			
<ul style="list-style-type: none"> Publicidad punto de venta (islas / cabeceras) 	Periodo de introducción	Depto. de Ventas y Mercadotecnia.	\$20,000
<ul style="list-style-type: none"> Participación en revistas especializadas: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Servialimentos, ✓ Salud y hogar 	Periodo de introducción.	Depto. de Mercadotecnia.	\$70,000
<ul style="list-style-type: none"> Producción Spot de T.V. 	Noviembre – diciembre 1999.	Depto. de Mercadotecnia.	\$100,000
Relaciones Públicas			
<ul style="list-style-type: none"> Patrocinio del congreso “Salud y Nutrición” 	Junio de 1999	Depto. de Mercadotecnia.	\$5,000
<ul style="list-style-type: none"> Participación con la conferencia: “Uso de productos comunes dentro de dietas especiales”. En la III Convención de médicos y especialistas en nutrición. 	Octubre de 1999.	Depto. de Mercadotecnia. Dr. Juan Pérez López.	\$5,000
Ventas Personales			
<ul style="list-style-type: none"> Contratación de 3 promotores de venta en el D.F. (autoservicios y tiendas naturistas) 	Marzo 1999.	Depto. de Mercadotecnia y Ventas.	\$60,000
<ul style="list-style-type: none"> Seminario semestral de capacitación y rendimiento. 	Marzo – Septiembre de 1999.	Depto. de Mercadotecnia y Ventas.	\$16,000
<ul style="list-style-type: none"> Muestras 	Transcurso del año.	Depto. de Ventas.	\$5,000
			\$507,000

TABLA L4.

Capítulo 7. En este capítulo se expondrá un informe de ganancias y pérdidas proyectadas.

PROYECTO DE ESTADO DE PÉRDIDAS Y UTILIDADES.

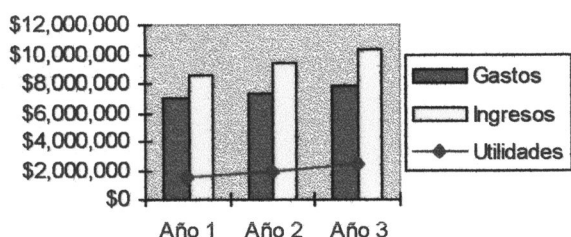


Gráfico 4.

7.1 Cuadro de Ingresos, Gastos y Utilidades Proyectados.

	Año 1	%	Año 2	%	Año 3	%
Ventas Esperadas.	\$8,640,000		\$9,540,000		\$10,494,000	
Unidades	960,000 pzas.		1,060,000 pzas.		1,166,000 pzas.	
Venta*	\$8,500,000	100%	\$9,350,000	100%	\$10,285,000	100%
Costos Directos	\$5,976,432	70%	\$6,100,000	65%	\$6,200,000	60%
Costos Indirectos	\$300,000	4%	\$350,000	4%	\$400,000	4%
Contribución	\$2,223,568		\$2,900,000		\$3,685,000	
Publicidad	\$400,000	5%	\$650,000	7%	\$750,000	7%
Ventas Personales	\$75,000	1%	\$100,000	1%	\$150,000	1%
Gastos directos de venta.	\$200,000	2%	\$100,000	1%	\$150,000	1%
Gastos de investigación de mercados	\$25,000	0%	\$50,000	1%	\$300,000	3%
Total de gastos directos de mercadotecnia	\$700,000	8%	\$900,000	10%	\$1,250,000	12%
Contribución	\$1,523,568	18%	\$2,000,000	20%	\$2,435,000	22%

TABLA M. Proyecto de estado de pérdidas y utilidades. * Precio público menos descuento al comercio.

Capítulo 8. Aquí se pretende señalar los controles a implementarse periódicamente para alcanzar el desarrollo planeado.

CONTROLES.

8.1 Control del Plan Anual.

8.1.1 Análisis de las ventas.

Estimado de venta .

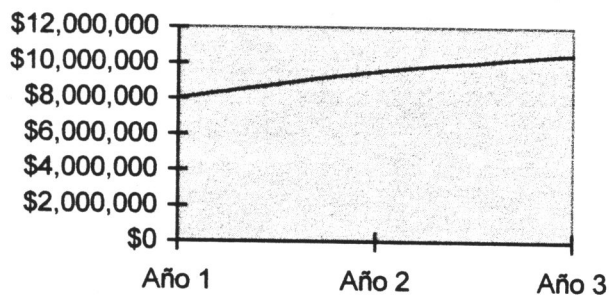


Gráfico 4.

- Aplicación de un Análisis de Varianza de Ventas. (Tomando en consideración decrementos en precios y/o disminución de volumen.)
- Realizar un Análisis de Microventas.

8.1.2 Análisis de la participación de mercado.

Determinar:

- Participación en el mercado general.
- Participación en el mercado al que sirve.
- Participación relativa de mercado (respecto a los tres competidores principales).
- Participación relativa en el mercado (respecto al competidor principal)
- Tomar en consideración:
 - Penetración entre los clientes.
 - Lealtad de los clientes
 - Selectividad de los clientes.
 - Selectividad de precios.

8.1.3 Relaciones de gastos contra ventas.

- Gastos de mercadotecnia contra ventas: 8 %
 - Fuerza de ventas contra ventas: 2%
 - Publicidad contra ventas: 3%
 - Ventas contra promoción de ventas: 4 %
 - Ventas contra investigación de mercadotecnia: 1 %

8.1.4 Análisis financiero.

Analizar la mejor opción de desempeño a través de:

1. Incrementar el margen de utilidad, aumentando las ventas o reduciendo costos.
2. Incrementar la rotación de activos, al incrementar ventas o reduciendo los activos (inventarios y cuentas por cobrar que se mantienen contra un nivel específico de ventas)

8.1.5 Seguimiento de satisfacción del cliente.

- Análisis de los cambios en la participación de mercado
- Dar seguimiento a las actitudes y grado de satisfacción de los consumidores, clientes, distribuidores...
- Análisis de los registros del número 1-800
- Análisis de registros de devoluciones y cancelaciones.
- Análisis de los reportes de los promotores y vendedores.

8.1.6 Acción correctiva.

Reducción de precios selectivamente.

Aumento de presión a la fuerza de ventas.

Recorte de presupuesto promocional.

8.2 Control de la Rentabilidad.

<i>PARÁMETRO</i>	<i>Autoservicios</i>	<i>Mayoristas</i>	<i>Tiendas Naturistas</i>	<i>Total compañía. Año 1</i>
Ventas	\$5,700,000	\$2,600,000	\$540,000	\$8,640,000
Unidades	600,000 pzas.	300,000 pzas.	60,000 pzas	960,000 pzas
Venta*	\$5,597,760	\$2,500,000	\$500,000	\$8,500,000
Costo Directos	\$3,918,432	\$1,750,000	\$350,000	\$5,976,432
Costos Indirectos	\$100,000	\$150,000	\$50,000	300,000
Contribución.	\$1,579,328	\$600,000	\$100,000	\$2,223,568
Ventas personales	\$40,000	\$20,000	\$15,000	\$75,000
Gastos directos de venta	\$100,000	\$90,000	\$10,000	\$200,000
Publicidad y Promoción	\$300,000	\$80,000	\$20,000	\$400,000
Total Gastos Directos de Mercadotecnia.	\$440,000	\$190,000	\$45,000	\$700,000
Contribución.	\$1,139,328	\$410,000	\$55,000	\$1,523,568

TABLA N. Parámetro de control de la Rentabilidad por canal de distribución Año 1.* Precio público menos descuento al comercio.

8.3 Control de la Eficiencia.

8.3.1 Eficiencia de la Fuerza de Ventas.

- Número promedio de llamadas diarias por vendedor.
- Tiempo promedio de llamadas de ventas por contacto.
- Utilidades promedio por llamada de ventas.
- Costo promedio de llamadas de ventas
- Porcentaje de pedidos por 100 llamadas de ventas.
- Costo de entretenimiento por llamadas de ventas.
- Cantidad de cliente nuevos por periodo.
- Cantidad de clientes perdidos por periodo.
- Costo de la fuerza de ventas como porcentaje de las ventas totales.

8.3.2 Eficiencia de la Publicidad.

- Costo de publicidad por cada 1,000 compradores a los que llega el medio.
- Porcentaje de público que notó, vio, relacionó y leyó casi todos los anuncios impresos.
- Opiniones del consumidor respecto al contenido y efectividad del anuncio.
- Mediciones de actitudes hacia el producto.
- Número de investigaciones que estimula el anuncio
- Costo por investigación.

8.3.3 Eficiencia de la Promoción de Ventas.

- Porcentaje de ventas realizadas con cada oferta
- Costos de exhibidor (islas, cabeceras) por pesos de ventas.
- Número de investigaciones que resultan de una demostración
- Incremento de ventas antes y después del periodo de demostración.

8.3.4 Eficiencia de la Distribución.

- Control de inventarios
- Control de pedidos
- Control de capacidad de producción y distribución

8.4 Control Estratégico.

Repaso del enfoque mercadológico de la empresa con respecto a:

- Filosofía del cliente.
- Organización de la mercadotecnia integrada.
- Información de mercadotecnia adecuada.
- Orientación estratégica
- Eficiencia operativa.

Emplear una Auditoría de mercadotecnia en caso de ser requerida

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

Una vez más, decimos que el plan de mercadotecnia es el instrumento central para dirigir y coordinar el esfuerzo mercadológico. Motivo por el cual la empresa que desee mejorar o bien, implementar la eficacia y eficiencia de su mercadotecnia, deberá aprender a generar e instrumentar planes sólidos de mercado. Esto es, la empresa exitosa será aquella que sea capaz de satisfacer las necesidades de los clientes en forma económica, conveniente y mediante una comunicación efectiva.

Con base en el plan de mercadotecnia, es posible desarrollar los otros componentes del plan de negocios, como planes de apoyo para investigación y desarrollo, compras, fabricación, personal y finanzas. Esto no pretende sugerir que la mercadotecnia fija las reglas del plan por sí sola. La planeación de negocios se lleva a cabo cada vez más con aportes y autorizaciones de cualquier función importante. En la actualidad, los planes se realizan en equipo, no en forma individual por parte de alguna persona o función.¹⁰

La aportación de la planeación formal se traduce en beneficios, esto es, impulsa a los administradores a pensar en el futuro de manera sistemática y mejora la interacción entre los ejecutivos. Obliga a la compañía a precisar sus objetivos y políticas, promueve una mejor coordinación de sus esfuerzos y proporciona normas de desempeño más claras para un mejor control.¹¹

Si bien es cierto que, un plan de mercadotecnia puede llegar a ser tan impredecible como las tendencias de los ambientes financieros, comerciales e industriales y como el consumidor mismo, también es cierto que la planeación es el elemento necesario para delimitar, entender y justificar la labor comercial de una empresa, cualquiera que sea su giro. De este modo, con una buena planeación - independientemente de su "muchacha o poca tinta" -, la compañía puede anticipar y responder con mayor rapidez a los cambios del medio y prepararse mejor para acontecimientos repentinos.

¹⁰ Dirección de Mercadotecnia, Análisis, planeación, implementación y control, Philip Kotler, (México, 1996, Octava edición, Prentice Hall) p.p. 92.

¹¹ Fundamentos de Mercadotecnia, Philip Kotler, Gary Armstrong, (México, 1991, segunda edición, Prentice Hall) p.p. 29.

La Estructura de Planeación Mercadológica para una empresa o un producto, deberá entonces determinarse a través del análisis de las oportunidades de mercado, la investigación y selección del o los mercados meta, el diseño de las estrategias de mercadotecnia, la planeación de los diferentes programas, así como la organización, instrumentación y control del esfuerzo mercadotécnico. Todo esto, como parte de un proceso continuo para responder a las necesidades cambiantes del mercado en un tiempo y espacio determinados; mismo proceso que se rodea y alimenta de la intuición, la creatividad y habilidad de los altos directivos, de los gerentes de mercadotecnia y ventas, de finanzas, de producción, de crédito, en fin, de todos aquellos miembros de la empresa que participen de forma activa en su crecimiento y consolidación

La intención no radica en encontrar el “secreto del éxito” a través de la ejecución de planes individuales, sino en encontrar la mejor forma de estructurar el proceso de planeación para lograr ventajas competitivas a través del tiempo, la supervivencia a largo plazo y el crecimiento de la compañía.

El reto será, ejecutar la planeación como un proceso continuo durante todo el año para responder a las condiciones cambiantes del mercado.

El Plan de Mercadotecnia deberá poseer suficiente realismo, un amplio y considerado análisis, así como un enfoque a largo plazo.¹²

Debería ser obvio que la creación de una compañía con una efectiva orientación hacia el consumidor requiere mucho más que simples buenas intenciones o trucos promocionales; están implicados profundos aspectos de organización y liderazgo de personas. Sin embargo, el interés por la mercadotecnia se intensificará en la medida en que más organizaciones del sector empresarial, del sector no lucrativo y del sector internacional reconozcan la forma en la que la mercadotecnia contribuye a un mejor desempeño en el mercado.

“Los Planes son nada, la Planeación lo es todo”.

Dwight D. Eisenhower.

¹² Dirección de Mercadotecnia, Análisis, planeación, implementación y control, Philip Kotler , (México, 1996, Octava edición, Prentice Hall) p.p. 110.

ANEXOS.

No. _____

ENCUESTA Comportamiento y hábitos de compra del segmento de amas de casa.
SALSA CATSUP "LIGERÍSSIMA" 550 GRS.

Fecha:

1. Fem. () Masc. ()

2. Edad: 20-25 () 26-35 () 36-45 () 46 -- ()

3. Ocupación:

a. ama de casa. ()

b. profesionista ()

c. estudiante ()

4. Soltero () Casado ()

¿Utiliza Ud. Salsa Catsup en su cocina?

SI () NO ()

¿Qué usos le da a la Salsa Catsup ?

¿Qué otros usos conoce?

Mencione las marcas de Salsa Catsup que conozca:

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.

¿Qué marca de salsa catsup consume y en qué presentación?

¿En que orden clasifica los siguientes factores al momento de elegir una SalsaCatsup?

Sabor, Precio, Marca reconocida, preferencia de algún miembro de la familia, publicidad, otra

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.
- 6.

¿Una buena Salsa Catsup debe tener? (orden de preferencia)

Sabor, color, consistencia, olor, presentación gráfica, otra.

- 1.
- 2.

- 3.
- 4.
- 5.
- 6.

¿Con qué frecuencia realiza la compra de salsa Catsup?

- 1 vez al mes ()
- 1 vez a la quincena ()
- 1 vez a la semana ()

¿En dónde acostumbra realizar la compra?

- a. Autoservicios _____
- b. Tiendas abarroteras _____
- c. Otras _____

¿Con qué frecuencia consumen salsa catsup en su hogar?

- a. Frecuentemente ()
- b. De vez en cuando ()
- c. Casi nunca ()

6. ¿Quién (es) consumen la salsa catsup?

- a. Adultos ()
- b. Niños ()
- c. Adolscntes ()
- d. Toda la familia ()

BIBLIOGRAFÍA.

Abarrotes y Más. México: Volumen 18, número 7, Otoño 1997.

ANAM. Órgano de Difusión de la Asociación Nacional de Abarroteros Mayoristas México: Volumen 5, número 3, julio - agosto 1997.

ARELLANO, R., (1993) Comportamiento del consumidor y marketing, Aplicaciones prácticas para América Latina. México: Ed.Harla S.A. de C.V.

“Bon Appetit”, Relaciones Públicas. Adcebra. México: Año III, número 8, agosto 1994.

CIEN Consulta Económica Nacional. Censos Económicos 1994. México: Instituto Nacional de Estadística Geografía e Informática

“Discovering new points of differentiation”, Ian Mc Millan, Mc Grath. Harvard Business Review: USA: volumen 75, número 4, Julio – agosto 1997.

“Escape from waste”, Jon Lafayette. Advertising Age: USA: junio 13 de 1994.

Encuesta Nacional de Ingresos y Gastos de los Hogares.- ENIGH 94. (1994). México: Instituto Nacional de Estadística Geografía e Informática – INEGI.

Estadísticas de Empleo y Enfoque de Género. (1998). México: Instituto Nacional de Estadística Geografía e Informática – INEGI

“Estratificación económica”, Creativa. Publicidad, comunicación y medios. México: número 15 junio 1997

Fortune Text Edition (1997). Fortune Smart Managing: "The Power of Reflection", USA:

<http://www.pathfinder.com/@@fs3MHQYA9zJrO1qy/fortune/1997/971124/fea.html>

"Helados: haciendo bola de nieve", Adcebra. México: Año III, número 8, agosto 1994.

HERNÁNDEZ SAMPIERI, R., FERNANDEZ COLLADO, C., (1991). Metodología de la Investigación. México. D.F.: Editorial Mc Graw Hill.

Hombres y Mujeres en México. (1997) México: Instituto Nacional de Estadística Geografía e Informática – INEGI

"How to write a great business plan", William A. Sahlman. Harvard Business Review: USA: volumen 75, número 4, Julio – agosto 1997.

KOTLER, P., (1996). Dirección de Mercadotecnia, Análisis, planeación, implementación y control. México: Prentice Hall, Octava Edición.

KOTLER, P., (1991). Fundamentos de Mercadotecnia. México, D.F.: Prentice Hall Hispanoamericana, Segunda Edición.

KOTLER, P., (1992) Toma de Decisiones en Mercadotecnia, Un enfoque a la construcción de modelos. México: Prentice Hall.

L. WARNE, J. (1997) México: Libro de Texto Maestría en Administración del ITESM. Capítulo 7: (1986). Discurso de apertura en la conferencia anual de la AEM: Chicago, Ill.

"La conquista a través de la mercadotecnia: el caso Corona", Lic. Valentín Díez Morodo. Congreso Expopublicitas. A.C.: Guadalajara, Jalisco. 1993.

“La conquista a través de la mercadotecnia: el caso Pollo Loco”, Lic. Juan F. Ochoa Zazueta. Congreso Expo-publicitas. A.C.: Guadalajara, Jalisco. 1993.

“La Costeña – México, Símbolo inequívoco de competitividad”, Industria Alimenticia. México: Julio 1996, volumen 7, número 7

“La mercadotecnia actual: ¿accesible a la pequeña y mediana empresa?”, Lic. Ernesto Aguirre Negrete. VI Congreso Internacional de Mercadotecnia. “Cambiar, Inevitable Desafío”: ITESO. Guadalajara, Jalisco. Febrero 1995.

“La perspectiva de la publicidad de un producto en diferentes países, regiones y provincias Greg Birbil. Congreso Expo-publicitas. A.C.: Guadalajara, Jalisco. 1993.

“Las 22 leyes inmutables del Marketing”, Al Ries. VI Congreso Internacional de Mercadotecnia. “Cambiar, Inevitable Desafío”: ITESO. Guadalajara, Jalisco. Febrero 1995.

“La visión Latinoamericana de Flavio Correa”. Adcebra. México: Año III, número 8, agosto 1994.

LEVITT, T. Miopía en la Mercadotecnia, Harvard Business Review

“Los productos y su promoción”, Creativa. Publicidad, comunicación y medios. México: junio 1997

“Managing our way to higher service-sector productivity”, Michael van Biema, Bruce Greenwald. Harvard Business Review: USA: volumen 75, número 4, Julio – agosto 1997.

“Network latinoamericano de marketing promocional”, Creativa. Publicidad, comunicación y medios. México: número 15, junio 1997

Palo Alto Software. Copyright 1995. Sample Business Plan: ACME consulting. USA: <http://www.pasware.com>

“Reingenierían para crear ventajas de mercadotecnia: cómo tener éxito en la nueva era de las comunicaciones”,
Dr. Michael Smith. VI Congreso Internacional de Mercadotecnia. “Cambiar, Inevitable Desafío”: ITESO.
Guadalajara, Jalisco. Febrero 1995.

“Reportaje Especial”, Industria Alimenticia. México: Julio 1996, volumen 7, número 7

RIES, A., TROUT, J., (1992). Posicionamiento. Colombia: Mc Graw Hill

SAIC Sistema Automatizado de Información Censal. Censos Económicos 1994. México: Instituto Nacional de
Estadística Geografía e Informática.

SULLIVAN, L.P. (1997) Libro de Texto Maestría en Administración del ITESM:. (1986) Quality Function
Deployment .

“Targeting 20 – somethings”, Keith J. Kelly. Tannenholz. Advertising Age: USA: junio 13 de 1994.

“The Brand’s, the Thing’s”, Betsy Morris. Fortune. USA: Número 4 – marzo, 1996.

The Harvard Business school Compañía Editorial Continental, S.A. de C.V. México, 1986

“The real reason for brand-switching ”, S. Kent Stephan, Barry, L. Tannenholz. Advertising Age: USA: junio 13
de 1994.

TORRE VILLAR de la, E., NAVARRO DE ANDA, R., (1991). Metodología de la Investigación. Bibliografía,
archivos y documentos. Mexico, D.F.: Mc Graw Hill

“Why focused strategies may be wrong for emerging markets”, Tarun Khanna, Krishna Palepu. Harvard Business
Review: USA: volumen 75, número 4, Julio – agosto 1997.