INSTITUTO TECNOLÓGICO Y DE ESTUDIOS SUPERIORES DE OCCIDENTE

Reconocimiento de Validez Oficial de Estudios de Nivel Superior según Acuerdo Secretarial 15018, Publicado en el Diario Oficial de la Federación el 29 De noviembre de 1976

DEPARTAMENTO DE PROCESOS DE INTERCAMBIO COMERCIAL

MAESTRÍA EN MERCADOTECNIA GLOBAL

"PLAN ESTRATÉGICO DE MERCADOTECNIA PARA PRODUCTOS NUTRACÉUTICOS EN LA ZONA METROPOLITANA DE GUADALAJARA"

TESIS PROFESIONAL

PARA OBTENER EL GRADO DE

MAESTRO EN MERCADOTECNIA GLOBAL

PRESENTA

LUIS FERNANDO GONZÁLEZ ALDRETE

GUADALAJARA, JALISCO; JULIO 2003.

Índice del Contenido Página

Capítulo I: Introducción
- *Antecedentes* 3
- *Planteamiento central del proyecto* 7
- *Objetivos* 7
- *Metodología* 8

Capítulo II: Marco teórico para fundamentar la estrategia mercadológica
- *Investigación de mercados* 11
- *Estudio del comportamiento del consumidor* 25
- *Análisis de la competencia* 38
- *Estrategias de mercadotecnia* 51
- *Administración de mercadotecnia* 66

Capítulo III: Investigación de mercado y del comportamiento del consumidor
- *Investigación de mercado* 78
- *Análisis del comportamiento del consumidor* 115

Capítulo IV: Análisis competitivo
- *Sector industrial de alimentos nutracéuticos* 122
- *Estructura genérica de la industria de los nutracéuticos* 126
- *Análisis de atractividad del sector con el modelo de Porter* 133
- *Estrategia de competencia* 152

Capítulo V: Estrategia de mercadotecnia
- *Segmentación del mercado de alimentos nutracéuticos en la ZMG* 154
- *Selección de los mercados meta* 156
- *Posicionamiento* 157
- *Propuesta de valor* 160
- *Estrategia de posicionamiento* 160
- *Materialización de la estrategia de mercadotecnia* 161

Capítulo VI: Evaluación económica y financiera
- *Proyección de ventas* 166
- *Proyección de flujos de efectivo de operación y total* 175
- *Evaluación financiera* 178

Capítulo VII: Plan para la implementación y evaluación de la estrategia
- *Plan de implementación y evaluación de la estrategia para nutracéuticos en la ZMG* 184

Conclusiones 185

Bibliografía 188

Anexos 189

PLAN ESTRATÉGICO DE MERCADOTECNIA PARA ALIMENTOS NUTRACÉUTICOS EN LA ZONA METROPOLITANA DE GUADALAJARA

RESUMEN

A partir de haber conocido de que existe en los Estados Unidos de América un interesante mercado para una clase especial de alimentos llamados “nutracéuticos”, que surgió hace más de una década y está en franco crecimiento, surgió la inquietud de conocer cuál sería el tamaño de la oportunidad en nuestro país y particularmente en la zona metropolitana de Guadalajara y la forma competitiva de aprovechar dicha oportunidad.

El área de la interacción alimentos-medicinas es cada vez más aceptada y se reconoce el beneficio que los compuestos no nutritivos incluidos en las formulaciones de determinados alimentos contribuyen a prevenir o retardar las enfermedades crónicas de la edad madura.

Se busca a través del desarrollo del presente trabajo, conocer la dimensión de la oportunidad que representa el mercado potencial para alimentos nutracéuticos de la zona metropolitana de Guadalajara, decidir si se va adelante para aprovechar la oportunidad identificada, y en caso afirmativo, establecer a través del diseño de una estrategia las directrices para administrar las variables de la mezcla de mercadotecnia y así explotar la oportunidad de una forma competitiva.

Hoy por hoy es una realidad fehaciente que la sociedad de la zona metropolitana de Guadalajara tiene acceso a una mayor cantidad de satisfactores materiales que pudieran reflejar un relativo mayor nivel de vida de la población en comparación tal vez a una o más décadas pasadas. Sin embargo, es un hecho que la calidad de vida no ha crecido aparejadamente y esto se refleja de alguna forma en la mayor incidencia de disfunciones en la salud de esta misma población.

Esta última situación ha impulsado a instituciones públicas y privadas a generar programas mayormente correctivos para contrarrestar esta degradación en la salud de la población. Aunque se plantea colectivamente la necesidad de actuar en forma preventiva, la realidad es que no se están aplicando acciones con un enfoque sistémico que vayan a la eliminación de las causas primarias del problema y entonces, se ha quedado en una iniciativa sin resultados convincentes.

En sondeo realizado a través de estudios ad-hoc, se detectó que existe un interés manifiesto en los productos nutracéuticos por parte de los consumidores en los segmentos de mercado de la ZMG, representadas en los estudios principalmente por las amas de casa, al descubrir los beneficios que les pueden aportar los alimentos de esta clase; este interés está ligado a la preocupación inherente que tienen las amas de casa de los niveles socioeconómicos Alto/Alto-bajo hasta el Medio-Bajo por la salud y bienestar físicos propia y de los miembros de su familia.

El mercado está en una etapa temprana de su ciclo de vida y pueden captarse segmentos importantes del mismo con un posicionamiento competitivo. Aunque es apenas incipiente, definitivamente tiene un potencial atractivo valorado en $590 millones de dólares anuales, esto solamente considerando el consumo de estos productos en las familias de NSE medio a alto de la ZMG y sin considerar el crecimiento poblacional ni el consumo de estos productos en otros niveles socioeconómicos. Es un mercado atractivo en el que se ha considerado conveniente invertir esfuerzo, tiempo y recursos económicos.

Además de poner en práctica conceptos muy particulares de mercadotecnia y demostrar su utilidad, con la presente tesis se intenta demostrar una vez más la creciente relevancia de la mercadotecnia y en especial de la mercadotecnia estratégica en la conformación del éxito empresarial.

CAPÍTULO I

INTRODUCCIÓN

1.1 ANTECEDENTES

1.1.1 DEFINICIÓN DEL NEGOCIO

A partir de haber conocido de que existe en los Estados Unidos de América un interesante mercado para una clase especial de alimentos llamados “nutracéuticos”, estimado en 200 mil millones de dólares, que surgió hace más de una década y está en franco crecimiento, surgió la inquietud de conocer cuál sería el tamaño de la oportunidad en nuestro país y particularmente en la zona metropolitana de Guadalajara y, la forma competitiva de aprovechar dicha oportunidad manufacturando y/o comercializando este tipo de productos.

No existe aún como tal la empresa sujeta a análisis ya que el presente trabajo se realiza precisamente para evaluar la oportunidad y la posibilidad de crear una empresa relacionada ya sea con la fabricación y/o distribución y venta de alimentos nutracéuticos, dependiendo precisamente de los resultados que se obtengan de todos los estudios y análisis. La formación de una empresa o negocio está entre las decisiones fundamentales que se toman en el presente proyecto.

1.1.2 PRODUCTO

Hace un par de décadas empezó a denominarse como “nutracéuticos” a una variedad especial de alimentos que tienen además de la propiedad básica de proveer nutrientes al organismo propiedades específicas de curar y prevenir disfunciones en la salud de las personas.

Los productos nutracéuticos son productos relativamente novísimos por su diseño y naturaleza y podrían pertenecer tal vez a uno u otro de dos sectores industriales: al sector industrial de alimentos o al sector industrial farmacéutico. La industria de los nutracéuticos podría parecer que es más afín a la de los alimentos pero, es necesario para fines de realizar un adecuado análisis, asignarles a estos productos un sector industrial único.

1.1.3 MERCADO

Con el conocimiento inicial de estos novedosos productos y del impresionante crecimiento que está teniendo en el vecino país del norte, se generó una hipótesis primera de que pudiera existir una importante proporción de la población con una preocupación consciente o latente de cuidar su salud a través de la alimentación y que guardando ciertas proporciones respecto al mercado de E.U.A. como tamaño de la economía, hábitos de alimentación y cuidado de la salud, entre otras, el consumo potencial de nutracéuticos en la ZMG pudiera ser de los 250 o más millones de dólares anuales.

El conocimiento de esta tendencia en EUA, motivó a pensar en la oportunidad de poder ofrecer a la población de la ZMG con una preocupación consciente o latente de cuidar su salud a través de la alimentación, productos nutracéuticos como una solución a sus necesidades y deseos.

1.1.4 HISTORIA

El antecedente más remoto de los nutracéuticos proviene del Japón. La idea de estos productos –conocidos también como “alimentos funcionales”- fue desarrollada en el Japón durante la década de los 1980’s como una alternativa de solución a la

necesidad de reducir el alto costo de los seguros de salud, costo que aumentaba pesadamente por la necesidad de dar cobertura a una población cada vez de mayor edad.

El término “nutracéuticos” se acuñó para referirse a determinados alimentos procesados conteniendo ingredientes que ayudan a ciertas funciones específicas del organismo además de ser nutritivos.

El primer término usado en los Estados Unidos de América para este tipo de alimentos funcionales fue el de “alimentos diseñados”, utilizado en 1989 por el Dr. Herbert Pierson, para describir aquellos alimentos que contienen naturalmente o que son enriquecidos con componentes químicos, biológicamente activos pero no nutritivos, provenientes de plantas (fitoquímicos), efectivos en la reducción de los riesgos al cáncer.

Es en ese mismo año (1989) que el Dr. Stephen DeFelice, director de la Fundación de Medicina Innovadora, crea el término “nutracéutico” para referirse a “cualquier substancia que pueda ser considerada como alimento o como parte de un alimento y que proporciona beneficios médicos o de salud, incluyendo la prevención o el tratamiento de una enfermedad”.

A partir de la difusión inicial del concepto y puesta a disposición del consumidor de los nutracéuticos, el crecimiento de la demanda o consumo de estos productos ha sido verdaderamente vertiginoso en los Estados Unidos de América y hoy algunas fuentes estiman que el mercado puede estar teniendo crecimientos anuales hasta de un 18%.

A partir de su inicio, muchas empresas se han integrado como participantes en la ahora franca industria de los nutracéuticos ya sea como proveedores de

ingredientes funcionales, fabricantes de los alimentos nutracéuticos y/o distribuidores y comercializadores de los mismos.

En el inicio de este tercer milenio, una nueva era en el área de las ciencias de los alimentos y de la nutrición se ha hecho presente cada vez con mayor intensidad.

El área de la interacción alimentos-medicinas es cada vez más aceptada y se reconoce el beneficio que los compuestos no nutritivos incluidos en las formulaciones de determinados alimentos contribuyen a prevenir o retardar las enfermedades crónicas de la edad madura.

Inicialmente considerados como una curiosidad pasajera, la idea de la formulación de alimentos basándose en los beneficios de salud que sus componentes no nutritivos podían proveer al consumidor se ha convertido en una de mucho interés actual para las grandes compañías de alimentos tanto nacionales como transnacionales, al grado que compañías de la talla de Nestlé, Kellogg's, Warner Lambert y Cargill hayan formado divisiones enfocadas totalmente en el desarrollo, fabricación y comercialización de alimentos nutracéuticos.

Estas compañías han desarrollado productos nutracéuticos dirigidos incluso a niños lactantes, lo cual hace ver que la apuesta a esta clase de alimentos va en serio.

1.2 PLANTEAMIENTO CENTRAL DEL PROYECTO

Debido a que el producto es prácticamente nuevo para el mercado de la ZMG, no hay un historial de ventas ni prácticas comerciales que permita determinar un

potencial de demanda ni la forma de llegar al consumidor en forma efectiva; el problema entonces puede especificarse a través de la pregunta:

¿Cuál es el tamaño de la oportunidad de mercado en la ZMG para los alimentos nutracéuticos y cuál es la mejor forma de aprovecharla?

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 DELIMITACIÓN

Se busca a través del desarrollo del presente trabajo, conocer la dimensión de la oportunidad que representa el mercado potencial para alimentos nutracéuticos de la zona metropolitana de Guadalajara, decidir si se va adelante para aprovechar la oportunidad identificada, y en caso afirmativo, establecer a través del diseño de una estrategia las directrices para administrar las variables de la mezcla de mercadotecnia y así explotar la oportunidad de una forma competitiva.

1.3.2 ALCANCE

Para el desarrollo del presente trabajo se ha definido como alcance, llegar al diseño y planteamiento de un plan estratégico de mercadotecnia para productos nutracéuticos a partir de estudios de mercado, del consumidor y de la competencia, conteniendo en este plan las directrices mercadológicas a seguir para el aprovechamiento de la oportunidad de mercado identificada.

La formulación del plan estratégico de mercadotecnia para productos nutracéuticos está circunscrito a una investigación exploratoria y descriptiva del mercado, un estudio del comportamiento del consumidor, un análisis de la competencia, una especificación del posicionamiento deseado con base a la disciplina de estrategias de Mercadotecnia y la definición de las directrices

estratégicas del concepto general del producto con base a la disciplina administración de Mercadotecnia.

Estas directrices son la base para la profundización del diseño y la especificación de los programas específicos a seguir en cuanto a las variables de la mezcla de mercadotecnia.

Se plantea la propuesta de operativización de la mezcla de mercadotecnia para los alimentos nutracéuticos. Se definen las guías para el desarrollo de los productos, el establecimiento de los precios a través de un enfoque dual mercado-finanzas, de los programas de logística y distribución, de administración de ventas y de publicidad, y una propuesta de la implantación y evaluación de la estrategia.

1.4 METODOLOGÍA

Para alcanzar los objetivos establecidos, es indispensable acudir al uso de los procesos fundamentales de análisis, síntesis y toma de decisiones.

Para efectuar el análisis se recolectó información relacionada con los productos nutracéuticos de fuentes tanto secundarias como primarias aplicando la investigación exploratoria así como la investigación descriptiva del mercado.

Primeramente se procedió a definir el problema fundamental, el núcleo de la investigación y a continuación se realizó propiamente la investigación exploratoria con el fin de afinar mejor la definición y tener bases para la formulación de algunas hipótesis relacionadas con el mercado.

Para desarrollar la investigación exploratoria se acudió a fuentes secundarias para identificar información respecto a los nutracéuticos y su comercialización tales como sitios en internet, revistas y publicaciones especializadas, se realizaron

entrevistas a profundidad con personas relacionadas con el medio, se aplicaron sesiones de grupo e hicieron observaciones estructuradas.

Con la información obtenida se definieron una serie de hipótesis que es lo que le da sustento y estructura científica a la investigación y permite conocer más acerca del problema inicial y/o mejorar su especificación.

A continuación se realizó la investigación descriptiva estableciendo primeramente un objetivo general y una serie de objetivos específicos, enseguida se formularon en términos numéricos las hipótesis derivadas de la investigación exploratoria, se diseñó el tipo de encuesta y el instrumento de recolección de la información buscada, se diseñó la muestra definiendo para esto el universo o población a investigar, el marco muestral, seleccionando la técnica de muestreo, determinando el tamaño de la muestra y la forma de escoger a los elementos de la muestra, diseñando el levantamiento de información en campo y, finalmente, se capturó la información, se procesó y se le hizo a la misma el análisis e interpretación correspondientes.

El hecho de adquirir datos e información directamente del mercado o de fuentes especializadas, hace mucho más objetivo el análisis de los mismos y más acertada la toma de decisiones, libre de especulaciones subjetivas y sesgadas emocionalmente.

La mayor parte del proceso de la información se realizó a través de instrumentos diseñados ex profeso, captura en sistemas informáticos electrónicos en aplicaciones Word, y Excel y procesada a través de herramientas estadísticas tales como SPSS (Statistical Package for the Social Sciences, por sus siglas en Inglés), generando tablas y gráficas de los resultados del análisis. Su uso agilizó el

proceso de la información, lo hizo más preciso, libres de errores y potenció sustancialmente la toma de decisiones.

Otras herramientas que deben destacarse por su utilidad son aquellas que se aplicaron en el estudio del comportamiento del consumidor como por ejemplo el de escala de medición de actitudes de Fischbein, las matrices para evaluación de la atractividad de segmentos de mercado y la de posicionamiento.

Cuando se emplean estas herramientas, todo el proceso mental de análisis, síntesis y toma de decisiones se facilita drásticamente, pues casi podría decirse que los resultados de la aplicación de estas herramientas hablan por sí mismas.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO PARA FUNDAMENTAR LA ESTRATEGIA MERCADOLÓGICA

2.1 INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

Para que un negocio avance de manera exitosa se necesita una fuerte dosis de intuición empresarial y una alta capacidad administrativa. Sin energía empresarial y liderazgo, los negocios no pueden prosperar, particularmente en el ambiente tan competitivo que es común a la mayoría de las industrias de hoy en día.

El papel de la mercadotecnia es interpretar los requisitos del mercado y relacionarlos con los recursos de la empresa.

Estas tareas son comunes para todas las empresas, ya sea que estén motivadas por el rendimiento que generan las actividades competitivas o bien que estén dedicadas a proporcionar servicios de salud, servicios sociales o educativos en el sector público.

En todas estas diversas actividades, el cliente o la orientación al mismo debiera ser la fuerza impulsora. El concepto es simple, pero su práctica es a menudo compleja.

Cuando los negocios solían ser pequeños y los clientes relativamente escasos en número, las funciones especializadas en administración de las empresas eran innecesarias. Los fundadores de estas jóvenes empresas conocían bien a sus clientes y casi tenían contacto diario con ellos sin embargo, al crecer las empresas y los mercados, se extendieron en territorio así como en ventas totales y

fue prácticamente obligada la adopción y aplicación de distintas funciones operativas y administrativas.

En la práctica de los negocios modernos las funciones de producción, compras, personal, investigación, desarrollo y finanzas son interdependientes y contribuyen en forma combinada al éxito en los negocios.

Hoy la experiencia en mercadotecnia del responsable de mercadotecnia de una organización es necesaria mas no suficiente para el éxito en ambientes competitivos; el responsable de mercadotecnia debe asegurarse de que cada persona en la compañía esté al tanto de la naturaleza de sus mercados, por ejemplo, las necesidades del cliente y las actividades de los competidores, de modo que un verdadero trabajo de equipo enfocado al cliente se realice en cada departamento de la compañía.

La información de mercadotecnia derivada de la investigación de mercados, debe analizarse con los diseñadores, ingenieros de producción y otros más en la empresa; esta información no debe ser conservada y empleada sólo por el departamento de mercadotecnia.

La mercadotecnia implica dos aspectos importantes: por una parte es una filosofía básica de negocios, inspirada en el deseo de servir bien a los clientes, de manera que adquieran los bienes y servicios ofrecidos por individuos y compañías competitivas. La orientación al cliente es la fuerza motivadora detrás de estas empresas; las que reconocen que sin clientes no hay negocio.

Por otra parte, la mercadotecnia es una función especializada de la administración y tiene un papel clave en brindar información a los negocios. Ya se ha visto que en los negocios pequeños el dueño o el administrador general

desempeña muchas funciones, incluyendo la administración de mercados, pero al crecer las compañías, la mercadotecnia se vuelve más compleja y es necesaria una administración capacitada de manera específica y adecuada.

Las áreas especiales de actividad están relacionadas con la administración de mercados de manera exitosa: análisis, planeación y control.

El análisis es una responsabilidad crítica, en particular de la administración de mercados: se relaciona con la investigación de los mercados donde la compañía opera en el presente o donde planea ingresar.

Por medio de una investigación sistemática de mercados es factible identificar, analizar y evaluar las necesidades presentes y emergentes de los clientes y consumidores. Tanto la valoración cualitativa como la cuantitativa deben estar involucradas a fin de contar con una vista completa de las oportunidades del mercado y del comportamiento del consumidor.

De manera lógica, la planeación va después del método analítico, el cual es el sello de la mercadotecnia profesional. A partir de la información derivada del proceso de investigación de mercados la administración debe pasar a seleccionar mercados adecuados para su explotación; deberán desarrollarse los productos y servicios diseñados con el fin de satisfacer las necesidades identificadas de mercados específicos como ya se explicó antes.

Además de desarrollar nuevos productos y servicios, los existentes pueden mejorarse como resultado de la información obtenida de investigaciones objetivas de mercado. Muchas compañías están alertas para mejorar y actualizar sus productos con determinada frecuencia.

Los cambios fundamentales de tecnología también subrayan la urgencia de mantenerse enterado del comportamiento del mercado; el cambio tecnológico y la obsolescencia prevista afectan no sólo a los productos de consumo, sino también a los de demanda industrial. Los nuevos competidores de igual forma ingresan a mercados y desafían el liderazgo mantenido durante largo tiempo por los distribuidores tradicionales.

El control, la tercera área de la mercadotecnia, es vital para las actividades de un negocio o cualquier tipo de organización. Los estándares de desempeño necesitan monitorearse de cerca.

La administración de mercadotecnia, como se dijo anteriormente, debe reconocer que el éxito en los mercados depende en forma sustancial del compromiso total con el control administrativo por medio del negocio y estar pendiente de la necesidad de especialistas en mercadotecnia, producción, diseño, finanzas, compras, personal, etcétera, para que trabajen juntos en forma creativa y alcancen los objetivos de la organización.

La investigación de mercados es un método analítico y crucial que proporciona a la administración información vital, estratégica y táctica para la toma de decisiones.

En el ámbito total de la Mercadotecnia, y al ver a ésta como un proceso, la investigación de mercados se encuentra básicamente en la parte inicial de dicho proceso, pero es necesario y conveniente ubicar también a la investigación de mercados en otras partes centrales y al final del mismo proceso.

La investigación de mercados es punto de arranque de todo el proceso ya que permite detectar en el entorno tanto oportunidades de mercado como amenazas

a la realización de proyectos empresariales. Igualmente, permite caracterizar para provecho de dichos proyectos, a los mercados en cuanto a su tamaño, fase de evolución, naturaleza, etcétera.

La investigación de mercados es entonces un sub-proceso de la mercadotecnia, valioso por la información que se obtiene a través de su aplicación, tanto para la toma de decisiones mercadológicas y empresariales como para la evaluación de las decisiones mismas y de su implantación. Proporciona una solución conveniente a un problema particular que emerge de una situación o conjunto de circunstancias específicas que vive una empresa o una industria dadas.

Es válido entonces, con lo dicho hasta aquí, describir en forma teórica al proceso de la investigación de mercados como se hace para cualquier sistema básico, compuesto por tres elementos esenciales que son la “entrada” o “insumo”, el “proceso” y la “salida” o “resultado”. En el siguiente esquema se representa a un sistema básico.

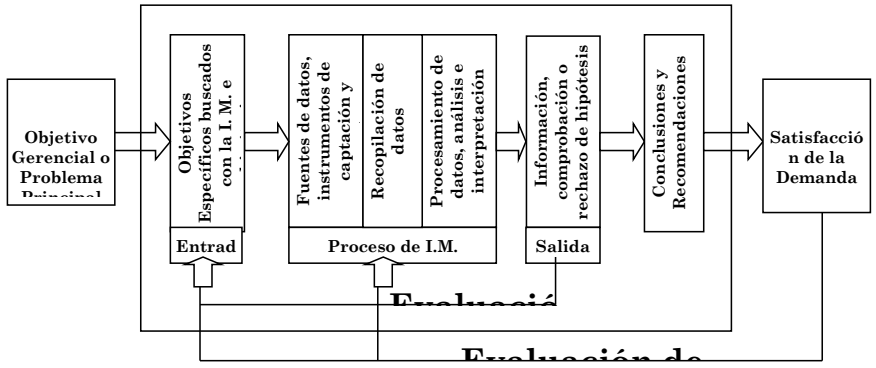
Modelo de un sistema básico. Tomado de Kaufman, Roger (1988). Identificación y resolución de problemas, un enfoque de sistemas. Editorial Trillas, México

Este modelo de un sistema simple, permite bosquejar la forma en que una demanda puede ser satisfecha: el insumo puede ser tanto la demanda de solución a un problema en particular como los datos que son transformados en información; el proceso es un conjunto de pasos dispuestos y subsecuentes, ordenados en forma lógica para alcanzar una máxima eficiencia en el procesamiento de dichos datos; los resultados son los insumos combinados, convertidos, transformados en algo

deseado, de una naturaleza muchas veces muy diferente de aquellos insumos originales, para obtener algo que es valioso.

En la realidad este modelo tan simple rara vez se aplica. El mundo de los mercados, empresas o industrias es algo más complejo. Esto nos lleva a aceptar que el sistema anterior debe ser uno abierto, es decir, que tiene interacción con otros sistemas.

Al aplicar el modelo del sistema al proceso de investigación de mercados se puede construir un diagrama que muestra la los elementos del proceso y la secuencia e interacción de cada uno de los elementos de la investigación como el siguiente:



Esquema tomado y adaptado de Manual de Capacitación y Desarrollo (1978), Departamento de Desarrollo Organizacional de Celanese Mexicana, S. A.

Como punto de partida, para el investigador de mercados, es una necesidad imperiosa el conocer con el mayor detalle posible la situación que vive una empresa o industria en particular, para que pueda contextualizar convenientemente el problema a resolver.

El proceso completo de la investigación de mercado debe estar dirigido a que la gerencia o administración de la empresa resuelva un problema que la mayoría de las veces no se define en sentido estricto en términos mercadológicos, sino en aquellos que son propios del lenguaje empresarial.

Parece a veces muy simple el formular o plantear el problema, sin embargo hasta para los investigadores más experimentados éste es el primer gran reto a resolver. El investigador de mercados inteligente sabe que un buen planteamiento del problema es crucial para el éxito del proyecto pues de ello se derivan todas las acciones, enfoques mentales, selección de técnicas y herramientas propias de la investigación de mercado; en suma, se aplica el sabio dicho de que al plantear correctamente el problema, ya se ha avanzado la mitad en su resolución.

El problema tiene que ver directamente con la falta de información o sea, de respuestas a cuestionamientos fundamentales que tiene la gerencia ante un proyecto llamado empresa. Las preguntas pueden llegar a ser de tal profundidad que tengan que ver incluso con la permanencia de la misma, con su crecimiento o, con la parte de utilidades de la misma. La obtención de respuestas objetivas es fundamental para saber que alternativas tomar y para no emprender acciones basadas en puros presentimientos.

Al haber descrito tanto la situación actual como el problema central a resolver, se ha establecido ni más ni menos el símil a lo que en planeación estratégica se conoce como el principio y el fin estratégicos: el punto de partida y el punto de destino.

El siguiente paso estriba en la definición de los objetivos específicos que se pretende alcanzar. Es importante saber para qué se va a realizar la investigación,

qué se busca con la misma, qué tipo de respuestas se buscan. Cuando se plantean estas preguntas, y se piensa en las respuestas a las mismas, pueden entonces determinarse los objetivos específicos correspondientes a un proyecto particular de investigación de mercados.

La misma disciplina de la planeación estratégica a que se hizo referencia en párrafos anteriores indica que una vez definidos estos dos puntos, debe a continuación encontrarse la forma de tender un puente entre los mismos para poder llegar al punto de destino, estos son los objetivos específicos y la respuesta al problema gerencial.

Esta forma de unir un punto con el otro se llama estrategia. La estrategia equivale precisamente a una forma particular de aplicar la investigación de mercados. La estrategia en el área de investigación de mercados puede implementarse a manera de rutas alternas preestablecidas, sin embargo, en la práctica, cada proyecto de investigación y cada problema a resolver indefectiblemente tendrá una ruta particular.

En general, se tienen dos tipos de investigación de mercados: la exploratoria y la descriptiva o concluyente.

La decisión sobre qué tipo de investigación habrá de aplicarse depende de los objetivos específicos perseguidos con la investigación de mercado; puede ser solamente la exploratoria, o la descriptiva o ambas, primero la exploratoria y a continuación la descriptiva o concluyente.

La investigación exploratoria permite obtener una idea o comprensión amplia sobre el mercado que es sujeto a estudio. La información que se recaba es definida en forma aproximada y el proceso aplicado es en sí flexible y no muy estructurado.

La muestra de donde se obtienen los datos es pequeña y por ello, ésta no es representativa del universo estudiado. En suma, el resultado analítico de los datos obtenidos es meramente cualitativo. Los resultados o descubrimientos a que se llegan con esta clase de investigación deben considerarse solamente tentativos.

Aún cuando de antemano se sabe que la información que se puede obtener de una investigación exploratoria no es exhaustiva ni concluyente, su aplicación tiene una gran utilidad. Esta utilidad debe estar entonces enmarcada por una serie de objetivos específicos que se pretende alcanzar a través de la misma. Estos objetivos por congruencia están ligados a las necesidades de información que normalmente es de tipo cualitativo.

En la aplicación de la investigación exploratoria se busca obtener información de un grupo reducido de usuarios o consumidores respecto a intereses sobre ciertos productos, el uso que les gustaría darles a los mismos, rango de precios que estarían dispuestos a pagar por ellos, percepciones sobre dichos productos y otra serie de modalidades actitudinales hacia productos, servicios, marcas y empresas (Malhotra, 1997).

Entonces, un paso inicial necesario para la aplicación de este tipo de investigación es el planteamiento de los objetivos y las necesidades de información de tipo cualitativo.

La definición del origen de la información es un siguiente paso que debe dar el investigador. La fuente de datos –que puede ser el mismo sujeto de la investigación o tal vez alguna fuente secundaria - debe especificarse para que la investigación sea fructífera. Cuando no se establece correctamente la fuente, se puede bloquear la obtención de datos idóneos o simplemente no obtenerse estos.

La fuente de datos puede encontrarse en grupos de personas de los diversos niveles socioeconómicos, en los diferentes sectores industriales, con personas de determinadas características demográficas o en fuentes secundarias tan diversas como publicaciones especializadas, revistas de cámaras industriales, fuentes sindicadas, internet y otras varias.

Una vez definidos los objetivos de información y la fuente que la puede contener, es necesario especificar con qué medios o herramientas se hará la extracción de información de las fuentes primarias.

Siempre es conveniente usar aquellas herramientas que cumplan con los dos criterios máximos que debe tener en mente todo investigador: la eficacia y la eficiencia. Eficacia en cuanto a que debe obtenerse la información buscada, y eficiente en cuanto a que la información debe obtenerse en el menor tiempo y mínimos costo y esfuerzo de parte del grupo de investigación.

Una de las herramientas de mayor uso son las sesiones de grupo. Aunque tiene un costo relativamente alto, cuando es bien conducida la herramienta, se obtiene información valiosa. Las sesiones de grupo pueden conducirse en forma estructurada y no estructurada, aunque todo dependerá de las preferencias y de la pericia del moderador de la sesión. También pueden usarse otras herramientas tales como la observación y las entrevistas de profundidad con usuarios convencionales así como expertos.

Los siguientes pasos de la investigación exploratoria implican: procesar los datos, analizarlos para extraer información útil y finalmente, formular las conclusiones.

En cuanto a la investigación concluyente, ésta permite probar hipótesis y analizar las relaciones entre las variables que son objeto de estudio. A diferencia de la investigación exploratoria, la concluyente es un proceso de investigación focal y estructurado que requiere de una muestra grande y representativa. El resultado analítico es cuantitativo y por lo tanto permite describir en términos numéricos los hallazgos para ser utilizados con un buen grado de confiabilidad en el proceso gerencial de toma de decisiones (Malhotra, 1997).

Se entiende que previamente y como paso inicial se ha definido el problema gerencial, entonces, al igual que en la investigación exploratoria, en la concluyente o descriptiva deben definirse ahora los objetivos generales y los específicos que han de lograrse a través de la investigación descriptiva. También aquí, se debe formular una serie de hipótesis, hipótesis ligadas a los objetivos específicos y generales y que además, deben ser sujetas a comprobación o rechazo a través de la información obtenida.

La comprobación de hipótesis es un proceso que se apoya fuertemente en las técnicas del análisis estadístico, así que los datos que se recojan deben poder ser sometidos a este tipo de análisis. Con esto en mente, el paso que hay que dar aquí es el de diseñar una herramienta que evite ambigüedades o la generación de información cualitativa que no puede ser procesada con las herramientas estadísticas.

Es crucial la efectividad en el diseño de una buena herramienta para captar los datos buscados. Esta herramienta consiste esencialmente en un cuestionario, y se deben pensar con detenimiento las preguntas que contendrá y se plantearán a

la fuente de datos, permitiendo obtener las respuestas que nos lleven hacia los objetivos específicos y consecuentemente a resolver el problema gerencial.

El cuestionario debe incluir reactivos o preguntas que permitan identificar o clasificar a la fuente, no como individuo sino como grupo, parte del universo sujeto a investigación.

El cuestionario debe incluir reactivos que ayuden a obtener información que al ser procesada permita someter cada una de las hipótesis establecidas previamente, a comprobación y/o rechazo.

El diseño de las preguntas requiere por tanto de una buena dosis de ingenio y de objetividad, pero sobre todo de visión y capacidad de anticipar el tipo de respuestas que pueden obtenerse, previendo que servirán efectivamente para someter las hipótesis al escrutinio mencionado.

Los reactivos pueden ser de una variedad amplia siempre y cuando cumplan con las características descritas anteriormente. Los investigadores han aplicado con buena efectividad reactivos cuya respuesta puede darse por la parte investigada en escalas diversas tales como la de clasificación continua, escalas de clasificación de partida, escala de Likert, diferencial semántico y escala de Stapel. Estas son escalas no comparativas, pero también las hay comparativas de acuerdo con Kinnear, Thomas (1998).

Haber identificado la fuente de donde se extraerán los datos y diseñado la herramienta apropiada con que se hará, es un avance importante pero aún insuficiente para ser efectivos en la obtención de los datos. Pueden cometerse muchos errores si no se tiene cuidado en definir a cuál parte de la fuente se le aplicará la herramienta o cuestionario; los sesgos pueden conducir a datos e

información no representativas y por lo tanto a decisiones erróneas que afecten negativamente los resultados globales de la empresa.

Al igual que un buen estratega de guerra, aquí es necesario definir un plan de muestreo, que favorezca la eficacia y la eficiencia. Antes de lanzarse a la acción, es decir a colectar los datos en el campo, es imprescindible el tener un diseño adecuado de la muestra: este paso en sí, ha sido estructurado científicamente para que la información que se obtenga de la muestra sea representativa y confiable. El plan de muestreo tiene que incluir los “qué, quién, cómo y cuánto”.

Autores como Malhotra (1997), establecen el siguiente proceso como idóneo: definir la población meta o universo, determinar el marco de la muestra, seleccionar una técnica de muestreo, determinar el tamaño de la muestra y ejecutar el proceso de muestreo.

Una población meta es el conjunto de elementos u objetos que poseen la información que busca el investigador y sobre los que deben hacerse las inferencias, el marco de la muestra por su parte consiste en una lista para identificar la población meta, en la selección de la técnica de muestreo, el investigador debe decidir si usar una bayesiana o tradicional, con o sin reemplazo, o una probabilística o no probabilística, luego, en el tamaño de la muestra el investigador determina el número de elementos que se incluyen en el estudio. El tamaño de la muestra es algo que se relaciona con la representatividad del universo estudiado pero que también tiene que ver con los recursos de que se disponga para la realización de la investigación.

Cada uno de estos elementos del proceso de muestreo debe a su vez contener otros elementos que al especificarse dan mayor validez estadística y valor informativo.

El universo o población debe especificarse en términos de la población meta en sí, del elemento que los contiene. Para la determinación del tamaño de la muestra, se requiere especificar un cierto nivel de confianza y un error máximo buscado así como definir si la estadística de interés es una media o una proporción.

La definición adecuada de todos estos sub-elementos redundará sin duda en una investigación clarificadora, útil para la toma de decisiones gerenciales.

Se requiere entonces definir con precisión la población de la cual va a extraerse la muestra, definir los métodos a utilizar para seleccionar la muestra y definir el tamaño de la misma. El método de selección de la muestra está en función de si está implicado un procedimiento probabilístico o uno no probabilístico.

Con toda la previsión y planeación realizadas hasta aquí, hay que trasladarse al campo de acción. Hay que ir a donde se encuentran las fuentes de datos para recogerlos. Aquí es donde se pone en práctica todo lo previamente definido y planeado. Un error en el levantamiento de datos ya sea por falla de diseño o por incapacidad o negligencia de los encuestadores puede llevar a decisiones caras e inútiles y peor aún, a decisiones gerenciales erróneas. La selección, capacitación y el control de los entrevistadores son entonces esenciales para una investigación de mercado exitosa.

Una vez que se han recabado los datos apropiados, estos deben ser procesados adecuadamente para convertirlos en información útil. Esto incluye la edición y codificación de los datos recolectados. La edición específicamente

requiere que se revisen los formatos de datos en cuanto a legibilidad, consistencia e integridad; la codificación implica el establecimiento de categorías para respuestas o grupos de respuestas de manera que los números puedan utilizarse para representar categorías específicas.

El análisis de los datos una vez que han sido procesados debe ser consistente con los requerimientos de información que se definieron en el paso de establecimiento de los objetivos específicos de la investigación de mercado. Tener cuidado de que se está orientando correctamente la información obtenida para responder a las preguntas iniciales es algo esencial.

No se debe perder la brújula ante la gran cantidad de datos obtenidos y la información generada. El análisis concienzudo de la información debe conducir, aplicando un proceso mental de síntesis, a conclusiones que sean útiles. Si la información no permite esto, más vale revisar el proceso de investigación seguido, en forma retrospectiva para corregir lo que sea necesario.

Finalmente, es un imperativo que los hallazgos de la investigación se presenten en un formato entendible para el “cliente” del proceso, y que estén verdaderamente dirigidos a satisfacer las necesidades de información para tomar una decisión.

La forma en que se presenten los resultados será clave para poder avanzar en la solución del problema gerencial, y en muchas ocasiones para ganar las voluntades de aquellos grupos de interés que aprueban o desaprueban el patrocinio a un proyecto y hasta a una empresa completa.

2.2 ESTUDIO DEL COMPORTAMIENTO DEL CONSUMIDOR

En el contexto contemporáneo del mercado, los enfoques de negocio centrados en el producto, en la producción y las ventas, no garantizan en lo mínimo el éxito de las empresas.

Particularmente en México, cuya economía está considerada entre las de mayor apertura en el ámbito mundial, la globalización tiende naturalmente a presentar una mucho mayor diversidad de alternativas a los consumidores para la satisfacción de sus necesidades y deseos. El mercado ha pasado de estar dominado por los vendedores a ser dominado por los compradores.

En el pasado, era impensable el estudiar formal y sistemáticamente los mercados, mucho menos a los consumidores vistos como individuos o entidades consumidoras. Esto es así pues "no era necesario" ya que de hecho se daba una fuerte avidez en el consumidor por adquirir lo que los vendedores les ofrecían.

Conforme aparecieron oferentes adicionales, y los consumidores evolucionaron respecto a su exigencia y al conocimiento de alternativas, estos empezaron a cambiar sus patrones de consumo, incluyendo su lealtad a determinados productos y marcas.

El "encanto" para muchos vendedores se desvaneció. Al cuestionarse sobre las causas de este cambio, los vendedores empezaron a descartar sus actitudes de arrogancia y así, recurrieron a las diversas disciplinas de estudio del comportamiento de los individuos para aplicarlos particularmente al estudio del comportamiento de los consumidores, tales como la psicología y la sociología.

En un movimiento paralelo y además secuencial, las empresas visionarias eliminaron sus enfoques obsoletos y tomaron el enfoque "hacia el cliente" como el

concepto rector de su estrategia central de negocios o empresarial según lo indica Richard Whiteley (1991).

En el trabajo presente, en que se pretende definir el concepto total o integral de los alimentos nutracéuticos, la forma de hacer operable este concepto es claramente el colocar al cliente en el centro del diseño de este concepto de alimentos nutracéuticos. Por otro lado, reconociendo lo finito de los recursos queda claro que no sería nada sensato tratar de satisfacer a todos los consumidores del mercado.

Así, debe dejarse de aplicar el enfoque de ventas tipo "tiro de escopeta" y adoptar el enfoque "tiro de rifle" en una acción deliberada para ser más efectivos. Es un requisito adoptar la secuencia "SSP", es decir, segmentación, selección de los mercados meta y, posicionamiento.

En los albores de la mercadotecnia moderna, la primera fase de la secuencia anterior, la segmentación, se trataba como un proceso superficial basado en la agrupación de consumidores con características externas comunes principalmente de tipo demográfico y geográfico. No obstante, conforme seguían evolucionando los mercados y con ello los consumidores, la segmentación realizada al nivel antes mencionado resultó ya insuficiente.

Surge así la necesidad de hacer una segmentación más fina, más profunda, segmentación que es conocida por algunos como "microsegmentación". Ésta segmentación adicional hecha a niveles más profundos y específicos sobre la conducta de los compradores implica meterse –metafóricamente hablando - en la mente del consumidor para tratar de entender sus motivos, actitudes y razonamientos que determinan sus comportamientos en el proceso de compra de

los bienes y servicios. Implica como dice el Maestro Pablo Lasso, profesor investigador del ITESO, “meterse al mundo construido en la mente del consumidor”.

Aunque ciertamente no se puede clasificar a la disciplina que busca conocer el mundo construido del cliente como una ciencia exacta, es un hecho innegable que se ha evolucionado enormemente en la capacidad de transformar lo subjetivo en algo mucho más objetivo.

Esto se ha logrado a través de aplicar en forma sistemática diversas herramientas orientadas al estudio del comportamiento del consumidor. En la problemática que se intenta resolver con esta disciplina, los velos van cayendo dejando ver los patrones particulares de comportamiento, las actitudes, creencias y razonamientos de los clientes, que subyacen en su comportamiento de compra.

Esto permite avanzar en el conocimiento del complejo paquete de actitudes de los clientes y a partir de este conocimiento establecer como proveedores de alimentos nutracéuticos mejores alternativas de satisfacción que encajan en ese mundo construido de los clientes.

El conocimiento actualizado de los indicadores macroeconómicos y de aquellos que miden el dinamismo de las industrias permite diseñar estrategias a *grosso modo*; esto equivale a ubicar la posición de la diana en sí, sin que ello signifique que se alcancen automáticamente las metas, es decir que al disparar, se de al centro de la diana. Lo que se requiere es indagar más profundamente sobre lo que los clientes meta necesitan y desean, esto es, conocer lo que los clientes tienen en su mundo construido respecto a los productos y servicios que actual o potencialmente se les puede proveer. Así, se afina mucho más la puntería y no

solamente se pega en la diana, sino que se incrementan las probabilidades de dar en el centro de la misma.

Una forma de lograr este conocimiento es detectar la percepción que dichos clientes tienen respecto a los productos y servicios ofrecidos, percepción que en forma muy importante determina el comportamiento de estos clientes en el proceso completo de compra.

Se requiere contar con un modelo para organizar las ideas relativas a los consumidores en un todo congruente, al identificar las variables pertinentes, al describir sus características fundamentales y al especificar cómo las variables se relacionan entre sí.

El modelo de comportamiento aquí utilizado, desarrollado por Loudon y Della Bitta (1993), es uno que considera tres partes fundamentales: 1) variables ambientales externas que inciden en la conducta 2) determinantes individuales de la conducta y, 3) el proceso de compra del comprador.

Se ha identificado que las variables externas que conforman el ambiente externo son esencialmente seis: cultura, subcultura, clase social, grupo social, familia y factores personales.

La cultura es un todo complejo que abarca conocimientos, creencias, arte, morales, leyes, costumbres y cualquier otra capacidad y hábito adquiridos por el hombre como miembro de una sociedad. La cultura es el fundamento de muchos de los valores, creencias y acciones del consumidor.

La sub-cultura está conformada por los valores, costumbres y otras formas de conducta que son propias de segmentos de una determinada cultura y que los distinguen de otros segmentos que comparten el mismo legado cultural.

La clase social, conocida también como estratificación social, se refiere al proceso en virtud del cual los miembros de una sociedad se clasifican unos a otros en diversas posiciones sociales. El resultado de ello es una jerarquía que a menudo recibe el nombre de conjunto de clases sociales.

Un grupo social puede concebirse como un conjunto de personas que tienen un sentido de afinidad resultante de una modalidad de interacción entre sí. Estos grupos cumplen gran diversidad de funciones entre las personas. Particularmente importante –desde el punto de vista del comportamiento del consumidor- es la influencia que los miembros de un grupo pueden ejercer sobre un individuo, es decir, el grupo contribuye a convencer y a orientar los valores y la conducta del individuo.

Una forma especial de los grupos sociales está representada por la familia, la que se caracteriza, al menos en parte, por las numerosas y fuertes interacciones personales de sus miembros. En algunos casos, las decisiones las adopta un individuo con poca influencia de otros miembros de la familia y en otros, la interacción es tan intensa que se afirma que produce una decisión conjunta y no se limita a una mera influencia recíproca.

La influencia personal puede definirse como los efectos que en un individuo produce la comunicación con otros. La influencia personal incide profundamente en la cantidad y el tipo de información que los compradores obtienen respecto a los productos y repercute en los valores, actitudes, evaluaciones de marca e interés por un producto. De hecho, la influencia personal constituye una importante función de los líderes de opinión. La influencia personal incide considerablemente en el proceso de difusión a través del cual un nuevo producto y las innovaciones de servicios se dan a conocer en el mercado.

Las determinantes individuales del comportamiento del consumidor son variables que inciden en la forma en que el consumidor pasa por el proceso de decisión relacionado con los productos y servicios. Los factores internos principales son: personalidad y autoconcepto, motivación y participación, procesamiento de información, aprendizaje y memoria y, actitudes.

La personalidad y el autoconcepto ofrecen al consumidor una estructura para que despliegue éste un patrón constante de comportamiento.

Los motivos son factores internos que impulsan el comportamiento, dando la orientación que dirige el comportamiento activado. La participación designa la relevancia que el consumidor percibe en determinada situación de compra. Una gran participación puede dar origen a un estado motivado.

El procesamiento de la información designa las actividades que el consumidor lleva a cabo cuando adquiere, integra y evalúa información. Generalmente estas actividades requieren la búsqueda activa de información o su recepción pasiva, fijarse exclusivamente en ciertas partes de la información, integrar la que ha sido objeto de atención con la proveniente de otras fuentes y evaluarla con miras a la toma de decisiones.

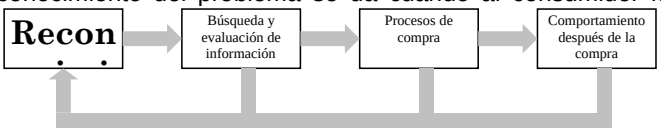
Lo que aprenden los consumidores, cómo aprenden y qué factores rigen la retención del material aprendido en la memoria, son cuestiones que contribuyen a entender al consumidor. Los consumidores no sólo adquieren productos y recuerdan su nombre y características, sino que además aprenden criterios para juzgar los productos, lugares donde adquirirlos, capacidades relacionadas con la solución de problemas, patrones de conducta y gustos. Todo este material aprendido, que se encuentra almacenado en la memoria, ejerce un influjo muy

significativo sobre la manera en que los consumidores reaccionan ante cada situación (Loudon y Della Bitta, 1995).

Las actitudes rigen la orientación básica del consumidor hacia los objetos, personas, hechos y actividades. Las actividades influyen profundamente en cómo actuarán los consumidores y su reacción ante los productos y servicios, así como su respuesta ante la comunicación que los mercadólogos preparan para convencerlos de que adquieran sus productos.

El proceso de decisión de compra puede ser ilustrado por medio del esquema mostrado adelante:

El reconocimiento del problema se da cuando al consumidor lo activa la



Loudon y Della Bitta (1993)

conciencia de una diferencia notable entre su situación real y su concepto de la situación ideal. Esto puede realizarse a través de la activación interna de un motivo o bien deberse a otras variables como los factores sociales o situacionales. En uno u otro caso, se da la acción sólo cuando el consumidor percibe una discrepancia bastante grande entre el estado real y el ideal.

Ya que el consumidor se siente impulsado a actuar, su primera acción consiste en buscar información que le lleve a cerrar la brecha entre el estado real y el ideal. Primero revisa internamente, o sea hace una revisión rápida e inconsciente de la memoria en busca de información y las experiencias almacenadas que se relacionan con el problema. Esta información está constituida por las creencias y actitudes que han influido en las preferencias del consumidor por determinadas

marcas. A menudo con la búsqueda se logra reconocer una fuerte preferencia de marca, produciéndose entonces una compra ordinaria. Pero si la búsqueda interna no aporta suficiente información sobre los productos o sobre la manera de evaluarlos, el consumidor seguirá con una búsqueda externa más decidida.

En la búsqueda externa, el consumidor tiene contacto con numerosas entradas de información o estímulos que pueden provenir de las más variadas fuentes como son los anuncios, presentaciones impresas de productos y comentarios de los amigos, entre otras varias.

Todo estímulo de índole informativo está sujeto a actividades de procesamiento de información de las cuales se vale el consumidor para obtener significado de los estímulos. Este proceso consiste en prestar atención a los estímulos disponibles, deducir su significado y luego guardarlo en lo que se conoce como memoria de corto plazo, donde puede retenerse brevemente para que se lleve a cabo un procesamiento ulterior.

En la fase de evaluación de alternativas, se compara la información recabada en el proceso de búsqueda de otros productos y marcas con los criterios o normas de juicio que ha ido desarrollando el consumidor. En caso de que la comparación desemboque en una evaluación positiva, el consumidor seguramente tendrá la intención de comprar la opción que reciba la evaluación más favorable.

Un acto de compra normalmente viene después de una fuerte intención de compra. Este proceso consta de una serie de opciones entre ellas el tipo de tienda y la marca o servicio por utilizar.

Después, la compra da origen a varios resultados: uno de ellos es la satisfacción que produce la experiencia de emplear la marca. La satisfacción

repercutirá en las creencias del individuo relacionadas con la marca. Otros resultados son la insatisfacción y la duda después de la compra. Ambas pueden generar un deseo más intenso de conseguir información e influir en el reconocimiento posterior de problemas. En uno u otro caso, las experiencias posteriores a la compra en cierto modo dan retroalimentación en la etapa de reconocimiento de problemas.

Se cuenta hoy con una amplia diversidad de herramientas que provienen de los saberes de la psicología, la sociología y otros campos de estudio del comportamiento humano. Entre las herramientas de mayor aplicación se encuentran aquellas que permiten escudriñar principalmente su aprendizaje y memoria con relación a la adquisición y uso de productos y servicios, las necesidades, motivación y valores que los impulsan a adquirir o rechazar ciertos productos y, las actitudes y cambio de las mismas en su proceso de compra.

También se pueden escudriñar los factores de personalidad y autoconcepto que ayudan a identificar alguna relación afectiva que pueda representar un símbolo que afecte estos dos factores.

Aprendizaje y memoria

El aprendizaje es un elemento que influye importantemente en el comportamiento del consumidor. El conocimiento de los principios del aprendizaje es útil para entender cómo adquiere el cliente sus motivos y cómo desarrolla sus preferencias por determinados satisfactores.

El aprendizaje por parte de los clientes implica un cambio relativamente importante de su conducta debido a la experiencia obtenida por su interacción con los productos, servicios y el personal de las empresas vendedoras.

Debido a que los clientes están continuamente sujetos a oportunidades de aprendizaje ya sea en forma deliberada o no, es crucial entender los mecanismos propios de aprendizaje utilizados por ellos para poder tomar las acciones convenientes que modifiquen su comportamiento favorablemente hacia los productos de la compañía.

Con la herramienta aplicada en esta parte se pretende identificar la clase dominante de aprendizaje de los consumidores es decir, si es un aprendizaje cognoscitivo o por asociaciones, y dentro de éste, si es por condicionamiento de respuesta (que liga un estímulo con otro que ya produce determinada respuesta) o por condicionamiento operante (que requiere desarrollar conexiones entre estímulos y respuestas).

La herramienta consiste de un conjunto de preguntas preparadas de tal forma que permiten a través de las respuestas elucidar la clase de aprendizaje dominante del segmento meta.

Es posible evidenciar a partir de los resultados obtenidos, si los consumidores se identifican más marcadamente con uno u otro de los enunciados. Esto significa que las personas están mucho más orientadas a un cierto producto en su proceso de compras.

El conocer lo anterior, permite establecer las estrategias apropiadas para ingresar a ciertos segmentos de mercado y penetrar en otros.

Necesidades, motivación y valores

En los aspectos de necesidades, motivación y valores, lo que se busca es identificar cuáles son los factores particulares que impulsan a los consumidores a comprar determinados productos.

En el caso de los productos de consumo, los estudios más recientes han demostrado lo poco adecuado de querer encontrar la explicación del comportamiento de los consumidores en sus instintos innatos que escapan del control del consumidor. Comenta el Dr. Bob Hagan (2001), director de nuevos productos en Adams: "Aprendimos que el 45% de los consumidores de dulces están preocupados por su nutrición, pero también aprendimos que no se comprometen cuando se trata del buen sabor del producto".

Puede considerarse a lo que motiva una compra de los productos como los resortes de compra. Aunque por observación y por experiencia es posible determinar cuáles son los diversos resortes de compra en los consumidores, esto puede corroborarse a través de un buen instrumento de encuesta. La utilidad mercadológica de esto es que una vez debidamente identificados los resortes de compra del cliente, puede diseñarse una adecuada estrategia de comunicación que despierte o fomente el deseo de compra de determinados productos.

Resorte de Compra
Necesidad - Utilidad
Temor - Seguridad
Temor - Previsión
Posesión - Ganancia Indirecta
Posesión - Ahorro
Bienestar - Salud
Bienestar - Conveniencia
Conocimiento - Información
Conocimiento - Cultura
Vanidad - Ostentación
Vanidad - Satisfacción

Impulso o resortes de compra. Tomado de Farcug, Carlos (1996), Mercadotecnia Global, Portal ITESO, http://www.gdl.iteso.mx/publica/mktgglobal/ene96/ene96-3.htm~~Farcug, Carlos; 1996~~

Con los resultados obtenidos es relativamente sencillo definir qué es lo que impulsa a los consumidores en el proceso de compra de los productos y con ello se puede crear una estrategia de marketing.

Actitudes

A continuación, interesa conocer cuál o cuáles son las actitudes que tienen los consumidores actuales y potenciales hacia los productos. Con la investigación de las actitudes se pueden sentar las bases para diseñar nuevos productos, reposicionar los actuales, crear campañas de publicidad, predecir preferencias de marca y el comportamiento general de compra.

El modelo de Fishbein (1963) descrito por Loudon y Della Bitta (1998) es posiblemente uno de los más conocidos y prácticos para evaluar las actitudes. Fishbein (1963) propone que las personas se forman actitudes ante los objetos a partir de sus creencias o percepciones y conocimientos relativos a dichos objetos; las creencias a su vez se adquieren procesando información, la cual se obtiene de experiencias directas con los objetos y con la comunicación referente a ellos recibida de otras fuentes.

El modelo de Fishbein se basa en el supuesto de que la actitud general de un individuo ante un objeto es deducido de sus creencias y sentimientos hacia los atributos del mismo.

En la aplicación del modelo de Fishbein se procede primeramente a identificar los atributos que los clientes buscan o dan por sentado que los productos poseen. Esta tarea tiende a ser relativamente fácil una vez que se han recabado previamente ciertos datos en la parte de percepciones y resortes de compra, se evidencian los atributos buscados por los clientes de los productos, y en la práctica

esto se corrobora preguntándoselo a algunos de los consumidores representativos del segmento meta.

Con la lista de atributos se crea un instrumento para medir la fuerza de la creencia que tienen los clientes respecto a que cierto atributo en particular lo posee el producto. El instrumento se crea usando normalmente escalas bipolares.

Enseguida se genera otro instrumento que permita medir la evaluación de cada atributo del producto para el cual existe una creencia dominante. Se emplean también escalas bipolares.

2.3 ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA

Es notable la evolución que se ha dado en la forma de participar de las empresas en el mercado.

En los albores de la era industrial la empresa estaba enfocada totalmente hacia la producción de bienes y la demanda de los mismos por parte de los clientes excedía a dicha oferta, luego al equilibrarse más la oferta con la demanda las empresas empezaron a preocuparse por desplazar sus inventarios y acudieron a un enfoque de ventas. Más tarde, al intensificarse y sofisticarse la competencia, la empresa tuvo definitivamente que considerar al cliente como el centro de su estrategia tratando a toda costa de conquistarlo y arrebatárselo a sus competidores.

Para que una empresa tenga éxito en los tiempos actuales, en un contexto globalizado y en el que predomina la fragmentación de las industrias, es necesario no solamente una buena definición de la estrategia empresarial como un todo, sino la definición de una buena estrategia operacional en la que destaca la de

mercadotecnia y ahora, más que nunca antes, es necesario tener una eficaz estrategia competitiva que implique una ventaja sostenible.

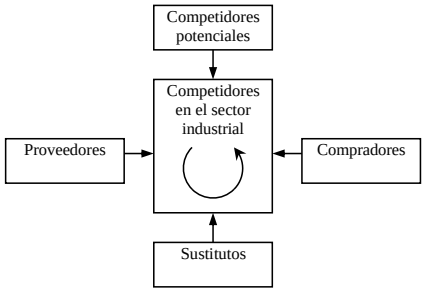
Para la construcción de una estrategia competitiva eficaz, es fundamental tener un pleno conocimiento de la competencia, y su conocimiento no está circunscrito exclusivamente a conocer las entidades que fungen como competidores, sino el entorno completo donde se compite y la estructura de la misma industria en que se participa o se piensa participar.

Limitar el análisis de la competencia exclusivamente a los competidores directos, sería desastroso y muestra de una miopía empresarial, estratégica o mercadológica; es necesario ver el cuadro completo para detectar las diferentes fuerzas que intervienen en la industria, cómo están estructuradas dentro de la misma y la influencia mutua y poder que ejercen unas hacia otras.

El primer paso a dar para desarrollar un buen análisis de la competencia estriba en definir el sector industrial al que pertenecería una empresa dada.

Una definición operante de “sector industrial” adecuada puede ser la de un grupo de empresas que producen productos (o servicios) que son sustitutos cercanos entre sí.

Todas las industrias tienen una estructura genérica conformada por sus componentes que son las fuerzas competitivas básicas y, su acción conjunta determina la rentabilidad potencial del sector industrial. Las fuerzas que integran la estructura de cualquier sector industrial se ha encontrado que son las siguientes: los actuales competidores en la industria, los productos sustitutos, los competidores potenciales, los proveedores y, los compradores (incluidos los clientes, usuarios y consumidores). Esta estructura se presenta en el diagrama siguiente:



Fuerzas conductoras de la competencia en la industria. Tomado de Porter, Michael (1980). Competitive Strategy, The Free Press, New York

El conocimiento de estas fuerzas generadoras de la presión competitiva marca los puntos fuertes y débiles de la empresa y señala las áreas en donde las tendencias del sector industrial prometen tener la máxima importancia, sea como oportunidades o como amenazas.

Las cinco fuerzas competitivas reflejan el hecho de que la competencia en un sector industrial va más allá de los simples competidores; los clientes, proveedores, sustitutos y competidores potenciales son todos “competidores” para las empresas en un sector industrial y pueden ser de mayor o menor importancia, dependiendo de las circunstancias particulares.

Antes de avanzar, conviene establecer que el análisis competitivo sólo tiene sentido cuando sirve para formular una adecuada estrategia competitiva; el conocimiento de la competencia *per se* es un desperdicio si no se dirige hacia la formulación de una estrategia que permita a la empresa obtener una ventaja competitiva sostenible.

Dicho lo anterior, puede estipularse a continuación que el poder de cada una de las cinco fuerzas competitivas depende de diversas características económicas y técnicas.

En el caso de “competidores potenciales”, su fuerza principal está representada por una amenaza de ingreso al sector y esta amenaza puede o no cristalizarse dependiendo básicamente de las barreras para el ingreso y la reacción de los competidores existentes. Si las barreras son altas y/o el recién llegado puede esperar una gran represalia por parte de los competidores establecidos, la amenaza de ingreso es baja y viceversa.

Se han determinado ciertas barreras principales de ingreso: economías de escala, diferenciación de producto, requisitos de capital, costos cambiantes, acceso a los canales de distribución, política gubernamental y, desventajas en costo independientes de las economías de escala tales como la tecnología de producto patentado, acceso favorable a materias primas, ubicaciones favorables, subsidios gubernamentales y las curvas de aprendizaje y de experiencia.

En cuanto a la reacción esperada por parte de los competidores existentes, ésta tiene altas probabilidades de darse si es que históricamente ha existido una fuerte represalia en el sector hacia los que ingresan, si las empresas establecidas tienen altos recursos para defenderse, si éstas tienen un gran compromiso en el sector industrial y activos de poca liquidez y, si el crecimiento de la industria es lento.

La intensidad de la rivalidad entre los competidores existentes se presenta porque uno o más de los competidores sienten la presión o ven la oportunidad de mejorar su posición dentro de la industria. La rivalidad intensa es el resultado de los factores estructurales que se listan a continuación: gran número de competidores o

equilibrados en cuanto a su fuerza, crecimiento lento de la industria, costos fijos o de almacenamiento, falta de diferenciación o costos cambiantes, incrementos importantes de la capacidad, diversidad de los competidores, intereses estratégicos elevados y fuertes barreras de salida y la interacción entre las barreras de entrada y de salida.

Las barreras de salida están determinadas por los activos especializados, los costos fijos de salida, las interrelaciones estratégicas entre la unidad comercial y otras unidades en la compañía, las barreras emocionales y las restricciones sociales y gubernamentales.

En cuanto a los productos sustitutos puede afirmarse que cuanto más atractivo es el desempeño de precios de estos sustitutos, más grande será la fuerza depresiva de las utilidades en el sector industrial. Los sustitutos no sólo limitan las utilidades en tiempos normales, sino que también reducen la bonanza que un sector industrial puede cosechar en tiempos de auge.

La identificación de los productos sustitutos es cuestión de buscar otros productos que puedan desempeñar la misma función que el producto en el sector industrial. Los productos sustitutos que merecen la máxima atención son aquellos que están sujetos a tendencias que mejoran su desempeño y precio contra el producto del sector industrial o, los producidos por sectores industriales que obtienen elevados rendimientos.

Los compradores compiten en el sector industrial forzando a la baja los precios, negociando por una calidad superior o más servicios y haciendo que los competidores compitan entre ellos. Se ha encontrado que un grupo de compradores es poderoso si concurren las siguientes circunstancias: está concentrado o compra

grandes volúmenes con relación a las ventas del proveedor, las materias primas que compra el sector industrial representan una fracción importante de los costos o compras del comprador, los productos que se compran para el sector industrial son estándar o no diferenciados, si enfrenta costos bajos por cambiar de proveedor, si obtiene bajas utilidades y si los compradores plantean una real amenaza de integración hacia atrás; también si el producto del sector industrial no es importante para la calidad de los productos del comprador y si el comprador tiene información amplia.

Por su parte, los proveedores ejercen poder de negociación sobre los que participan en un sector industrial amenazando con elevar los precios o reducir la calidad de los productos. Las condiciones que hacen poderosos a los proveedores tienden a ser un reflejo de las que hacen poderosos a los compradores. Así, un grupo de proveedores es poderoso si se dan las siguientes circunstancias: está dominado por pocas empresas y más concentrado que el sector industrial al que vende, no están obligados a competir con otros productos sustitutos para la venta en su sector industrial, la empresa no es un cliente importante del grupo proveedor, los proveedores venden un producto que es un insumo importante para el negocio del comprador, los productos del grupo proveedor están diferenciados o requieren costos por cambio de proveedor, y, el grupo proveedor representa una amenaza real de integración hacia delante.

Un concepto novedoso que ha venido a refrescar el campo del análisis de la competencia es el análisis estructural de las industrias que conforman la cadena productiva en que indefectiblemente está inmersa una empresa y por otra parte, el análisis dinámico de la estructura del sector industrial ya que éste es muchas veces

analizado en forma estática y lo que se obtiene de ello no es más que una "instantánea" que con el paso del tiempo pierde utilidad para fines de formulación de una adecuada estrategia.

La identificación de la cadena productiva requiere buscar a partir de un eslabón dado –que normalmente es un conjunto de competidores existentes que producen productos cercanamente sustituibles entre sí- quiénes son los proveedores y clientes en una secuencia retrospectiva y prospectiva, llevando esta identificación en ocasiones hasta definir hacia atrás el proveedor de los insumos más primarios y hasta adelante, al consumidor final de los productos del sector industrial bajo análisis conforme al esquema que se propone dentro de este

trabajo.

La evolución del sector industrial se puede conocer mejor si se busca por debajo del mismo para ver lo que en realidad lo mueve. Como cualquier evolución, los sectores evolucionan debido a que ciertas fuerzas se ponen en movimiento y crean incentivos o presiones para el cambio. Estos se pueden llamar procesos evolutivos.

Toda industria arranca con una estructura inicial y esta estructura es por lo general muy alejada de la configuración que el sector tomará posteriormente en su desarrollo pleno. La estructura inicial es el resultado de una combinación de características fundamentales económicas y técnicas del sector industrial, de las restricciones iniciales del sector industrial de tamaño pequeño, y de las habilidades y recursos de las empresas que ingresaron primeramente. Los procesos evolutivos

trabajan para impulsar al sector industrial hacia la estructura que potencialmente puede tomar, lo cual rara vez se conoce hasta que evoluciona el mismo.

Sin embargo, incrustados en la tecnología fundamental, en las características del producto y en la naturaleza de los compradores presentes y potenciales, existe una gama de estructuras que posiblemente podría alcanzar el sector industrial.

Es importante tomar en cuenta que las decisiones de inversión tanto de las empresas existentes en el sector como de los nuevos ingresos son en buena parte los impulsores de la evolución industrial.

Debido a la innovación, los desarrollos tecnológicos y los intereses de las empresas en particular, la evolución no sólo será difícil de pronosticar con certeza, sino también puede evolucionar en una gran variedad de formas y a distintas velocidades.

Existen algunos procesos predecibles, dinámicos e interactuantes que se presentan en todo sector industrial en una u otra forma aún cuando su rapidez y dirección difieran de industria a industria tales como: cambios en el crecimiento a largo plazo, cambios en los sectores del mercado atendidos, aprendizaje de los compradores, reducción en la incertidumbre, difusión del conocimiento patentado, acumulación de experiencia, expansión o contracción en la escala, cambios en los costos del insumo y de la paridad cambiaria, innovación del producto, innovación en la comercialización, innovación en el proceso, cambio estructural en los sectores industriales adyacentes, cambios en la política gubernamental e ingreso y salida.

Se estipuló anteriormente, al inicio de esta parte, que el análisis de la competencia tiene sentido verdadero cuando es relacionado al contexto general del sector industrial en donde está enclavado o se desarrolla la competencia motivo de

estudio. Como primer paso en el análisis estructural de un sector industrial se debieran caracterizar las estrategias de todos los competidores importantes a lo largo de diferentes dimensiones estratégicas que aplican para competir en dicho sector industrial.

Las principales dimensiones estratégicas que capturan por lo general las diferencias posibles entre las opciones de estrategia de una empresa en un sector industrial dado son: especialización, identificación de la marca, estrategia de "empujón" contra la de "jalón", selección del canal de distribución, calidad del producto, liderazgo tecnológico, integración vertical, posición de costo, servicio, política de precios, apalancamiento, relación con la casa matriz y, relación con los gobiernos nacional y anfitrión (Porter, 1980).

Cada una de estas dimensiones estratégicas pueden ser descritas a un nivel de detalle tal que se obtenga un panorama general de la posición de la empresa. Las dimensiones tienden a estar relacionadas entre sí y para una empresa en particular por lo regular forman un conjunto internamente congruente; usualmente en un sector industrial dado existen empresas con diferentes dimensiones, aunque congruentes internamente.

Una vez caracterizadas las estrategias de todos los competidores a lo largo de estas dimensiones se debe crear un cartografiado del sector industrial en grupos estratégicos.

Un grupo estratégico es un conjunto de empresas de un sector industrial que siguen una misma o similar estrategia a lo largo de las dimensiones estratégicas (Porter, 1980). En una industria puede haber un solo grupo estratégico si es que todas las empresas participantes en éste siguen esencialmente la misma estrategia

y en otro extremo, cada empresa participante puede ser en sí un grupo estratégico diferente si es que las estrategias aplicadas tienen poco en común. Es necesario señalar que los grupos estratégicos no son equivalentes a los segmentos del mercado o a las estrategias de segmentación, sino que están definidos sobre la base de una concepción más amplia de la postura estratégica.

Los grupos estratégicos existen por varias razones, tales como las fuerzas y debilidades diferentes al inicio de sus operaciones, diferentes épocas de ingreso al negocio y otros accidentes históricos. Sin embargo, una vez que se han formado los grupos, las empresas que se encuentran en el mismo grupo estratégico por lo general se parecen mucho una a la otra en muchas formas, además de los aspectos estratégicos generales.

Las empresas pertenecientes a un mismo grupo estratégico tienden a poseer participaciones de mercado similares y también a ser afectadas y a responder en igual forma a los eventos externos o a los movimientos competitivos en el sector industrial debido a sus estrategias similares.

En el caso raro de que exista sólo un grupo estratégico en un sector industrial, éste puede analizarse plenamente utilizando las técnicas del análisis estructural. En este caso, la estructura del sector rendirá el mismo nivel potencial de rentabilidad sostenible para todas las empresas. Sin embargo, si existen varios grupos estratégicos en el sector industrial, el análisis es algo más complicado y en este caso, el potencial de utilidades de las empresas en distintos grupos estratégicos suele ser diferente, independientemente por completo de las habilidades de implantación, debido a que las cinco fuerzas competitivas generales no tendrán un impacto igual sobre diferentes grupos estratégicos.

Ahora debe pasarse a identificar y analizar a cada uno de los competidores en forma individual. El objetivo de un análisis del competidor es desarrollar un perfil de la naturaleza y éxito de los cambios de estrategia que cada competidor podría hacer, la respuesta probable de cada competidor a la gama de posibles movimientos estratégicos que otras empresas pudieran iniciar, y la reacción probable de cada competidor al arreglo de cambios en el sector industrial y los cambios en el entorno que pudieran ocurrir.

Con el análisis de los competidores lo que se busca es conocer contra quien debe competirse en el sector industrial y con qué secuencia de movimientos, saber cuál es el significado del movimiento de ese competidor y qué tan seriamente debe ser tomado en cuenta, saber qué áreas deben evitarse debido a que la respuesta del competidor será emocional o desesperada.

Un análisis serio de la competencia debe estar alejado de dos suposiciones extremas que desgraciadamente muchas veces se incuban en la mente de los administradores: la de que los competidores no pueden ser analizados en forma sistemática y la otra de que ya se sabe todo respecto a los competidores debido a que se les enfrenta en el terreno comercial todos los días.

De acuerdo a Porter (1980), son cuatro los principales componentes que se revisan para el diagnóstico en el análisis de un competidor: los objetivos futuros del competidor, su estrategia actual, sus supuestos y, sus capacidades.

Los objetivos futuros tienen que ver con aquello que impulsa al competidor y su conocimiento permite hacer pronósticos respecto a si cada competidor está satisfecho o no con su actual posición y con los resultados financieros y, por lo tanto,

qué tan probable es que ese competidor cambie de estrategia y la energía con la que reaccionará a eventos externos o a los movimientos de otras empresas.

El siguiente elemento vital en el análisis, los supuestos, puede ser de dos categorías principales: los supuestos respecto a sí mismo y aquellos respecto al sector industrial y a las otras empresas dentro de él. Los supuestos sobre su propia situación guían la forma en que la empresa se comporta y reacciona a situaciones específicas.

En forma detallada dentro de este análisis de supuestos hay que indagar del competidor: creencias respecto a su posición relativa (en costos, calidad del producto, refinamientos tecnológicos en otros aspectos clave), identificación histórica o emocional (con productos o políticas funcionales en particular), diferencias culturales, regionales o nacionales (que afecten la forma en la cual los competidores perciben y asignan importancia a los eventos), valores o cánones organizacionales (que hayan sido fuertemente institucionalizados y afecten la forma como consideren los eventos), expectativas con respecto a la demanda futura del producto y a la importancia de las tendencias del sector industrial, creencias con relación a los objetivos y habilidades de sus competidores, creencias en la sapiencia convencional del industrial o los métodos prácticos y comunes del sector industrial.

El tercer componente para el análisis del competidor consiste en establecer enunciados de la estrategia actual de cada competidor. La estrategia de un competidor se considera de máxima utilidad, así como sus políticas clave de operación en cada una de las áreas funcionales del negocio y la forma en que busca relacionar sus funciones entre sí. Esta estrategia puede ser explícita o implícita pero siempre hay una estrategia que debe analizarse.

El paso final del diagnóstico en el análisis de la competencia es la evaluación realista de sus recursos. Sus objetivos, supuestos y estrategia actual influyen en la probabilidad, oportunidad, naturaleza e intensidad de las reacciones de un competidor; sus puntos fuertes y débiles es decir, sus recursos, determinan su habilidad para iniciar movimientos estratégicos o para reaccionar a ellos, y para enfrentarse a los eventos del entorno o sectoriales que se presenten.

Las diversas áreas que se tocan para el análisis de recursos del competidor son principalmente las siguientes: productos, distribución, comercialización y ventas, operaciones, investigación y desarrollo, costos generales, estructura financiera, organización, habilidad directiva, cartera empresarial, aptitudes fundamentales, habilidad para crecer, capacidad de respuesta rápida, habilidad para adaptarse al cambio y, capacidad para resistir luchas competitivas prolongadas.

Una vez analizados los objetivo futuros, supuestos, estrategias en curso y capacidades del competidor, es posible comenzar a formular preguntas críticas que pueden conducir a un perfil de la forma probable en que responderá competitivamente el competidor.

Debido a que el proceso de acopio de información sobre cada una de las áreas requiere de un esfuerzo proactivo, es conveniente que la empresa que analiza a la competencia, cuente con un sistema formal y sistemático de inteligencia. Un sistema adecuado de inteligencia debe al menos contar con una parte que implique una buena planeación y dirección, otra parte que permita enfocarse a colectar datos e información en forma eficiente, una parte que permita digerir o analizar la

información para convertirla en algo útil y, una parte que permita diseminar discrecionalmente la información generada en la parte previa.

A manera de secuencia lógica de pasos, se puede ilustrar el sistema con la siguiente figura:

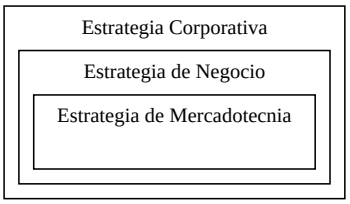
Fuente: Estrategia Competitiva; Porter, Michael. 1980

El conocimiento adquirido de la competencia permite establecer una estrategia ad hoc para satisfacer mejor al mercado meta, con una ventaja competitiva más sostenible.

2.4 ESTRATEGIA DE MERCADOTECNIA

El responsable de formular e implementar el plan estratégico de mercadotecnia para un determinado binomio producto-mercado, está supeditado para diseñar dicho plan por la estrategia corporativa y la de negocios de la empresa. La estrategia de mercadotecnia sería inconsistente si no estuviera subordinada a estas dos jerarquías de estrategia y el resultado sería algo seriamente desastroso.

La estrategia de mercadotecnia es propiamente una estrategia funcional, y está ligada con otras estrategias funcionales de la empresa como la de operaciones, investigación y desarrollo y recursos humanos, entre otras.



Jerarquía de las estrategias en una organización. Tomado de Hax y Majluf (1991). The Strategy Concept & Process, Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey

El propósito principal a perseguir con una estrategia de mercadotecnia es distribuir y coordinar efectivamente los recursos y actividades de mercadotecnia para lograr los objetivos de la firma respecto a un binomio particular producto-mercado.

Es innegable por otro lado, sobretodo en los tiempos actuales, que una gran cantidad de empresas están hoy definitivamente orientadas al mercado y, que los mercadólogos juegan un papel de primer orden en la formulación de las estrategias corporativas y de negocios.

Al mismo tiempo, las decisiones estratégicas en el nivel corporativo y el de negocios con frecuencia influencian y constriñen el rango de opciones que el mercadólogo puede considerar en términos reales al diseñar una estrategia de mercadotecnia para un producto específico.

Después de todo, el programa de mercadotecnia para un producto dado debe ser consistente con la dirección estratégica, con el empuje competitivo y, con una asignación de recursos decidida por los niveles superiores administrativos.

El éxito o fracaso de una estrategia de cualquiera de los tres niveles depende de si se toma o no en cuenta a la realidad del entorno de la empresa. Así, al desarrollar una estrategia de mercadotecnia para un producto dado, el mercadólogo debe primero monitorear y analizar las oportunidades y amenazas puestas por los factores externos a la organización.

Para entender las oportunidades y amenazas en el largo plazo, el mercadólogo debe intentar primero identificar y pronosticar el impacto de las tendencias en el entorno económico y social. En algunas situaciones una empresa podría tratar de influir en la dirección de tales tendencias.

Debe el mercadólogo prestar atención a los factores del macroentorno a los que ha de enfrentarse y para ello debe contar con métodos que permitan monitorear, analizar y hasta influir en el impacto de dichos factores en el desempeño futuro del binomio producto-mercado.

Uno de los aspectos más críticos del ambiente externo para que los mercadólogos mantengan sus planes en marcha es el de los competidores. Tanto para los competidores existentes como para los potenciales, es conveniente indagar sus fortalezas y debilidades; es necesario encontrar la forma en que la empresa pueda ganar una ventaja competitiva sostenible en un producto-mercado dado frente a su competencia.

Es vital el conocimiento de cómo reaccionarían los competidores frente a cambios en el entorno y hacia las acciones de mercadotecnia planteadas en el futuro por la empresa.

Por supuesto, el entorno competitivo de una industria no es estático sino que puede cambiar drásticamente con el tiempo; los competidores en un sector industrial

pueden cambiar en cuanto a su agresividad y nuevos competidores pueden cristalizar su amenaza de entrar al sector, obligando a veces a cambiar drásticamente la forma de competir de todos los competidores existentes.

La dinámica de la industria, particularmente la relacionada con los patrones de competencia y de compra de los clientes, seguramente cambia conforme la industria o producto-mercado se mueve a través de su ciclo de vida.

La magnitud e importancia del impacto de la dinámica competitiva que se da dentro de un sector industrial es tal que se le ha dedicado un amplio espacio para la presentación del marco teórico que lo define.

El enfoque principal de cualquier estrategia de mercadotecnia debe ser el de facilitar y alentar las transacciones de intercambio con los clientes potenciales. Una de las principales responsabilidades del mercadólogo debe ser la de analizar las motivaciones y comportamientos de los clientes actuales y potenciales. Es poco probable que cada cliente potencial tenga las mismas necesidades, busque los mismos beneficios en un producto dado o sea influenciado de la misma manera por un mismo programa de mercadotecnia. Esto también se planteó ya en cuanto a su teoría en una sección previa.

Los mercadólogos deben determinar si hay múltiples segmentos de mercado que respondan en forma diferente a sus productos y programas de mercadotecnia y cómo definir, identificar y atraer mejor a esos segmentos.

No todos los segmentos de un mercado son igualmente atractivos a una empresa; algunos pueden ser demasiados pequeños para ser rentables y otros pueden demandar beneficios que la empresa no puede satisfacer en forma tan eficiente y efectiva como otros competidores. Así, después de examinar las

necesidades del cliente y las fortalezas y debilidades competitivas, el mercadólogo debe decidir cuál o cuáles segmentos elegir.

La segmentación de mercados es el proceso por el cual un mercado es dividido en distintos grupos de personas con necesidades y características similares que los llevan a responder en forma similar a ofertas de productos y programas de mercadotecnia estratégica en forma similar.

La segmentación de mercados es uno de los más importantes conceptos que las empresas y otras organizaciones usan hoy. Se basa en la premisa de que los mercados rara vez son homogéneos en cuanto a los beneficios deseados, las tasas de uso, elasticidad ante el precio y la promoción, y así, las tasas de respuesta a los productos y programas de mercadotecnia son diferentes.

Además de forzar a las empresas a enfrentar las realidades del mercado, la segmentación aporta ciertos beneficios que permiten a la empresa avanzar en su búsqueda de alcanzar los objetivos más preciados. Entre otros beneficios, la segmentación ayuda a identificar oportunidades para el desarrollo de nuevos productos, ayuda en el diseño de programas de mercadotecnia que son más efectivos para alcanzar grupos homogéneos de clientes y, mejora la asignación estratégica de los recursos de mercadotecnia.

A la segmentación de mercados puede considerársele sin ambages, como una disciplina en sí misma y como tal, tiene sus propias postulados y procesos. Aquí se hará énfasis en la parte de su proceso.

De acuerdo a Walker, Boyd y Larréché (1999), hay múltiples maneras de dividir un mercado en segmentos. Son un gran número de variables las que influyen

en los consumidores en las compras que realizan de diversos productos. El objetivo de un proceso de segmentación debe ser el de dividir el mercado en grupos homogéneos de compradores de un producto con respecto a sus demandas. Idealmente, las variantes dentro de estos grupos individuales son relativamente pequeñas comparadas con las diferencias entre los grupos. El proceso debe describir estos grupos de forma tal que se puedan identificar fácilmente sus miembros, determinar el tamaño y valor de cada grupo, y describir las diferencias entre los grupos. Para facilitar esto, se usan variables de segmentación o descriptores.

Los esfuerzos para la realización de la segmentación deben darse en forma ordenada a través de una secuencia lógica de pasos, conformando un proceso efectivo (Walker, Boyd & Larréché, 1999). Los pasos esenciales que conforman un proceso de segmentación son: selección de variables significativas (descriptores) en una situación dada de mercado, las cuales pueden ser determinadas anticipadamente (*a priori*) o con base en hallazgos de una investigación deliberada (*post hoc*); determinación de si existen o no diferencias y en su caso, la magnitud de éstas en las variables dependientes (resultados); evaluación de los resultados obtenidos previamente para determinar la efectividad y utilidad del segmento esquema, siendo útiles en la evaluación los criterios “diferente”, “identificable”, “tamaño adecuado”, “mensurable” y, “compatible”.

Los descriptores de segmentación se pueden dividir en cuatro categorías principales: físicos, relativos a la conducta de la persona (o firma), relativos a la conducta con relación a un producto y, de necesidades del cliente.

Los descriptores físicos se usan principalmente para describir a los consumidores con base a sus características demográficas tales como edad, sexo, ingreso, ocupación, educación, etcétera.

Los descriptores generales de la conducta buscan generar un mejor entendimiento de cómo se comportan los consumidores en el mercado y por qué. Los descriptores más comunes de este tipo son aquellos que permiten conocer los estilos de vida, la clase social y los intereses de los consumidores.

La segmentación por estilos de vida o psicográfica, agrupa a los consumidores con base a sus actividades, intereses y opiniones. A partir de la información obtenida es posible inferir qué tipos de productos o servicios atraen a un grupo particular, así como la mejor forma de comunicarse con los individuos del grupo.

Es sabido como cada sociedad tiene sus grupos de estatus basados mayormente en similitudes de ingreso, educación y ocupación. A partir de la clase social es posible inferir ciertos comportamientos con relación a determinados productos.

Los intereses relativos con pasatiempos, actividades de “hágalo usted mismo”, deportes, viajes y educación son variables de segmentación cada vez más importantes.

Los descriptores de conducta relacionados con un producto reflejan el comportamiento de los clientes hacia un producto en específico. Se incluyen aquí el uso del producto, la lealtad, la predisposición a la compra y la influencia de compra.

Las necesidades del cliente son expresadas en términos de los beneficios buscados en un producto particular. Los individuos no tienen necesidades iguales y

por lo tanto asignan diferentes grados de importancia a los beneficios ofrecidos por los diferentes productos. Al final, el producto que provea el mejor conjunto de beneficios –dadas las necesidades particulares del cliente- es el que tendrá las mayores probabilidades de ser adquirido.

Los beneficios buscados deben relacionarse a las situaciones de uso de los productos. Existe una fuerte evidencia de que el uso con frecuencia afecta fuertemente la elección de un producto y la sustituibilidad.

Todos los diversos descriptores son importantes y son usados en mayor o menor grado en la segmentación de un determinado mercado. Los mercadólogos tratan normalmente de definir los segmentos usando una combinación de factores de beneficios, relacionados con la conducta y físicos.

Por ejemplo, la compañía suiza Roche, después de años de investigación en el campo de los agrupamientos de nutrientes, comenzó a poner atención en responder la cuestión de cómo llevar estos descubrimientos a los consumidores. Comenta Richard Hoenes (2001), gerente de mercadotecnia de Roche Vitamins de Parsippany, N.J. en los EUA, que la compañía condujo estudios cuantitativos involucrando encuestas y estudios cualitativos incluyendo grupos de enfoque, y encontró que podían dividirse a los consumidores en diferentes grupos con diferentes motivaciones clave. Roche llamó a estos cinco grupos o segmentos "plataformas de beneficio a la salud".

La primera plataforma, **Prevención**, incluye a aquellos quienes están tratando de protegerse de enfermedades, dice Hoenes. Un impulsor clave para este grupo es el deseo de lograr los beneficios de la salud que resultan de tomar alimentos o tomar suplementos que contienen la combinación de nutrientes.

La segunda plataforma de beneficio a la salude es **Desempeño**. “Estas son gente con personalidades tipo “A” dijo Hoenes. “Ellos siempre quieren obtener lo mejor, un impulsor clave para ellos es el conjunto de beneficios de desempeño, tales como disponibilidad inmediata de energía, ser capaces de desempeñarse, por ejemplo en un maratón, o derrotar al cansancio”.

La tercera plataforma incluye principalmente a las madres y padres y es llamada la plataforma de la **Nutrición**. Comenta Hoenes (2001) que “Ellos no piensan mucho en sí mismos, sino que piensan más en sus hijos. Los padres quieren que sus hijos inicien bien su vida, que tengan un buen fundamento”. Un impulsor clave de este grupo es el desarrollo de los hijos. Los padres quieren asegurarse de que los cerebros de sus hijos tendrán un desarrollo apropiado así como promover sistemas saludables de cuerpo tales como el inmunológico.

La cuarta plataforma, **Apariencia**, es fácilmente entendida. Involucra personas que son muy orientadas a su apariencia; así, su impulsor principal son las preocupaciones acerca de su apariencia.

La última plataforma es **Bienestar**. “Estas son personas quienes tienen un enfoque holístico hacia la vida a su vez tratan de equilibrar todo en su vida. Tratan de sentirse bien día tras día. Así, su principal impulsor sería verse y sentirse bien (Hoenes, 2001).

Por su parte, A. Elizabeth Sloan (1999) considera que el grupo o mercado de personas que no gozan de una total salud, puede ser dividido en cuatro segmentos mayores: reducción de riesgo, mercados guiados por enfermedades, auto tratamiento y realzadores del desempeño.

El segmento “reducción de riesgo” lo integran aquellos que tienen problemas de obesidad, altos niveles de colesterol, y los que tienen alta presión sanguínea entre otros, y están buscando a través de una dieta adecuada, disminuir las probabilidades de sufrir una enfermedad derivada de los problemas previamente mencionados.

Otro de los segmentos, el denominado “guiados por la enfermedad” está integrado por personas que enfrentan un temor ante las consecuencias de enfermedades específicas tales como enfermedades del corazón (cardiovasculares, coronarias, etc.), cáncer (del seno o próstata), artritis, dolor de articulaciones o piernas, diabetes, y están tratando de minimizar los riesgos o revertir la enfermedad a través de su alimentación entre otros tratamientos que pudieran llevar.

Auto tratamiento: Insomnio, problemas digestivos, síntomas de la menopausia y de la perimenopausia, osteoporosis, intolerancia a la lactosa y depresión, son las anomalías en la salud que padecen aquellos que están integrando este segmento y que se automedican con productos OTC (Over The Counter), pero que también buscan aliviarse o evitar los síntomas a través de una alimentación especial.

Realzadores de desempeño: el incrementar la inmunidad, mejorar la agudeza mental y la memoria de largo plazo, mejorar la memoria de corto plazo y reducir el estrés es otro objetivo de quienes pertenecen a este segmento. Un mejor desempeño físico en los que ejercitan estrenuamente es un objetivo de los que pertenecen a este segmento así como aquellos que desean mejorar su visión y evitar la impotencia sexual.

El siguiente paso en la definición de la estrategia de mercadotecnia tiene que ver con la selección de los mercados en los que se piensa competir debido a la atractividad de los mismos y a la capacidad competitiva de la empresa.

Como se menciona, son en esencia dos las dimensiones que orientan la decisión sobre el o los segmentos que se han de elegir y por su alta interrelación, es posible manejar una herramienta de selección tipo matriz. A esta matriz se le puede llamar precisamente “atractividad del mercado/posición competitiva del negocio (o empresa).

Debe recurrirse a un proceso que ayude en forma sistemática a construir una matriz para evaluar los mercados potenciales. La secuencia idónea para ello está formada por los siguientes pasos: selección de los criterios para medir la atractividad de los mercados y la posición competitiva del negocio, asignación de un peso a los factores de atractividad y posición competitiva para reflejar su importancia relativa, evaluar la posición actual de cada mercado potencial con cada uno de los factores, proyectar la posición futura de cada mercado basándose en las tendencias detectadas para el entorno, clientes y competencia, y finalmente, evaluar las implicaciones de posibles cambios futuros para las estrategias de negocio y requerimientos de recursos.

Elizabeth Sloan (1999) sugiere ocho factores esenciales para medir la atractividad de un mercado para los nutracéuticos:

1. Tamaño y potencial del mercado: los fabricantes deben determinar si hay un mercado digno de perseguirse y que tenga un potencial de crecimiento suficiente para cubrir las expectativas de la compañía.

2. Conocimiento y conciencia del consumidor (con la sustancia promotora de la salud): para tener un gran éxito, es esencial que un gran número de consumidores estén familiarizados con la sustancia promotora de la salud que se está considerando y tenga una preocupación relacionada con la salud que pueda ser evitada o tratada al consumir el producto nutracéutico.
3. Tiempo y ciclo de vida de la tendencia: conocer la etapa del ciclo de vida de la sustancia (ya sea que esté decayendo paulatinamente o incrementándose para una nueva ofensiva), entre los principales consumidores, influirá en su éxito o fracaso.
4. Actitudes de los medios: lanzar un producto en un entorno con los medios en contra, es poco o nada deseable. Por lo tanto, los potenciales productores deben determinar la naturaleza de la cobertura de medios actual y potencial para tomar decisiones sólidas.
5. Grado de actividad de la competencia: determinar si hay espacio en el mercado para competidores adicionales, o si este está muy saturado, es esencial para el éxito.
6. Peso de la evidencia científica: es crítico el conocer el peso de la evidencia científica contra una variedad de reclamos potenciales de salud. Basados en este análisis, un nuevo ingrediente con alto potencial como el “psyllium” puede ser evaluado respecto a sus propiedades potenciales favorables a la salud.
7. Desarrollos científicos futuros: aprender de los problemas potenciales y las relaciones negativas con la salud, ayudarán a proteger las inversiones actuales de los fabricantes y de los mercadólogos, mientras que al descubrir nuevos

beneficios para la salud, proveerán una ventaja competitiva y una rentabilidad incrementada.

1.8. Actividad científica afectando los medios del consumidor: darle seguimiento al volumen de la investigación publicada sobre un tópico particular para determinar si está incrementándose o apagándose, ayuda a determinar el nivel de ruido que se creará por el medio el consumidor.

El mercadólogo debe considerar a un mercado como deseable solamente si éste es fuertemente positivo en al menos una de las dimensiones de la atractividad de mercado o posición competitiva y al menos moderadamente positiva en la otra (Walker, Boyd & Larréché; 1999). De otra forma, debe desecharse como opción el segmento de mercado.

La matriz ofrece una guía general para los objetivos estratégicos y para la distribución de recursos para segmentos que actualmente son elegidos y, sugiere a cuáles nuevos segmentos entrar.

Con el tercer elemento esencial de la estrategia de mercadotecnia, el posicionamiento, se busca maximizar el desempeño de un producto con relación a las ofertas competitivas y a las necesidades (o beneficios buscados) de uno o más segmentos meta. Existen dos tipos de posicionamiento: uno basado en el producto físico y el otro en la percepción del mercado del producto.

El posicionamiento físico depende principalmente de cómo las características técnicas del producto comparan contra los de la competencia, y representa un importante paso en la formulación e implementación de la estrategia de mercadotecnia ya que facilita la interfase entre mercadotecnia e investigación y desarrollo, fuerza a la administración a discriminar entre las características físicas

seleccionadas, ayuda a identificar los competidores clave y, puede revelar importantes brechas en el producto.

El posicionamiento físico es viciado por sus fallas en considerar explícitamente al consumidor. Los consumidores saben muy poco de las características físicas de muchos productos, y aún cuando las conocieran, no las comprenden suficientemente bien como para usarlas de base al seleccionar una marca sobre otra.

En verdad, lo que los consumidores perciben en un producto tiene varias dimensiones que pueden ser clasificadas como simples atributos físicos, atributos físicos complejos o esencialmente atributos abstractos. En un caso en que un producto nutracéutico equivocadamente se colocó físicamente en el punto de venta al lado de una barra de golosina convencional pero de arraigo entre los consumidores, ésta simplemente le ganó la carrera, con un precio además mucho más bajo en comparación con la barra nutracéutica (Paul Rogers, 2002). Jim Hanlon (2002), presidente de Harmony Foods dice “se requiere ser muy cuidadoso sobre cómo se posiciona a un nutracéutico. Si algo parece ser una contradicción o crea confusión, los consumidores van a tener problemas con ello. Todo depende de cuál es el beneficio que se ofrece al consumidor: la golosina debe estar en un lugar y el nutracéutico en otro muy diferente, en el punto de venta” (recomienda Jim Hanlon (2002).

Para determinar qué estrategia de posicionamiento adoptar, la empresa debe proceder a través de un proceso idóneo. Walker, Boyd y Larréché (1999), han encontrado que la secuencia de ocho pasos siguiente es eficaz en la búsqueda de la estrategia de posicionamiento adecuada: identificar un conjunto relevante de

productos competitivos, identificar un conjunto de atributos determinantes que definen el espacio del producto en el cual están localizadas las posiciones de las actuales ofertas, recolectar datos de una muestra de clientes actuales y potenciales acerca de su percepción sobre cada producto en cuanto a los atributos determinantes, analizar la intensidad de la posición actual de un producto en las mentes de los consumidores, determinar la localización actual del producto en el producto espacio (posicionamiento del producto), determinar la combinación más preferida de atributos determinantes, examinar el ajuste entre las preferencias de los segmentos de mercado y la posición actual del producto (posicionamiento del mercado) y, seleccionar una estrategia de posicionamiento o reposicionamiento la cual debería reflejar el potencial futuro de varias posiciones.

Formular una estrategia de posicionamiento consiste en seleccionar y definir una posición que la empresa piensa ocupar para alcanzar sus objetivos de mercado. Es necesario estimar el potencial económico de varias posiciones alternativas, el cual está basado en un análisis de potencial de ventas de cada posición y de las inversiones requeridas para ocupar la posición seleccionada.

Se han identificado al menos siete estrategias de posicionamiento que son relevantes para un amplio número de situaciones: estrategia de posicionamiento para un solo segmento, de posicionamiento para segmentos múltiples, de posicionamiento en espera, de posicionamiento imitativo, de posicionamiento anticipativo, de posicionamiento adaptativo, y de posicionamiento defensivo (Walker, Boyd & Larréché; 1999).

Una vez segmentados los mercados, definidos los segmentos meta y la posición competitiva para un producto dentro de estos segmentos meta así como la

propia estrategia de posicionamiento, se debe seleccionar una estrategia y los programas de mercadotecnia estratégica para un producto mercado específico que refleje la demanda del mercado y la situación competitiva dentro del mercado meta. Es necesario que conforme cambien las condiciones competitivas con el tiempo, se pueda ajustar la estrategia.

La demanda al igual que las condiciones competitivas cambian conforme los productos mercados crecen y maduran, así, se requiere ir ajustando las estrategias para hacer que funcionen adecuadamente en las diferentes etapas del ciclo de vida de los mercados. En términos generales pueden definirse estrategias para mercados emergentes, mercados en crecimiento, mercados maduros y mercados en declinación.

2.5 ADMINISTRACIÓN DE MERCADOTECNIA

La administración de mercadotecnia es una disciplina sumamente amplia que como su nombre lo indica, implica la aplicación del proceso administrativo a la mercadotecnia.

La práctica de la administración ha mostrado como esta disciplina se aplica tanto a ideas como a cosas y personas. Se dice que a las personas no se les administra, sino que se les lidera, las cosas sí pueden ser administradas y las ideas son expresadas a manera de conceptos.

Las personas son lideradas para influir en ellas de forma tal que se dirijan hacia el alcance de las metas, y las ideas son expresadas en conceptos para formular nociones fundamentales sobre un tópico específico.

Todos estos elementos y tareas requieren la aplicación de determinadas funciones continuas y secuenciales que son las que conforman el ciclo del proceso administrativo. Es sabido hoy que esencialmente las responsabilidades fundamentales de un ejecutivo, gerente o administrador en general consisten en analizar problemas, tomar decisiones y comunicar éstas para lo conveniente.

El análisis de problemas requiere de la recopilación de datos, determinar causas y desarrollar soluciones alternas; la toma de decisiones implica formular conclusiones y juicios y, finalmente, las comunicaciones son necesarias para asegurar la comprensión de las conclusiones y decisiones tomadas para su correcta ejecución.

En resumen, estas funciones gerenciales quedan englobadas dentro de un ciclo ampliamente conocido que a ligarse integran el proceso administrativo. Las funciones son: planeación, organización, integración, dirección y control.

Estas funciones cuando son aplicadas a la disciplina de mercadotecnia dan como resultado una disciplina viva, dinámica, proactiva y demandante de un proceso reflexivo e inteligente de los mercadólogos.

Una definición básica de la mercadotecnia, útil para explicar su naturaleza es la siguiente: “mercadotecnia es una actividad humana dirigida hacia la satisfacción de las necesidades y deseos a través de procesos de intercambio de valor (Kotler; 1980,1997)”.

Entonces, al integrar las dos definiciones, puede definirse a la administración de la mercadotecnia como: “la planeación, organización, integración, dirección y control de personas, ideas y cosas que intervienen en el proceso de intercambio de

valor dirigido a la satisfacción de las necesidades y deseos humanos (Luis F. González; 2001) ".

En todo el proceso de la administración de mercadotecnia, diversos elementos intervienen tanto a manera de sujetos como de objetos. Entre los más significativos están los clientes y los mercados, los productos, las personas o empresas proveedoras de los satisfactores y los competidores. Estos elementos interaccionan en medio de un contexto compuesto por un macroambiente y un sector industrial particular. Así, estos elementos deben ser sujetos igualmente al proceso administrativo de mercadotecnia.

Una de las relaciones más estrechas y profundas que se dan dentro de la mercadotecnia ocurren con el binomio producto-mercado. Este binomio se considera como el núcleo de estudio central de la mercadotecnia contemporánea y el concepto que implica ha llevado a la necesidad de establecer una relación no abstracta sino concreta para su mejor administración.

El enlace más poderoso de los elementos del binomio producto-mercado está dado por algo que se conoce como mezcla de mercadotecnia. Esta mezcla de mercadotecnia está integrada por los elementos producto (como concepto), precio, plaza y promoción; hay quienes agregan un elemento más llamado servicio posventa; elementos desde la perspectiva del vendedor. Recientemente, se han intercambiado estos elementos por sus contrapartes evolucionados, es decir los mismos elementos mencionados, pero desde la perspectiva del comprador, considerando que son más adecuados a los tiempos actuales en que en términos globales, el cliente ha evolucionado significativamente en sus conductas de compra y comportamiento de consumo.

Los elementos evolucionados de la mezcla mercadotécnica son cliente, costo, conveniencia, comunicación.

Tradicionales	Nuevos
Producto	Cliente
Precio	Costo
Plaza	Conveniencia
Promoción	Comunicación

Los elementos de la mezcla mercadológica tradicionales y desde el punto de vista del comprador. Tomado de Kotler; Philip (1999). El Marketing según Kotler, Paidós, Buenos Aires

Con relación a la quinta “P”, la que se ha agregado recientemente a la mezcla tradicional de mercadotecnia, la posventa, se ha agregado como aportación en el presente trabajo, la evolución correspondiente, que es “Continuidad en la satisfacción del cliente”.

Tradicional	Nuevo
Posventa	Continuidad en la Satisfacción del Cliente

Se busca reflejar con estos nuevos elementos, que si las empresas quieren ser exitosas tienen que centrarse plenamente en el cliente y en forma subsecuente en el producto; deben enfocarse en el costo antes que en el precio, buscando la manera de maximizar en el intercambio el valor entregado al cliente de manera rentable, deben centrarse en la conveniencia para el cliente en cuanto a la adquisición para su uso de los productos y servicios antes que ver solamente en forma unilateral los canales de distribución y la distribución física de dichos productos, deben enfocarse en establecer una comunicación efectiva con los

clientes o mercados meta en lugar de solamente establecer campañas publicitarias o promocionales que en muchas ocasiones son dispersas y confusas y finalmente, deben centrarse en lograr la continuidad en la satisfacción del cliente mucho tiempo después de que éste haya adquirido y usado el producto en lugar de solamente esperar a atender una queja o reclamación surgida después de la transacción de intercambio.

El esfuerzo empresarial deberá estar centrado entonces en diseñar y crear los productos pensando totalmente en el cliente, en las necesidades y en los deseos contenidos dentro de su mundo construido. Podría darse el caso por ejemplo de que el productor o vendedor de determinado alimento nutracéutico tenga un gran producto desde el punto de vista científico, pero es el comprador decidirá la compra o rechazo al tener en su mente en mensaje implícito “lo mejor para mi”, dice Paul Rogers (2002), “los consumidores esperan beneficios nutritivos y funcionales de los alimentos nutracéuticos, y los buscan específicamente con ese propósito. Así entonces, los productos deben diseñarse, producirse y entregarse teniendo en mente “lo que es mejor para el cliente”.

Donald E. Pszczola (1999) recomienda que el diseño de los productos debe estar basado en estudios para determinar cuánto de un ingrediente nutracéutico es necesario, para qué está específicamente diseñado y cuáles son los posibles efectos secundarios del mismo; con esto, el consumidor puede tomar mejores decisiones al elegir el producto y la probabilidad de satisfacción se incrementa.

Determinados productos que integran ingredientes nutracéuticos resultan naturalmente afectados desfavorablemente en cuanto a su sabor, pero con un enfoque centrado en el cliente, se hará lo necesario para corregir este resultado;

nuevamente Pszczola (1999) comenta que "no es de sorprender que muchos fabricantes estén agregando sabores indulgentes para satisfacer el gusto del consumidor", por ejemplo, "muchos productos nutracéuticos toman la forma de bocadillo o golosinas de tal forma que puedan ser mercadeados como sabrosos además de ser saludables".

El consumidor no está interesado en un alimento con sabor a "medicina" debido a que le quita ello lo lúdico o placentero al acto de comer, para Hoenes (2001), gerente de mercadotecnia de Vitaminas Roche en Parsipanny, N.J., "el consumidor quiere que el alimento sea bueno para su salud, pero el sabor es primero; el producto necesita adecuarse a los gustos del consumidor. "Los consumidores no cambiarán sus estilos de vida; los nutracéuticos deben ajustarse a sus estilos de vida".

Wolf Aulenbacher (2002), vicepresidente de mercadotecnia de U.S. Nutraceuticals en Eustis, Florida, comenta que "la clave es hacer a los productos nutracéuticos atractivos a los sentidos del consumidor".

Sea el alimento nutracéutico un cereal preparado para el desayuno, un platillo fuerte, una entrada, un bocadillo o una golosina, los diferentes productos a través de los cuales el consumidor puede disfrutar de los beneficios de los alimentos nutracéuticos se le ha dado en llamar "sistemas de entrega" de acuerdo a Adrienne R. Hymes (2002). Estos sistemas de entrega involucran un paquete de atributos tales como, sabor, nutrición, funcionalidad específica, comodidad y asequibilidad entre otros.

En cuanto a la marca del producto, Julian Melletin y Michael Heasman (2002) aseveran que los consumidores de nutracéuticos compran marcas alimenticias en

las cuales confían. Si se trata de lanzar una nueva marca, y tomando lo anterior en cuenta, es obvio que hay que buscar un nombre de marca “amigable”, no demasiado científico para evitar caer en errores como le ocurrió a Novartis.

El poder de las marcas se puede observar en acción. Por ejemplo, la margarina Flora ProActiv de Unilever, lanzada en el Reino Unido recientemente ha superado a la margarina Benecol, la cual fue lanzada casi tres años antes que ésta, debido a que Flora es una marca bien conocida que ha estado en el mercado desde 1964 y goza de confianza de una gran masa de consumidores.

En cuanto al etiquetado, este juega en los alimentos nutracéuticos, un papel mucho más crítico que en los alimentos convencionales. SoBe por ejemplo, actualmente incluye en las etiquetas de sus productos las hierbas que pueden encontrarse en éstos, e indica los niveles de contenido de esas hierbas así como de los beneficios a la salud con que están asociadas (Beverage Industry, 1999). El hecho de que se puedan hacer declaraciones sobre los beneficios a la salud en el empaque o etiqueta de los nutracéuticos, ayuda a los consumidores a que estos puedan tomar decisiones más informadas acerca de cuáles productos pueden ser más útiles para ellos de acuerdo a Alexandra Pearl (2001).

La definición de precios tiene que ver más con los beneficios aportados y que busca el cliente en cuanto a ahorro, prevención y disminución de costos y no con una contabilidad de costos únicamente; los alimentos nutracéuticos tienen de hecho un mayor valor agregado que los convencionales ya que se les han agregado ingredientes con funcionalidad específica y comprobada a través de pruebas científicas, y así es entendido por el consumidor conocedor o familiarizado con un

alimento nutracéutico dado; entiende éste que con su consumo está previendo gastos mayores y futuros en tratamientos a su salud.

Esta percepción ha permitido a los vendedores de alimentos nutracéuticos etiquetar a éstos con precios notablemente superiores a los de los alimentos convencionales. Aunque los márgenes de utilidad para los nutracéuticos están en el rango de 70 por ciento si no es que más, de acuerdo con Boutin (2002), es importante para no fracasar en la venta de los productos, el mantenerlos asequibles para el bolsillo de los consumidores. Los días de alcanzar precios de cuatro a cinco veces superiores para los alimentos que disminuyen el colesterol están llegando a su fin (Julian Melletin y Michael Heasman, 2002).

Wolf Aulenbacher (2002) cree que una compañía puede incrementar sus probabilidades de tener una mayor participación de mercado de alimentos funcionales si puede hacer que "los alimentos nutracéuticos sea asequibles al bolsillo del consumidor, además obviamente de que sea un producto de calidad". Por su parte Mick Whitworth (2002) afirma que el sobreprecio exagerado ha conducido a grandes fallas en la comercialización de ciertos productos nutracéuticos.

La selección de canales y puntos de distribución debe hacerse pensando más bien en el concepto de ir a donde al cliente más se le facilita y le gusta, y no a donde convenga a la empresa. Si el producto no es canalizado para su oferta y entrega efectivamente o si no es colocado en el punto de venta idóneo, el cliente puede confundirse respecto al producto. Un nutracéutico en un sistema de entrega con forma de golosina ubicado en el anaquel de las golosinas convencionales puede crear confusión en el consumidor y llevar a una declinación en su adquisición. Jim

Hanlon (2002) de Harmony Foods cree que el fracaso de las golosinas nutracéuticas de Adams “Body Smarts” lanzadas a mediados del 2001 y retiradas a principios del año 2002, puede haber sido catalizado por el hecho de que Adams simplemente fue percibida como una empresa fabricante de dulces al colocarlos junto a las barras de chocolate y cacahuates “Snickers” de la empresa Mars.

Por otra parte, al mezclar a los productos nutracéuticos con los alimentos convencionales en los mismos canales de distribución y ventas se corre el riesgo de hacer que compitan entre sí (Chris Zook, 2000), en donde las probabilidades de fracaso son mayores para los nutracéuticos ya que regularmente tienen estos un sobreprecio.

Es un hecho que en México, los alimentos nutracéuticos están siendo comercializados principalmente en canales que incluyen a las cadenas de autoservicio, a las tiendas especializadas y distribuidores naturistas; de acuerdo a lo que comenta Alejandro Garduño Torres (2001) lo que debe cuidarse dentro de estos lugares, es donde se colocan para su oferta y venta los nutracéuticos, para no crear confusiones entre los consumidores.

Los programas de promoción que incluyen a la publicidad y venta deben ser diseñados aplicando el enfoque de rifle en lugar del de escopeta, para dirigirle un mensaje claro, persuasivo y efectivo que redunde en la acción buscada, misma que consiste en que los clientes de los segmentos meta adquieran y se mantengan recordando y siendo leales a los productos de la empresa.

Condición del éxito en la preparación del mensaje a dirigir hacia los consumidores meta es recordar que estos “no compran ni comen ciencia” dicen

Julian Mellentin y Michael Heasman (2002). El mensaje debe ser elaborado en términos corrientes, no con términos científicos u oscuros para el común de los consumidores. No obstante, debe hacerse un esfuerzo de comunicación para dar a conocer, mantener o aumentar el posicionamiento del producto con el consumidor, expresando los beneficios que aporta o entrega el producto al usarlo.

"Se necesita ser muy cuidadoso sobre como se posiciona a un nutracéutico" recomienda Jim Hanlon (2002); "Si algo parece ser una contradicción de términos, los consumidores van a tener problemas y confusión y perderán el interés en adquirir un determinado producto".

De acuerdo con el mismo Jim Hanlon (2002), un factor muy importante para el éxito es generar confianza en el consumidor de nutracéuticos, pero éste es precisamente el problema que hay con algunos nutracéuticos: los consumidores no les tienen confianza, ya sea por que hayan escuchado algunas noticias acerca de los efectos no deseados de algún ingrediente en particular o simplemente por tener poca familiaridad con éste. El éxito de un nutracéuticos implica educar al consumidor: "si se puede educar a los consumidores, ellos encontrarán éstos y lo considerarán como algo beneficioso; con ello se acabarán los misterios".

Por otra parte, Adrienne R. Hymes (2002) asevera que el mercado de alimentos funcionales es retado constantemente a equilibrar la ciencia de una formulación efectiva y segura con el arte de la comunicación para una mejor educación y aceptación del consumidor.

Para dirigirle un mensaje claro y persuasivo al mercado meta, es importante enfatizar que los clientes comen productos y no comen ciencia. Hay que evitar los

mensajes que abusan del empleo de tecnicismos, en cambio, hay que usar términos que emplea en el día a día los integrantes del mercado meta.

Para atraer y persuadir al cliente, Jorge Garduño Torres (2001) recomienda que hay que emplear mensajes que incluyan afirmaciones acerca de los beneficios que ofrece y puede entregar el producto, pero sin que sea necesario mencionar el o los ingredientes funcionales.

Por su parte Hoenes (2001) gerente de mercadotecnia de Vitaminas Roche, menciona que la mejor forma de mercadear los nutracéuticos es enfocarse en los beneficios, no en los ingredientes. Por ejemplo, en lugar de decir "Ahora contiene X, Y o Z ingredientes", el mensaje debería decir: "Ahora contiene anti-oxidantes que ayudan al sistema inmunológico". "Los consumidores quieren mensajes sencillos, que pudieran luego ser explicados con mayor detalle en la parte lateral o trasera del empaque".

También recomienda Hoenes (2001) que al hacer aseveraciones acerca de los beneficios a la salud que provee algún alimento nutracéutico en particular, se tenga cuidado; se puede decir mucho pero no es recomendable apuntar a alguna enfermedad. Por ejemplo, declarar que un producto contiene ingredientes que trabajan en conjunto para promover la salud del corazón es recomendable, pero decir que el producto cura las enfermedades X, Y o Z, no lo es.

En el naciente mercado de los alimentos nutracéuticos, la creación y entrega de mensajes sobre los nutracéuticos seguirá siendo más un arte que una ciencia. Así, aplicar una comunicación demasiado científica alejará a los consumidores más que atraerlos. "Los consumidores no comen ciencia, comen alimentos" comenta

Julian Melletin (2002), director ejecutivo del Centre For Food & Health, basado en Londres, Inglaterra.

¿Qué medios son los más recomendables para transmitir el mensaje a los mercados meta? Muchos mercadólogos están reacios a difundir la información y el mensaje de los nutracéuticos a través de medios de difusión masiva, pero sí desean hacerlo a través de los mismos envases o empaques del producto y en anuncios parlantes en el punto de venta (Beverage Industry Review, 1999).

Empresas como Ocean Spray incluirá mensajes escritos y gráficos impulsando sus bebidas saludables en revistas populares femeninas, y también utilizará con mayor intensidad el empaque para proporcionar información acerca de los ingredientes benéficos integrados a sus productos. Odwalla, fabricante de bebidas para satisfacer determinadas necesidades usa sus camiones como medio de comunicación publicitaria, con los laterales de cada camión fuertemente adornados con gráficos de las marcas de sus productos e informando sucintamente sobre los beneficios que aportan éstos últimos.

CAPÍTULO III

INVESTIGACIÓN DE MERCADO Y ANÁLISIS DEL COMPORTAMIENTO DEL CONSUMIDOR

3.1 INVESTIGACIÓN DE MERCADO

3.1.1 INVESTIGACIÓN EXPLORATORIA

La aplicación de la teoría de investigación de mercados en el presente proyecto está enfocada a detectar la oportunidad y la dimensión de mercado así como comprobar diversas hipótesis que se tienen en cuanto a características del mercado para los alimentos nutracéuticos en la Zona Metropolitana de Guadalajara.

El problema fundamental y debido a que el producto es prácticamente nuevo para el mercado, radica en que no hay un registro accesible y confiable de ventas que permita proyectar las ventas del mismo y así determinar el potencial de la demanda.

Entonces, el problema puede especificarse a través de la pregunta siguiente: ¿Cuál es el potencial de mercado en la ZMG para los nutracéuticos?

Con objeto de responder a la pregunta planteada, es decir, resolver el problema, se estimó conveniente iniciar por una investigación exploratoria a través de la cual se pudieran descubrir las ideas y discernimientos que prevalecen en los compradores en la ZMG respecto a los alimentos con las propiedades distintivas de los nutracéuticos (independientemente de si los consumidores los conocen con ese nombre o no), y del gasto que realizan en los mismos.

Para efectuar la investigación exploratoria se usaron diversas herramientas y fuentes propias de este tipo de investigación: información secundaria, entrevistas a profundidad, sesiones de grupo y observación.

En la aplicación de las herramientas se realizaron diversas búsquedas en Internet; se realizaron dos entrevistas a profundidad a gerentes responsables de dos diferentes puntos de venta de la empresa General Nutrition Center; se realizaron dos sesiones de grupo, una de ellas con amas de casa de nivel socioeconómico medio y medio-alto y otra con jóvenes solteros de ambos sexos de los mismos niveles socioeconómicos; las observaciones se aplicaron a compradores que acudieron a las tiendas de alimentos saludables y complementos alimenticios Nutrisa.

La razón de seleccionar éstas fuentes de información es que debido al desconocimiento casi completo de información específicamente en la zona metropolitana de Guadalajara sobre los nutracéuticos en cuanto a su consumo y comercialización, se quiso sondear el mercado para "abrir los ojos" y simplemente empezar a descubrir información diversa al respecto. Las herramientas o medios aplicados son ampliamente recomendados por Kinnear & Taylor (1981,1998) para fines exploratorios y para saber más del problema.

3.1.1.1 PLÁTICAS CON EXPERTOS

El concepto de nutracéuticos aún entre las personas consideradas "expertas" en el mismo, por trabajar como los principales encargados en tiendas que se supone están a la vanguardia en aspectos de nutrición y de salud, es errático; a los

nutracéuticos se les relacionó más bien con sustancias nutritivas y con suplementos alimenticios.

Respecto al cuestionamiento sobre cuándo se inició el consumo de nutracéuticos en México, se comprueba que no hay un conocimiento del concepto, pues en sentido estricto ya hay cientos, tal vez miles de personas que están consumiendo en la ZMG productos nutracéuticos aun cuando explícitamente no se les llame así a los productos que están consumiendo. Uno de los entrevistados respondió que cree en que el consumo de nutracéuticos se iniciará en diez años y otro que en siete o más años.

La información obtenida sobre la tendencia en el consumo de nutracéuticos es de que está aumentando el consumo de nutracéuticos. Una vez más aflora el desconocimiento del concepto pues se da una respuesta incongruente al decir que "está creciendo" algo que apenas iniciaría en siete o diez años adelante.

Entre los beneficios que los expertos mencionan están: digestión, circulación, memoria, vista, preventivos del cáncer, regulación del peso corporal, aportación de nutrientes, minerales, vitaminas y minerales.

Es evidente el desconocimiento del concepto de nutracéuticos pues los entrevistados se quedaron enganchados con los productos vendidos en la tiendas GNC que principalmente son vitamínicos, o suplementos alimenticios y dietéticos, y evidentemente la información proporcionada para cubrir otros tópicos complementarios corresponden a estos productos y no específicamente a los nutracéuticos.

3.1.1.2 INFORMACIÓN SECUNDARIA.

A través de la búsqueda en Internet se pudo descubrir que es realmente muy escasa la oferta de productos nutracéuticos debido a que el número de empresas que anuncian su venta en la ZMG no excede más allá de las ocho, y al hecho comprobado de que varias de estas firmas oferentes no manejan el verdadero concepto de nutracéuticos, sino que todas ofrecen más bien complementos alimenticios. Las empresas detectadas por este medio son:

Empresa	Domicilio en la ZMG
Bernini Health Products A	Av. México 3370, Local 5-M
Health Mexicana, S.A. de C.V.	Av. Vallarta 3210
Herbalife	Av. López Mateos 59-B
Mega Health	Av. Vallarta 3210
Nutri Balance	Pingüino 3780
GNC	Centros Comerciales Patria, México y Gran Plaza
Vitaminwork	Centro Comercial Plaza Patria

Un hallazgo notable es el relacionado con el abuso y la confusión en cuanto a lo que es un producto nutracéutico y lo que son los complementos alimenticios. Son varias las empresas que ofrecen productos anunciados como nutracéuticos pero en realidad son vitamínicos o elixires que se toman separadamente de los alimentos es decir, no integrados a ellos.

Es importante mencionar que el mercado aún no está debidamente regulado y ello ha permitido que se abuse con declaraciones de beneficios aportados por ciertos ingredientes nutracéuticos basándose exclusivamente en testimonios personales y no en la aplicación del método científico. Por ejemplo, la inclusión de propóleos en ciertos complementos, es acompañada de reclamos por parte del

vendedor de que esa sustancia eliminará enfermedades del sistema respiratorio, lo cual a la fecha, no se ha avalado por ninguna autoridad del sector salud.

3.1.1.3 SESIONES DE GRUPO.

Entre los integrantes de los grupos, tanto de amas de casa como de jóvenes, no existe conocimiento del término nutracéuticos; no han visto un producto o escuchado de algún producto que se llame así[1].

Específicamente las amas de casa reflejaron un alto interés por la salud tanto propia como de sus familias por lo que ya conociendo los atributos benéficos de los productos nutracéuticos dijeron estar interesadas en éstos.

Los jóvenes abiertamente negaron su interés en los nutracéuticos; argumentan que no están interesados en la salud de su cuerpo ni en productos alimenticios que contengan sustancias medicinales.

Por su parte, a las amas de casa les parece muy práctico y conveniente el consumir en un solo producto (que sea nutracéutico) el alimento y la medicina a la vez, particularmente para prevenir enfermedades. Las amas de casa consideran que el tener que comprar medicinas por prescripción médica les resulta más caro por el alto precio que se tiene que pagar por éstas.

Los jóvenes por el contrario, opinan que es mejor tomar cada cosa por separado, los alimentos regularmente y las medicinas por separado cuando lo requieran.

Como desventajas, las amas de casa ven la posibilidad de sufrir reacciones alérgicas por causa de ciertos medicamentos integrados a los alimentos, de los

[1] Para mayor detalle, consultar resultados de investigación de mercado realizada por Luis F. González (Mayo, 2001),ITESO

efectos secundarios y contraindicaciones que pudieran presentarse. Manifestaron también cierto grado de incredulidad sobre la veracidad de las propiedades medicinales anunciadas sobre los productos.

Uno de los principales impedimentos es el desconocimiento de estos productos, en parte por falta de información confiable hacia el público sobre los nutracéuticos y porque no los identifican adecuadamente en los supermercados (que son las tiendas a las que acuden mayormente a realizar sus compras de despensa).

El temor a probar un producto del que no se sabe mucho aún, es un factor importante para la adquisición y consumo de esta clase de alimentos –considerando que se trata de personas que conscientemente "no" consumen nutracéuticos- alegan que no les gustaría servir de "conejillos de indias".

El desconocimiento del concepto de productos nutracéuticos, su escasez en el mercado, lo poco que se habla de ellos y que la "ola" de estos productos aún no ha llegado como llegaron las de los productos *light* y naturales, se identificó como una importante barrera para el consumo de los nutracéuticos.

Las amas de casa son regularmente quienes se encargan de hacer las compras de despensa de alimentos y son ellas las que principalmente deciden lo que ha de comprarse. Normalmente las amas de casa compran los alimentos pensando en que les agraden a la familia. Eventualmente compran cierto alimento en particular por encargo de algún miembro de la familia; son los hijos jóvenes quienes hacen encargos, más que otros miembros de la familia.

Debido al desconocimiento de los nutracéuticos, por el momento ni las amas de casa ni los jóvenes dicen saber de los beneficios que aportan los alimentos nutracéuticos.

Desean las amas de casa que los productos estén acompañados con información clara sobre el contenido de ingredientes, las fórmulas “medicinales”, una tabla de nutrición, la dosis de farmacéutico con la que cuenta el producto, los efectos secundarios y las contraindicaciones; igualmente que se informen las edades para las que los productos son recomendados y de manera muy clara y específica la función que cumple el producto, es decir, las enfermedades que puede prevenir y/o curar.

Con relación a los alimentos normales, las amas de casa están dispuestas a pagar entre un 10% y un 30% más de precio por los nutracéuticos. El precio a pagar dependerá de la fórmula farmacéutica que se emplee en el nutracéutico y de los beneficios que pueda aportar el mismo.

Las amas consideran que el mejor punto para adquirir los productos nutracéuticos, lo son los supermercados, que es a donde asisten con regularidad a hacer sus compras.

Se encontró que el gasto mensual en compras en el supermercado es de los $5 mil pesos para una familia de cuatro integrantes, pero algunas amas de casa solamente gastan $4 mil y otras llegan a gastar hasta los $7 mil (familia de seis integrantes).

No se mencionó a ningún referido por parte de las amas de casa ni por los jóvenes que esté usando un producto nutracéutico. Es importante resaltar que para las amas de casa el hecho de empezar a oír recomendaciones de gente conocida

sobre los productos les daría también un mayor grado de confianza y les despertaría la curiosidad de conocer y empezar a consumir el producto.

3.1.1.4 CONCLUSIONES DERIVADAS DE LA INVESTIGACIÓN EXPLORATORIA

Particularmente para la ZMG se encontró que hay un fuerte desconocimiento del concepto de alimentos nutracéuticos tanto entre amas de casa (las responsables principalmente de la alimentación en el hogar) de familias clase media y media alta como entre jóvenes pertenecientes a estas familias.

Ya a través de otras herramientas de exploración, como las sesiones de grupo, se pudo constatar del desconocimiento del concepto, pero se descubrió que existe un serio interés de las amas de casa por usar este tipo de productos por los potenciales beneficios que representan para los diferentes miembros de la familia; también se descubrió que algunas personas ya están usando algún producto nutracéutico aun cuando no lo hayan comprado conscientes de dicho término.

A los jóvenes en su mayoría, no les preocupa esencialmente lo que un alimento les pueda beneficiar en su salud, su interés y preocupación básica estriba en el sabor del mismo y son más bien pasivos en cuanto a la elección del menú, sujetándose a lo que se les sirva en casa. En todo caso, los jóvenes prefieren tomar un alimento natural que uno demasiado procesado y adicionado de sustancias extrañas.

Las amas de casa entrevistadas en su mayoría, estarían dispuestas a pagar un precio superior por un nutracéutico sobre uno que no lo es, en un rango del 10 al 30% particularmente porque hacen una comparación contra lo que tendrían que pagar en atención médica y el costo mismo de los medicamentos.

El punto de venta preferido para la adquisición de los nutracéuticos resulta ser el supermercado o tienda de autoservicio, mismo que es al que actualmente acuden para hacer sus compras de despensa familiar.

Existe un franco interés en los productos nutracéuticos por parte de las amas de casa; este interés está ligado a la preocupación que tienen por la salud y bienestar físicos.

Las amas de casa se guían fuertemente por las recomendaciones tanto médicas como de algunas personas que les rodean y aunque habitualmente compran determinados productos porque ya la conocen muy bien o por costumbre, se consideran personas abiertas al cambio y a probar nuevas opciones de alimentos aunque tomando ciertas precauciones.

El empaque de los alimentos juega un papel importante en la toma de decisiones dentro del punto de venta (supermercado), llegando a probar un producto nuevo por la forma en que está presentado si les llama la atención y les inspira cierta seguridad.

Aún cuando prefieren lo natural, los nutracéuticos les llamaron fuertemente la atención y les interesaría llegar a consumirlos esencialmente de manera preventiva, más que correctiva.

Debido a que las amas de casa del nivel socioeconómico medio y medio alto cuentan con un ingreso que les permite darse ciertos lujos, comprar de más, experimentar, si el precio es elevado pero no mucho y la eficacia del nutracéutico es verdadera, el producto será comprado cuando sea necesario pero en forma selectiva, es decir no para toda la familia sino para aquellos miembros que expresamente lo requieran para que el gasto familiar en alimentos no se incremente

demasiado. Consideran que podría haber productos nutracéuticos con precios no tan altos cuyo consumo pudiera convertirse en algo habitual.

La publicidad influye muy significativamente y si ésta está bien dirigida y elaborada de manera eficaz, las amas de casa tenderán a probar y conocer los nutracéuticos que se pudieran ofrece particularmente en el supermercado. Por cierto, que este es el punto de venta preferido por las amas de casa.

A través de esta investigación exploratoria se pudo descubrir que existe un interés manifiesto de las amas de casa de los NSE medio a alto por probar y llegar a usar los productos nutracéuticos, la disposición de pagar ciertos niveles de precio superiores a los de los alimentos normales y de usarlos en forma eminentemente preventiva contra ciertas enfermedades.

La información obtenida en la investigación exploratoria y la necesidad de obtener otra información adicional para dimensionar el mercado potencial de nutracéuticos en la ZMG así como para tipificar mejor las preferencias hacia los nutracéuticos, hizo necesaria la realización de una investigación descriptiva de mercado, que es lo que se muestra a continuación.

3.1.2 INVESTIGACIÓN DESCRIPTIVA

3.1.2.1 OBJETIVO GENERAL

Se estableció como objetivo general para la realización de la investigación descriptiva de mercado el siguiente: Obtener información que permita determinar el tamaño del mercado potencial para los productos nutracéuticos en la zona metropolitana de Guadalajara y el perfil de hábitos de compra de las amas de casa de nivel socioeconómico medio y medio alto relacionados con el cuidado de la salud.

3.1.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Los objetivos específicos que se busca alcanzar a través de esta misma investigación descriptiva de mercado son:

1. Identificar de entre las amas de casa de la ZMG de NSE medio a alto que ya conocen algún producto considerado nutracéutico, cuáles consumen en su familia y cuáles otros estarían dispuestos a consumir.
2. Identificar los precios que estarían dispuestas a pagar las amas de casa de la ZMG de NSE medio a alto, por productos nutracéuticos específicos (por arriba de los productos convencionales)
3. Identificar los tipos de tienda que las amas de casa de la ZMG de NSE medio a alto preferirían para la compra de nutracéuticos.
4. Identificar quienes deciden sobre las compras de los diversos alimentos en las familias de las amas de casa ZMG de NSE medio a alto.
5. Identificar quienes son los que consumen productos nutracéuticos en las familias de las amas de casa ZMG del NSE medio a alto.
6. Identificar cuál es el gasto familiar de las amas de casa ZMG del NSE medio a alto en despensa de alimentos en general.
7. Determinar el gasto potencial mensual familiar en productos nutracéuticos en las familias de NSE medio a alto de la ZMG.

3.1.2.3 HIPÓTESIS

A partir de los objetivos específicos se establecieron las siguientes hipótesis que han de comprobarse o desecharse a través de la investigación descriptiva:

1. En el 80% de las familias de NSE medio a alto de la ZMG las compras de alimentos son decididas por las amas de casa.
2. El 70% de las amas de casa de NSE medio a alto de la ZMG adquieren algún producto nutracéutico para su familia.
3. Al menos el 60% de las familias de NSE medio a alto de la ZMG gastan entre $1,001 y $2 mil pesos al mes en productos nutracéuticos.
4. El 70% de las amas de casa de NSE medio a alto de la ZMG están dispuestas a pagar al menos un 20% más en precio por un producto nutracéutico sobre un alimento convencional.
5. El 80% de las amas de casa de NSE medio a alto de la ZMG prefieren comprar en el supermercado los alimentos que ayudan a cuidar la salud.
6. El 70% de las amas de casa de NSE medio a alto de la ZMG están interesadas en adquirir una mayor variedad de alimentos de este tipo.
7. El 70% de las amas de casa de NSE medio a alto de la ZMG están dispuestas a incrementar su gasto en alimentos nutracéuticos.

3.1.2.4 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

1. Tipo de encuesta

Se aplicó una encuesta con preguntas cerradas y abiertas. Las preguntas cerradas permiten enfocar las respuestas de los entrevistados dentro de límites convenientes para el propósito del estudio y además permiten procesar e integrar la información para obtener un perfil y rangos congruente; dentro del grupo de preguntas cerradas se incluyeron algunas con escalas de medición como la de Likert. Las preguntas

abiertas permiten captar información complementaria que aporta el entrevistado, no prevista pero sí relacionada con el objetivo.

2. Cuestionario

El cuestionario diseñado específicamente para llevar a cabo la encuesta se encuentra en el anexo 1.

3. Diseño de la muestra.

La muestra se diseñó aplicando los cinco pasos siguientes:

Paso 1: Definición del universo o población.

- Población meta: Amas de casa de NSE medio a alto de la ZMG de 25 a 55 años de edad.
- Elemento: Amas de casa de NSE: M-MA de la ZMG de 25 a 55 años de edad.
- Extensión: zona metropolitana de Guadalajara (ZMG); incluye la totalidad del municipio de Guadalajara y parte de los municipios de Zapopan, Tlaquepaque, Tonalá y Tlajomulco de Zúñiga.

Paso 2: Definición del marco muestral.

- El marco muestral estará determinado por las áreas geo-estadísticas básicas (AGEB) de la ZMG del Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI) para los niveles socioeconómicos medio a alto.
- Manejo del error: redefinir la población en términos del marco de la muestra, detectar el error en el marco de la muestra seleccionando a los entrevistados durante la etapa de recopilación de datos, adaptar los datos recopilados por medio de un esquema de ponderación a fin de contrarrestar el error en el marco de la muestra.

Paso 3: Selección de la técnica de muestreo.

- Se aplica el muestreo de grupo: Se utilizará primeramente una técnica no-probabilística al seleccionar solamente los AGEB correspondientes a los niveles socioeconómicos medio a alto. Una vez identificados todos los AGEB correspondientes a dichos niveles socioeconómicos, se les aplicará la técnica de muestreo al azar simple (SRS por sus siglas en Inglés) para darle una validez estadística al muestreo y que las inferencias que puedan resultar de la información obtenida se apliquen válidamente a la población seleccionada.

Paso 4: Determinación del tamaño de la muestra.

- El nivel de confianza seleccionado es del 95%.
- Al nivel de confianza seleccionado le corresponde una “z” de 1.96.
- El error máximo buscado es del 5%.
- Se usa la ecuación de tamaño de muestra para poblaciones infinitas (más de 20,000 elementos) y de proporciones

$$n = z^2 * p * q \ / e^2$$

- Donde “n” es el tamaño de la muestra, “z” el nivel de confianza, “p” es la probabilidad de éxito o de ocurrencia del evento principal y “q” es la probabilidad de no-ocurrencia de ese mismo evento; “e” es la magnitud del error aceptable.
- Número de elementos a incluir en el estudio aplicando la fórmula: 384.16

Paso 5: Determinación de la forma en que se seleccionarán los elementos.

- Las encuestas se aplican a amas de casa entre los 25 y los 55 años en centros o plazas comerciales, afuera de supermercados ubicados en las colonias

determinadas aleatoriamente de los AGEB; amas de casa que asisten a clubes deportivos y sociales.

- El número de amas de casa de cada colonia es proporcional al número de familias que contenga cada AGEB por cada nivel socioeconómico multiplicado por 384. En realidad se aplicaron 384 encuestas pero solamente se consideraron 373, desechando nueve por errores de levantamiento de datos en campo.

3.1.2.5 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS

1. Datos demográficos de la muestra

Del total de amas de casa encuestadas, la mayor parte corresponde al NSE Alto/Alto Bajo (A y B), un 30% representa al NSE Medio Alto (C_+), solamente un 2.7% al Medio Típico (C_m) y el 5.9% corresponde al NSE Medio Bajo (C_-). El 0.8% de amas de casa que pertenecen al NSE bajo-alto no representa a la población meta de estudio, y por un error en el trabajo de campo no fueron filtradas.

El número promedio de hijos de las familias de las amas de casa entrevistadas es de 3.97. El 35.4% de las familias están integradas por cuatro hijos. Un 24.1% están integradas por 5 hijos y el 20.6% por 3 hijos.

Las edades de las amas de casa de la muestra fueron agrupadas deliberadamente en rangos de diez años para hacer más marcadas las diferencias en los hábitos de compra.

2. Consumo de alimentos que nutren y protegen la salud de los miembros de la familia.

Del total de amas de casa encuestadas, es decir, amas de casa entre los 25 y los 55 años de edad de NSE medio a alto, una franca mayoría (el 58.7%) afirmó que en su hogar se consumen alimentos que protegen la salud de los miembros de la familia.

De este resultado se desprende una tendencia fuerte de que en la ZMG, las amas de casa de NSE medio a alto tienen una importante conciencia por la calidad de la alimentación en la familia, particularmente en cuanto a la que se hace en casa.

La totalidad de las amas de casa encuestadas, entre los 25 y 35 años de edad, al ser cuestionadas de si ella o alguno de su familia consumía algún alimento que además de nutrir le ayude a curar o prevenir alguna enfermedad, aseguraron no hacerlo. Aún cuando en forma inconsciente sí lo estén haciendo, es decir, que estén consumiendo alimentos con las propiedades mencionadas pero que la entrevistada no sabe de las mismas, la respuesta dada por las amas de casa indica que aún no llegan a sentir una necesidad importante de mejorar la calidad de alimentación en su familia para cuidar su salud por la misma relativa “juventud” que tienen ellas y el resto de su familia y de la salud que se puede gozar en el presente momento. Esta misma actitud hacia el cuidado de la salud a través de la alimentación fue detectada en una sesión de grupo de jóvenes entre los 18 y los 25 años de edad.

Además de la relativa falta de actitud favorable hacia el cuidado de la salud, es muy posible que exista dentro de las prioridades de la familia de las amas de casa de este rango de edad, el que su gasto esté orientado hacia la adquisición de otro tipo de satisfactores muy diferentes, como pudiera ser la compra de casa, muebles, enseres domésticos, etcétera.

Las amas de casa de entre 36 y 45 años de edad, muestran ya una clara conciencia de la importancia de cuidar su salud y la de su familia cuidando la alimentación de la misma, adquiriendo y consumiendo alimentos que además de nutrir les ayudan a prevenir y curar enfermedades.

Del total de individuos encuestados pertenecientes a este rango de edad más de la mitad (59.2%) dijeron sí consumir en su familia alimentos nutracéuticos (aún cuando no les llamen así).

Es evidente que al entrar tanto la ama de casa y el esposo de la misma a una mayor edad se tiene una necesidad más apremiante de cuidar la salud, entre otras alternativas, a través de la alimentación y por otra parte, además de la necesidad, se tiene la disponibilidad de gastar en este tipo de alimentos especiales.

En el rango de edad de los 46 a los 55 años la respuesta fue absolutamente afirmativa respecto al consumo de nutracéuticos. Todas las amas de casa que se entrevistaron, pertenecientes a este grupo de edad afirmaron consumir ellas y/o algún miembro de su familia alimentos que además de nutrir les ayudan a curar y prevenir enfermedades.

Es evidente entonces, que conforme se avanza en edad, al empezar a experimentar principalmente la mujer ama de casa y el esposo, cierto grado de deterioro de su salud, empiezan a tomar conciencia de su responsabilidad en cuidarla, y una de las formas de hacerlo es a través de los hábitos alimenticios, es decir, de lo que se consume. Este comportamiento, lo hacen extensivo las amas de casa al resto de su familia, adquiriendo entonces alimentos que protegen la salud para el esposo y los hijos.

En cuanto al nivel socio-económico, entre mayor es éste (dentro de los NSE meta del presente estudio), es más alta la proporción de familias que sí consumen nutracéuticos, debido a un mayor conocimiento y educación en aspectos de nutrición y además, una mayor capacidad económica para su adquisición.

Los NSE alto/alto-bajo y el medio-alto tienen una sintonía en cuanto a su hábito de consumir nutracéuticos en la familia, estos grupos prácticamente tienen los mismos hábitos alimenticios con relación a buscar la salud de su familia a través de la alimentación.

Las amas de casa del NSE medio-bajo declaran en una muy alta proporción sí consumir en su familia productos nutracéuticos. Es muy probable que más que sí hacerlo, tengan una concepción errónea de lo que son estos alimentos y los confundan con el tipo de alimentos denominados “saludables”, ya que estas familias pueden tener una menor educación en términos de nutrición y cuidado de la salud.

3. Decisión de compra de alimentos por los diferentes miembros de la familia.

Es el ama de casa principalmente quién determina lo que ha de comprarse para la alimentación familiar. Aún cuando hay otros miembros dentro de la familia que llegan a decidir lo que ha de comprarse, estos son realmente una minoría.

Con base a este resultado, se puede afirmar que cualquier esfuerzo de comunicación debe seguir siendo dirigido principalmente al ama de casa.

En las familias donde el ama de casa tiene entre 25 y 35 años y 36 a 45 años de edad, la decisión de compra de los alimentos es hecha totalmente por aquella. Este resultado es explicable tanto desde el punto de vista cultural como del punto de vista práctico. Tradicionalmente en nuestra cultura los aspectos de alimentación

de la familia se han delegado totalmente a la esposa o ama de casa. Esto también concuerda con el aspecto práctico pues el esposo se encuentra fuera de casa en su trabajo y los hijos o son de muy corta edad para que decidan o si ya son jóvenes, se encuentran envueltos en una problemática muy ajena (escuela, reunión con amigos, etc.) a la de preocuparse y decidir sobre el tipo de alimentos que han de consumir.

Conforme la edad del ama de casa es mayor, aparece un miembro de la familia que decide respecto a la alimentación de la familia: el esposo. Lo más probable es que el esposo esté ya más involucrado en cosas del hogar al estar retirado de su anterior profesión o por estar decidido a participar más en el mismo, o por estar recluido en casa por cuestiones de salud. También están otras personas habitando en los hogares representadas por las amas de cada entrevistadas que toman parte en la decisión del tipo de alimentos que han de adquirirse; estas personas son familiares de edad avanzada tales como los abuelos o alguna otra persona no-familiar que reside en casa.

4. Gasto total familiar al mes en despensa alimenticia.

Del total de amas de casa que participaron en la encuesta, una mayoría (el 37.3%) gasta entre $2,001 y 3 mil pesos mensualmente en alimentos para la familia y otra mayoría (el 31.9%) gasta de $3,001 a 4 mil pesos al mes en este mismo rubro. Estos son los montos de gasto en alimentos más representativos de las amas de casa de 36 a 45 y 46 a 55 años de edad.

Más de las dos terceras partes (el 69.2%) de las amas de casa de niveles socioeconómico medio y alto de la ZMG gastan en promedio 3 mil al mes en alimentos para su familia.

Es evidente que a menor edad del ama de casa, el gasto familiar en alimentación es menor debido a que el número de miembros de la familia es reducido (1 a 2 hijos en promedio), a que estos hijos son de corta edad (niños y adolescentes principalmente), y que el gasto total familiar es enfocado hacia otros intereses más apremiantes tales como pago de una hipoteca o mensualidad del automóvil, en contra de alimentos "especiales" como pudieran en un momento considerarse a los nutracéuticos. Del total de amas de casa de entre los 25 y los 35 años de edad, el 64.6% gasta menos de 2 mil pesos al mes en alimentos.

Un 73.9% de las amas de casa de entre los 36 y 45 años gastan en promedio 2 mil 500 pesos mensuales en la alimentación familiar y el 26.1% gastan en promedio 3 mil 500 y hasta 4 mil pesos. Es claro que la cantidad de alimentos consumidos es más grande por el mayor tamaño de familia y por la edad de los hijos que también es mayor, pues en estas familias encontramos ya mayormente hijos adolescentes y jóvenes en transición a la edad adulta.

Ya en el rango de edad de los 46 a los 55 años, el ama de casa y su familia dedican una mayor proporción del gasto total en alimentos, primero porque ya tienen una mayor dedicación a buscar especialidades en los alimentos, que van desde alimentos *delicatessen* hasta alimentos de especialidad como lo son los nutracéuticos, para atender necesidades especiales de alimentación, pero también porque muchas otras necesidades ya están resueltas y ahora pueden dedicar una mayor proporción del gasto familiar en el renglón de alimentación.

5. Gasto mensual familiar en alimentos nutracéuticos.

Una mayoría de las amas de casa encuestadas (56.8%) consume menos de $500 al mes en nutracéuticos pero existe un importante sector (el 37.8) que gasta en ellos mensualmente de $501 a 1 mil pesos.

Con base al conteo total de las respuestas dadas al gasto familiar en alimentos nutracéuticos, se deduce que éste asciende a un promedio ponderado de $525.50 pesos por mes.

El total de amas de casa de 25 a 35 años de edad y la mayoría de las de 36 a 45 (el 81.7%) dedican menos de $500 al mes en alimentos nutracéuticos. Se interpreta este resultado como que estos dos grupos de amas de casa aún no toman una conciencia plena de proteger la salud familiar a través de los alimentos por su juventud, por no tener necesidad de ello al gozar de una relativa ausencia de enfermedades o por tener otras prioridades de gasto.

En cambio, una amplia mayoría (el 85.2%) del grupo de amas de casa entre los 46 y los 55 años de edad, dedican entre $501 y 1 mil pesos mensualmente a la adquisición de alimentos nutracéuticos. Es evidente su mayor conciencia y necesidad de cuidar la salud familiar a través de la alimentación. Además, la disponibilidad de una mayor cantidad de dinero para alimentos especiales como son los nutracéuticos es manifiesta para familias más maduras como las conformadas por este grupo de amas de casa.

Hay amas de casa de este grupo que llegan a gastar cantidades mayores en nutracéuticos, incluso hasta más de los 3 mil pesos mensuales (un 0.7%). Son familias que tienen un mayor número de integrantes, varios de mayoría de edad y

en donde prácticamente todos consumen en mayor o menor grado productos que nutren y protegen la salud.

Los NSE más altos considerados en el presente estudio dedican un mayor gasto en alimentos que nutren y curan/previenen enfermedades por tener tanto una mayor cultura en aspectos de nutrición y salud y por tener además la capacidad económica para su adquisición.

A menor NSE vemos como el gasto en nutracéuticos tiende a ser menor y esto es por carecer seguramente de una cultura de prevención, o por considerar que los alimentos son más caros y no estar dispuestos a pagar por ellos por considerarlos "alimentos de lujo"[2]. En estos NSE medio-típico y medio-bajo hay que trabajar más en educación y convencimiento respecto a los alimentos nutracéuticos.

6. Disposición a comprar la totalidad de la despensa en nutracéuticos.

Del total de amas de casa encuestadas, el 72.1% estuvo en total o franco acuerdo en comprar la totalidad de sus alimentos del tipo nutracéutico. Solamente el 23.1% condicionó esa disponibilidad.

Una minoría (el 4.8%) estuvo en desacuerdo, pero orientadas a ello posiblemente por cuestiones económicas más que por otro tipo de razones.

Una vez adquirido el conocimiento por la totalidad de las amas de casa de la existencia de los nutracéuticos y sus beneficios, la disposición de éstas por adquirir la totalidad de la despensa en este tipo de alimentos es sumamente alta.

[2] Un alimento de lujo representa para la población encuestada, uno de alto precio, sofisticado, que se consume en muy raras ocasiones y que no forma parte de la canasta alimenticia básica.

Un 81.3% de las amas de casa “jóvenes”, de entre 25 y 35 años de edad manifestaron estar parcialmente de acuerdo en hacer su despensa exclusivamente de alimentos nutracéuticos. El resto estuvo parcialmente en desacuerdo (13.5%) y en franco desacuerdo (5.2%). La aceptación parcial puede que esté ligada a la falta de experimentación de los beneficios aportados por estos alimentos, a la expectativa de que su gasto se incrementaría sustancialmente y ello implicaría dedicar menos gasto en otras de sus prioridades o les alcanzaría para una menor cantidad de despensa.

En el rango de edad de 36 a 45 años, las amas de casa (el 94.4%) están en franca disposición de adquirir el total de la despensa familiar en alimentos nutracéuticos. La experiencia previa con este tipo de alimentos, su conciencia por cuidar la salud propia y la familiar así como una mayor holgura para gastar en alimentos son razones de esta alta disponibilidad.

Las amas de casa de los 46 a los 55 años de edad declaran en forma contundente que están dispuestas a adquirir todos sus alimentos del tipo nutracéutico (el 71.9% de este grupo respondió con un total acuerdo de adquirirlos). Es claro que esto responde a su necesidad apremiante de proteger su salud con base a padecimientos que tal vez ya tengan ellas mismas o algunos de los miembros de su familia. Esta disposición también se manifiesta debido a que en términos generales hay una mayor posibilidad de gastar en alimentación y a que este renglón ya no es tan significativo con relación a otros gastos y principalmente al ingreso familiar total.

Es significativo el hecho de que una alta proporción de amas de casa del NSE alto/alto bajo está en franco acuerdo (el 45.1%) y en rotundo acuerdo (el 27%) en

adquirir una mayor cantidad de alimentos nutracéuticos para ser consumidos por su familia; el acuerdo sumado del 72.1% por parte de las amas de casa de este NSE denota un muy alto convencimiento de los beneficios en salud que pueden recibirse en su familia por el uso de estos alimentos y además, la disponibilidad económica para su adquisición. Las amas de casa del NSE medio-alto entrevistadas declararon una disponibilidad muy similar.

Es evidente la alta disponibilidad de las amas de casa de NSE medio-bajo entrevistadas por adquirir el total de su despensa de alimentos de nutracéuticos. Sin embargo no es tan probable que en la realidad puedan adquirir su despensa completamente de este tipo de alimentos pues el gasto se elevaría sustancialmente, en el caso hipotético de que hubiera de todas las variedades de alimentos "procesados" con características nutracéuticas. Su disposición puede estar alentada por una tendencia a consumir alimentos "saludables" que promueven las empresas de "multinivel" que manejan este tipo de productos y al que típicamente se enrolan individuos pertenecientes a este NSE.

Las amas de casa del NSE medio-típico muestran una gama amplia de posturas: desde estar en desacuerdo hasta totalmente de acuerdo en completar su despensa de alimentos procesados con nutracéuticos, aunque la amplia mayoría (el 60%) de estas amas de casa encuestadas expresaron una disposición intermedia (parcialmente de acuerdo) en adquirir la totalidad de su despensa de nutracéuticos. Esta postura puede deberse a su experiencia previa no totalmente satisfactoria con este tipo de alimentos, por el precio superior que normalmente tienen y, por no experimentar resultados inmediatos en algún tratamiento de la salud, cuando estos productos generalmente tienen efectos en el mediano y largo plazos.

7. Cantidad que pagarían por alimentos que nutren y curan/previenen enfermedades.

Del total de amas de casa encuestadas, el 31.9 % pagaría $26, otro 19.6% pagaría $28 y el 19.3% pagaría $24 pesos.

Puede estimarse entonces, que el precio que están dispuestas a pagar las amas de casa del NSE medio a alto, es un 30% arriba del de un alimento convencional.

Entre los 36 y 45 años de edad, una amplia mayoría de las amas de casa entrevistadas (el 83.8%) mostró disposición a pagar $26 por un alimento nutracéutico, esto es, un 30% más de precio que el de un alimento convencional. Estas amas de casa aprecian el valor de este tipo de alimentos y creen que sí debe pagarse un mayor precio por ellos, ya que valoran la conservación de la salud propia y de su familia, y seguramente han experimentado los beneficios que aportan los nutracéuticos.

Por su parte, el grupo de amas de casa de entre 46 y 55 años de edad mostraron una disposición a pagar solamente entre un 10% ($22) y un 20% ($24) de sobreprecio. Es probable que este grupo de amas de casa no valore suficientemente a los nutracéuticos y por lo tanto no quiera pagar más por ellos debido a que sus propias enfermedades no estén siendo remediadas con los nutracéuticos que actualmente consume, y es que de hecho, no existe en el mercado una diversidad de aquellos para prevenir o atacar una amplia gama de enfermedades como la hay en otros mercados como el de Japón o el de E.U.

Es notorio cómo las amas de casa entrevistadas del NSE medio-típico (nivel socio económico equivalente al “Cm” utilizado por Sigma), se inclinan por pagar de

$28 a $30 pesos por un alimento nutracéutico, comparado contra uno convencional de $20 pesos. Es posible que esta intención declarada sea solamente eso sin que necesariamente llegue a darse realmente; es probable que sí reconozcan el mayor valor de los nutracéuticos y consideren que debe pagarse más por ellos pero en realidad las amas de casa de este NSE gastan menos de $500 al mes en este tipo de productos.

Los demás NSE (a excepción del bajo-alto, que sale del enfoque de este estudio), coinciden en inclinarse mayormente por un sobreprecio del 30%, es decir pagar $26 ya que sí tienen la costumbre de adquirir estos productos y se limitan a este precio para no afectar más su gasto total en despensa.

8. Tipo de tienda donde prefieren adquirir nutracéuticos las amas de casa.

Una amplia mayoría de las amas de casa preferirían adquirir este tipo de alimentos en los supermercados.

Un grupo reducido de amas de casa preferirían adquirir los nutracéuticos en mercados y otro más en bodegas. El hecho de que la gran mayoría se incline por los supermercados es probable que esté relacionado con que la mayoría de las amas de casa de los NSE medio a alto realizan sus compras de despensa regularmente en los supermercados y no quisieran tener que desplazarse a otras tiendas en forma específica para adquirir los alimentos nutracéuticos.

En forma rotunda, las amas de casa de entre 25 y 35 años de edad así como las de 36 a 45 años de edad que fueron entrevistadas manifestaron inclinarse exclusivamente por los supermercados para adquirir los productos nutracéuticos. Es en el grupo de edades de 46 a 55 años donde hay una diversidad al preferir

solamente un 75.6% de las amas de edad de este grupo los supermercados; otra fracción de este grupo se inclina por los mercados tradicionales (el 8.1%), otra más (6.7%) por tiendas tipo bodega y finalmente (el 9.6%) se inclina por otros tipos diversos de tienda tales como tiendas tradicionales (la tienda de la esquina) y tiendas especializadas en alimentos nutritivos.

En cuanto al NSE, aquellas amas de casa que pertenecen al medio-bajo y al medio-típico, prefieren totalmente al supermercado como al tipo de tienda donde adquirirían los nutracéuticos; es en los NSE medio-alto y alto/alto bajo donde se presenta una diversificación de preferencias: solamente el 88.4% de amas de casa de NSE medio-alto prefieren los supermercados y el 91.2% de amas de casa de NSE alto/alto bajo se inclinan preferentemente por este mismo formato de tienda. Es posible que las amas de casa de los NSE medio-alto y alto/alto-bajo sacrifiquen un poco la comodidad de hacer solamente las compras en un lugar (el supermercado) buscando una mayor economía, es decir precios más bajos en mercados o al comprar por volumen en tiendas tipo bodega.

9. Palabra con que asocian a los alimentos que nutren y protegen la salud.

Del total de amas de casa encuestadas, más de la mitad (el 54.2%) relacionó o identificó a estos alimentos como “nutracéuticos”.

Las amas de casa jóvenes (de 25 a 35 años) relacionan a los productos que curan y nutren con el concepto de “saludable” por que se les habla de salud durante la encuesta; un 82.3% de este grupo de edad los identificó como “alimentos saludables” por no conocer otro término más elaborado, en parte por su baja exposición con esos alimentos y falta de interés por los mismos.

Sin embargo, una alta proporción de los grupos de 36 a 45 (el 84.5%) y 46 a 55 años de edad (el 60.7%) relacionó a esos alimentos con la palabra “nutracéutico”. Seguramente las amas de casa de estos grupos así lo hicieron por ser más conocedoras de los productos y de la terminología asociada a ellos.

Se concluye entonces que tanto la palabra “nutracéuticos” como la de “alimentos saludables” pueden utilizarse en adelante para cualquier comunicación con amas de casa del NSE alto y medio con probabilidades altas de ser entendidos los mensajes que se les envíen.

Las amas de casa de los NSE alto/medio-alto y medio-alto relacionaron en una alta proporción (53.1% y 54.5%) a los alimentos que nutren y curan o previenen enfermedades con el término “nutracéuticos”. Este hallazgo es importante pues ilustra de que el mismo no es extraño a ellas, sino más bien algo familiar. Esta familiaridad puede deberse a la mayor exposición que tienen con culturas extranjeras particularmente de los E.U. en donde este término es ya relativamente popular. Es también muy probable que se deba a que ya tienen algún tiempo usándolos y es para ellas el término más adecuado.

Es notable que las amas de casa del NSE medio-bajo reconozcan en una gran proporción (el 90.9%) al término “nutracéuticos”; muy probablemente estén siendo aleccionadas por empresas de multinivel que manejan estos productos y en los que están inscritas una buena cantidad de amas de casa de este NSE.

10.Gasto mensual en nutracéuticos.

La mayor parte de las amas de casa encuestadas del NSE medio a alto gasta menos de $500 al mes en productos nutracéuticos; sin embargo, una parte importante gasta entre los $501 y 1 mil pesos el mes en este tipo de alimentos.

En los gastos totales mensuales de despensa alimenticia de menos de 2 mil pesos y de $2,001 a 3 mil pesos, el gasto en nutracéuticos es menor a los $500 pesos mensuales pudiendo incluso llegar a ser cero. Este resultado se puede deber a que las familias que gastan estas cantidades, adquieren alimentos totalmente convencionales, dedicando poco o nada de su gasto en alimentos que para las amas de casa pudieran ser “superfluos” o innecesarios o por desconocimiento total de las bondades de los mismos, o sencillamente por estar en una prioridad de gasto muy baja.

A mayor gasto total en la despensa alimenticia, se incrementa proporcionalmente el gasto en nutracéuticos. Se puede deducir que conforme el gasto total es mayor, el conocimiento que tienen las amas de casa de los productos nutracéuticos y de sus beneficios es mayor, por estar relacionado el gasto con una mayor cultura en términos alimenticios.

Las amas de casa con gasto total de despensa de más de 5 mil pesos mensuales gastan arriba de los 2 mil pesos mensuales en nutracéuticos, lo que pudiera significar un gasto de 40% o más de estos productos con relación al gasto total. Hay que poner atención a los grupos de amas de casa con estos gastos para penetrar con productos nutracéuticos.

Es evidente como a mayor NSE, el gasto en productos de mayor valor agregado como lo son los nutracéuticos es también mayor. En estos niveles, existe no solamente un conocimiento mejor sobre los beneficios que pueden obtenerse de

su consumo sino una mayor disponibilidad para comprarlos. En otros NSE menores ocurre seguramente que el conocimiento de la existencia o de las bondades de los nutracéuticos no se tiene, o si se tiene no hay disposición a su adquisición por cuestiones de economía o falta de convencimiento del beneficio que podría tenerse con su consumo.

11. Alimentos “nutracéuticos” que consumen los diversos miembros de familia de NSE medio a alto en la ZMG.

El producto más mencionado que es consumido en la familia es el All Bran con un 20.9% de mención; su alta participación se debe sin duda a la fuerte publicidad que se le ha hecho desde su lanzamiento al mercado en la que se resaltan los beneficios a la salud que aporta dicho producto y por la comprobación que tienen quienes lo consumen de los efectos positivos de usar dicho producto. Los tres productos de menor participación son productos realmente nuevos como la Leche Omega 3:6 de Nestlé, el Nido Prebio 1, también de Nestlé y la bebida Splash de Campbell’s.

Puede observarse que el ama de casa y el esposo consumen más cereales con alto contenido de fibra como el All Bran o el Fibra Max ya que se preocupan más que los demás integrantes de sus familias por corregir problemas de obesidad y problemas del sistema digestivo.

Por otro lado, los hijos jóvenes se inclinan más por galletas saludables por su facilidad de consumo y sabor y simplemente por saber que son “saludables”. Por otra parte, los hijos adolescentes y niños consumen principalmente el Yakult por inducción de la ama de casa, aunque es poco probable que conozcan los efectos

positivos del mismo en términos específicos; algunos simplemente dirán que “son buenos para la salud”.

3.1.2.6 PRUEBA DE HIPÓTESIS

Para todas las hipótesis que se someten a comprobación en esta parte, se utiliza la estadística de prueba “z” ya que ésta es apropiada para un tamaño de muestra superior a 30 y a que es la adecuada cuando se manejan proporciones.

Hipótesis 1: En el 80% de las familias de NSE medio a alto de la ZMG las compras de la despensa de alimentos son decididas por el ama de casa.

1. Formulación de la hipótesis. H_0: P = 0.80; H_1: P $\neq$ 0.80
2. Nivel de significancia α: 5% ó 0.05
3. Nivel de confianza (1-0.05) = 0.95 ó 95%
4. Límites de rechazo: -1.96 a +1.96
5. Recopilación de información: n = 373; p = 0.965
6. Aplicación de la estadística de prueba z: z = 7.9667
7. Ya que el valor resultante de z está fuera de los límites, se rechaza H_0.

Significa que la hipótesis inicial del 70% quedó rebasada ampliamente y no es este porcentaje de amas de casa las que deciden las compras de alimentos sino que es más alto el mismo; la proporción llega a un 96.5% de amas de casa, la decisión de compras de la despensa de alimentos de las familias de NSE medio a alto está dominada por las amas de casa y es con ellas con quienes ha de dirigirse principalmente los mensajes de mercadotecnia más que a los otros integrantes de las familias.

Hipótesis 2: El 70% de las amas de casa de NSE medio a alto de la ZMG adquieren algún producto nutracéutico para su familia.

1. Formulación de la hipótesis: H_0: P = 0.70; H_1: P ≠ 0.70
2. Nivel de significancia α: 5% ó 0.05
3. Nivel de confianza: (1-0.05) = 0.95 ó 95%
4. Límites de rechazo: -1.96 a +1.96
5. Recopilación de información: n = 373; p = 0.587
6. Aplicación de la estadística de prueba z: z = -4.7623
7. Ya que el valor resultante de z está fuera de los límites, se rechaza H_0.

La hipótesis inicial de que un 70% de amas de casa adquieren algún nutracéutico para su familia quedó lejos de lo hallado con el estudio y es solamente un porcentaje del 58.7% de amas de casa las que sí adquieren algún nutracéutico. La proporción tan baja ha de deberse a que un alto número de amas de casa, no conocen las propiedades curativas o preventivas de enfermedades de varios alimentos y aunque sí los consumen en su familia, aquellas no las identifican como tales.

Hipótesis 3: Al menos el 60% de las familias de NSE medio a alto de la ZMG gastan arriba de $1,001 al mes en productos nutracéuticos.

1. Formulación de la hipótesis: H_0: P ≤ 0.60; H_1: P ≤ 0.60
2. Nivel de significancia α: 5% ó 0.05
3. Nivel de confianza: (1 – 0.05) = 0.95 ó 95%
4. Límites de rechazo: -1.96 a +1.96

5. Recopilación de información: n = 373; *box* “1,001 a 2,000” = 0.038, *box* 2,001 a 3,000 = 0.013, box 3,001 a 4,000 = 0.003; p = 0.054 (al sumar los 3 *top boxes*)
6. Aplicación de la estadística de prueba z: z = -21.5249
7. Ya que el valor resultante de z está fuera de los límites, se rechaza H_0.

El porcentaje de amas de casa que gastan entre 1,001 y 2 mil pesos al mes en productos nutracéuticos escasamente llega al 3.8%, aún adicionando los porcentajes de amas de casa que gastan una cantidad mayor en nutracéuticos al mes, desde 2,001 hasta 4 mil pesos no se alcanza más de un porcentaje del 5.4% actualmente. El estudio arrojó el dato de que el 94.6% de las amas de casa gastan menos de 1,001 pesos mensuales en productos nutracéuticos. Es posible que el gasto mensual no alcance los más de $1,001 por no existir disponible una variedad amplia de alimentos procesados que cuenten con propiedades nutracéuticas.

Hipótesis 4: El 70% de las amas de casa de NSE medio a alto de la ZMG están dispuestas a pagar al menos un 20% más en precio por un producto nutracéutico sobre un alimento convencional.

1. Formulación de la hipótesis: H_0: $P \geq 0.70$; H_1: $P > 0.70$
2. Nivel de significancia α: 5% ó 0.05
3. Nivel de confianza: (1 – 0.05) = 0.95 ó 95%
4. Límites de rechazo: -1.96 a +1.96
5. Recopilación de información: n = 373; *box* “$24” = 0.193, *box* “$26” = 0.319, *box* “$28” = 0.196, *box* “$30” = 0.118; p=0.826 (al sumar los 4 *top boxes*)

6. Aplicación de la estadística de prueba z: z = 5.1838
7. Ya que el valor resultante de z está fuera de los límites, se rechaza H_0.

En realidad el porcentaje de amas de casa que están dispuestas a pagar al menos un 20% de sobreprecio es del 82.6%; esto significa que las entrevistadas sí valoran los beneficios de los nutracéuticos y están dispuestas a pagar no solamente un 20% adicional sino porcentajes incluso superiores como el 30 y hasta 50%. El promedio aritmético de hecho, que estarían dispuestas a pagar de sobreprecio las amas de casa es del 25.4%. Es este un buen indicio para la fijación de precios de los nutracéuticos, considerando que las amas de casa les dan un valor superior (con base al precio) de hasta una cuarta parte adicional a los nutracéuticos.

Hipótesis 5: El 80% de las amas de casa de NSE medio a alto de la ZMG prefieren comprar en el supermercado los alimentos nutracéuticos.

1. Formulación de la hipótesis: H_0: P = 0.80; H_1: P $\neq$ 0.80
2. Nivel de significancia α: 5% ó 0.05
3. Nivel de confianza: (1 – 0.05) = 0.95 ó 95%
4. Límites de rechazo: -1.96 a +1.96
5. Recopilación de información: n = 373; p = 0.912
6. Aplicación de la estadística de prueba z: z = 5.4076
7. Ya que el valor resultante de z está fuera de los límites, se rechaza H_0.

El dato obtenido durante el estudio marca que es más alto el porcentaje (91.2%) que el planteado en la hipótesis inicial. Este resultado permite pensar que la ama de casa compra principalmente en este tipo de tienda su despensa de

alimentos procesados y no le gustaría tener que desplazarse a otro tipo de tiendas en forma exclusiva para adquirir los nutracéuticos.

Hipótesis 6: Al menos el 70% de las amas de casa de NSE medio a alto de la ZMG están dispuestas a adquirir una mayor variedad de alimentos nutracéuticos.

1. Formulación de la hipótesis: H_0: $P \leq 0.70$; H_1: $P > 0.70$
2. Nivel de significancia α: 5% ó 0.05
3. Nivel de confianza de (1 – 0.05) = 0.95 ó 95%
4. Límites de rechazo: -1.96 a +1.96
5. Recopilación de información: n = 373; *box* "de acuerdo" = 0.461, *box* "totalmente de acuerdo" = 0.26; p = 0.721 (al sumar los 2 *top boxes*)
6. Aplicación de la estadística de prueba z: z = 0.885
7. Ya que el valor resultante de z está dentro de los límites, no se rechaza H_0.

Se comprueba que es válida la suposición inicial de que al menos el 70% de las amas de casa entrevistadas si están dispuestas a adquirir otros alimentos nutracéuticos, diferentes a los que actualmente están disponibles en el mercado, para completar su despensa alimenticia familiar del mes. Puede interpretarse como que de haber nutracéuticos tales como sopas instantáneas, enlatadas, postres, etcétera, las amas de casa sí los adquirirían en lugar de los mismos tipos de alimentos pero convencionales.

Hipótesis 7: Al menos el 70% de las amas de casa de NSE medio a alto de la ZMG están dispuestas a incrementar su gasto mensual de despensa en alimentos nutracéuticos.

1. Formulación de la hipótesis: H_0: $P \leq 0.70$; H_1: $P > 0.70$
2. Nivel de significancia α: 5% ó 0.05
3. Nivel de confianza: (1 – 0.05) = 0.95 ó 95%
4. Límites de rechazo: -1.96 a +1.96
5. Recopilación de información: n = 373; *box* "de acuerdo" = 0.461, *box* "totalmente de acuerdo" = 0.26; p = 0.721 (al sumar los 2 *top boxes*)
6. Aplicación de la estadística de prueba z: z = 0.885
7. Ya que el valor resultante de z está dentro de los límites, no se rechaza H_0.

Un 70% de las amas de casa están dispuestas a incrementar su gasto actual de nutracéuticos (que actualmente es de $386.50 mensuales) posiblemente hasta los 2 mil 870 pesos en este mismo tipo de alimentos (ésta última cifra es el promedio aritmético de gasto mensual de despensa en alimentos de la muestra). Existe entonces un potencial atractivo de oportunidades para desarrollar e introducir al mercado este tipo de productos.

3.1.2.7 TAMAÑO ACTUAL Y POTENCIAL DE MERCADO

Con base a los datos de la investigación descriptiva y datos de población siguientes, se calculó el tamaño actual del mercado de alimentos nutracéuticos en la ZMG y su potencial:

- Población total de la Zona Metropolitana de Guadalajara (fuente: INEGI, XII Censo General de Población y Vivienda 2000): 3'675,789
- Número total de viviendas en la ZMG (fuente INEGI, XII Censo General de Población y Vivienda 2000): 806,869

- Promedio de habitantes por vivienda (fuente: XII Censo General de Población y Vivienda 2000): 4.55
- Porcentajes de los niveles socioeconómicos NSE de Guadalajara (fuente: Sigma 1999):

NSE	Alto/Alto-Bajo	Medio-Alto	Medio-Típico	Medio-Bajo
% de la población total	4.66	6.86	10.07	13.33
Individuos	171,292	252,159	370,152	489,982
Hogares	37,647	55,420	81,352	107,688

Tomando la media de los rangos de gasto en productos nutracéuticos por familia en los diferentes NSE de la información obtenida durante el estudio, se calcula que estos gastan:

NSE	Alto/Alto-Bajo	Medio-Alto	Medio-Típico	Medio-Bajo
Gasto mensual en ANC	$533.00	$534.25	$350.00	$454.50

El gasto mensual de cada NSE multiplicado por el número de familias de ese mismo NSE en la ZMG lleva a un consumo estimado actual de nutracéuticos al mes de:

NSE	Alto/Alto-Bajo	Medio-Alto	Medio-Típico	Medio-Bajo
Gasto en ANC por NSE	$20’065,851	$29’608,135	$28’473,200	$48’944,196

El mercado actual de alimentos nutracéuticos en la ZMG asciende a 127 millones 91 mil 382 pesos mensuales o 1 mil 525 millones 96 mil 584 pesos anuales. Este consumo anual equivale a 163 millones 988 mil 880 dólares a un tipo de cambio de 9.30 pesos por dólar.

Ahora, interesa también saber a cuánto puede llegar este mercado con base a la intención de incrementar la diversidad y el gasto mismo en alimentos nutracéuticos.

NSE	Alto/Alto-Bajo	Medio-Alto	Medio-Típico	Medio-Bajo
Hogares	37,647	55,420	81,352	107,688
% de familias dispuestas a gastar la totalidad de su despensa en ANC	72.1	74.1	20.0	95.5
Gasto mensual en despensa	$2,871.00	$2,932.00	$3,020.00	$2,050.00
Potencial de mdo. En ANC por NSE	$77’958,951	$120’406,157	$49’136,608	$210’826,182

El potencial de mercado total en la ZMG es de 458 millones 327 mil 898 pesos mensuales ó 5 mil 499 millones 934 mil 776 pesos anuales (son $591.4 millones de dólares anuales a una paridad de 9.30 pesos por dólar) para los productos nutracéuticos, determinado con base al porcentaje de familias que estarían dispuestas a comprar la totalidad de su despensa de alimentos en productos nutracéuticos y con base también al mismo gasto mensual de despensa promedio por NSE.

3.2 ANÁLISIS DEL COMPORTAMIENTO DEL CONSUMIDOR

A través de la aplicación de la teoría del comportamiento del consumidor se pretende dar respuesta a una pregunta fundamental aplicada hacia los alimentos nutracéuticos: ¿Por qué compra lo que compra el consumidor?

3.2.1 EL PRODUCTO EN EL MUNDO CONSTRUIDO DEL CONSUMIDOR

El conocimiento actualizado de los indicadores macroeconómicos y de aquellos que miden el dinamismo de las industrias permiten diseñar estrategias a *grosso modo*; dicho esto mismo a manera de metáfora, equivale a ubicar la posición de la diana en sí, sin que ello signifique que alcancemos automáticamente nuestras metas, es decir que al disparar, demos en el centro de dicha diana.

Lo que se requiere entonces es indagar más profundamente sobre lo que el consumidor meta necesita y desea, esto es, conocer lo que los clientes tienen en su mundo construido respecto a los alimentos nutracéuticos que actual o potencialmente se les puede proveer.

Una forma de lograr este conocimiento es detectar la percepción que dichos consumidores tienen respecto a los productos y servicios, concretamente a los alimentos nutracéuticos, percepción que en forma muy importante determina el comportamiento de estos clientes en el proceso completo de compra.

Afortunadamente se cuenta en la actualidad con una amplia provisión de herramientas que provienen de los saberes de la psicología, la sociología y otros campos del comportamiento humano.

En el presente trabajo se aplicó una herramienta que permite conocer la actitud (que es parte del mundo construido) del consumidor, perteneciente a un determinado mercado meta. Esta herramienta está basada en el modelo de Fischbein, modelo clasificado como uno de atributos múltiples.

Aunque el consumidor adopta una actitud general hacia un producto o servicio determinado, es difícil para éste describirla debido a que dicha actitud es una resultante de su postura específica hacia uno o varios de los atributos del producto o servicio. La actitud general hacia los alimentos nutracéuticos es entonces la actitud resultante de la actitud del consumidor hacia los múltiples atributos de esta clase de alimentos.

La puesta en práctica de esta herramienta implica como primer paso el detectar las características esperadas de los alimentos nutracéuticos por el segmento de mercado al que irán dirigidos. Para esto se les preguntó en forma

abierta sobre las características esperadas a un grupo de doce personas representativas del segmento de mercado meta.

Durante la investigación para identificar estos atributos, se encontraron una diversidad de los mismos, propuestos por los encuestados y a través de un análisis de frecuencias, se tomaron aquellos siete atributos que se repitieron más que el resto. Los siete atributos con mayor coincidencia son:

1. Auténtica prevención/curación de enfermedades
2. Sabor agradable
3. Apto para todas las edades
4. Preparación y consumo fáciles
5. Información clara y completa sobre propiedades y uso
6. Asequible por precio
7. De fácil adquisición

Luego, en un segundo paso se diseñó a partir de esta lista de atributos un instrumento para medir la fuerza de la creencia que tienen los consumidores respecto a que un alimento nutracéutico posea cada uno de los siete atributos. El instrumento se creó usando escalas bipolares, con una escala que va desde +3 (equivalente a “muy probable”), pasa por cero para una postura neutra y llega hasta –3 (equivalente a “poco probable”). El instrumento aplicado se muestra en el anexo número 2.

En la tabla siguiente se muestran las respuestas capturadas con base al cuestionario anterior, aportadas por catorce entrevistados, calificados como “conocedores” de los alimentos nutracéuticos y en la columna extrema derecha se

muestra el valor promedio de la fuerza de la creencia sobre cada uno de los siete atributos.

															Prom.
Eficacia	3	3	2	2	3	3	2	3	3	2	3	2	3	3	2.64
Sabor	3	2	2	3	3	2	2	2	3	2	2	2	2	1	2.21
Aptos	2	3	2	3	2	3	3	3	3	3	2	2	3	3	2.64
Preparación	3	3	3	2	3	3	2	3	3	2	3	3	3	2	2.71
Información	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3	2.79
Precio	3	3	2	2	3	3	2	3	2	2	3	2	2	3	2.50
Adquisición	3	2	2	2	3	2	3	3	3	3	3	3	2	2	2.57

Enseguida se aplicó otro instrumento que permitió medir ahora la evaluación de cada atributo del producto para el cual existe una creencia dominante. Se emplearon también escalas bipolares. El instrumento aplicado se muestra en el anexo número 3.

De la aplicación de este instrumento a una muestra de 30 amas de casa se obtuvieron los siguientes datos y resultados sobre la valoración a los atributos de los alimentos nutracéuticos:

																												Prom.
Eficacia	3	3	3	3	2	2	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	3	2	3	3	2	3	3	3	3	2.77
Sabor	3	3	3	3	3	2	1	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	2	2	3	2.70
Aptos	3	3	2	3	1	3	1	2	2	2	3	2	2	2	3	2	3	2	3	3	2	2	3	2	2	3	2	3	2	2.37
Preparación	3	3	3	3	0	0	2	2	3	3	3	2	3	3	2	2	3	2	3	3	3	3	3	3	2	2	3	2	3	3	2.50
Información	3	3	3	3	2	2	1	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	2	2	2	3	3	3	3	2.67
Precio	3	2	2	2	2	2	3	2	2	3	3	3	2	3	3	3	3	2	3	3	2	2	3	3	2	3	3	3	2	2	2.53
Adquisición	3	3	3	3	1	2	2	2	3	1	3	2	2	3	2	3	2	3	1	2	2	3	3	3	1	3	2	3	3	2	2.37

Al aplicar la ecuación del modelo de Fischbein para medir las actitudes se multiplica el valor promedio de las creencias (c) por las evaluaciones (e) sobre cada atributo. Así, se obtuvieron los resultados mostrados en la tabla siguiente:

		Promedio	c x e
Eficacia	creencia	2.64	7.31
	evaluación	2.77	
Sabor	creencia	2.21	5.97
	evaluación	2.70	
Aptos	creencia	2.64	6.26

	evaluación	2.37	
Preparación	creencia	2.71	6.78
	evaluación	2.50	
Información	creencia	2.79	7.45
	evaluación	2.67	
Precio	creencia	2.5 0	6.33
	evaluación	2.53	
Disponibilidad	creencia	2.57	6.09
	evaluación	2.37	
		Suma de c x e =	39.85

Este valor total de +39.85 (ubicado en la escala de abajo como un punto negro), significa que los clientes tienen una actitud hacia los alimentos nutracéuticos “moderadamente favorable” pero acercándose a una de “extremadamente favorable” como puede apreciarse en la escala mostrada abajo. Considérese que la puntuación máxima de actitud favorable es en el presente caso de +63; este valor resulta de multiplicar el valor máximo de la creencia +3 por la del valor máximo de la escala de evaluación +3, y el producto, a su vez por el número de atributos que son siete.

Actitud general del consumidor hacia los alimentos nutracéuticos								
Buena	+63 a +43	+42 a +22	+21 a +1	0	-1 a –21	-22 a –42	-43 a –63	Mala
	Extremadamente	Moderadamente	Ligeramente	Ni moderada ni ligeramente	Ligeramente	Moderadamente	Extremadamente	

Con base a estos resultados, es recomendable continuar con el proyecto del plan estratégico para los alimentos nutracéuticos ya que la actitud de parte del consumidor del segmento de mercado meta, es de moderada a altamente favorable y eso implica que al poner estos alimentos a disposición del consumidor, serían positivamente seleccionados para su compra y consumo.

Por supuesto que los alimentos que se les ofrezca deben contar efectivamente como mínimo, con los siete atributos evaluados previamente.

Los dos atributos hacia los cuales hay una mejor actitud son la eficacia y la información. Eficacia en cuanto a que el alimento verdaderamente prevenga y/o cure las enfermedades o disfunciones de la salud que el fabricante anuncia; el atributo información tiene que ver con que el producto incluya en su empaque toda la información que permita conocer en forma clara y precisa, las propiedades farmacéuticas del alimento, sus beneficios, dosis, cuidados en su consumo, contraindicaciones, instituciones de salud que avalan al producto, contenido nutritivo, y otros.

De hecho, la actitud hacia la información resultó ligeramente mayor que la de la misma eficacia; es posible que el consumidor estime que una información franca, profesional, completa y sin exageraciones sobre el producto le inspire confianza sobre su eficacia aún antes de probarlo por sí mismo. Es fundamental entonces que el nutracéutico que se ofrezca al consumidor posea estos dos atributos sin ningún menoscabo.

El siguiente atributo al que le da importancia el consumidor con base a la actitud detectada, es la facilidad de preparación y uso. Seguramente no quiere entrar en complicaciones para poder consumirlo y se puede deducir que busca poder llevar consigo el alimento sin problemas de conservación y preparación. Puede decirse que desea que el producto esté listo para consumirse.

Curiosamente el atributo sabor resultó con el valor más bajo, pero se puede inferir que no es que a éste lo desdeñe el consumidor sino que más bien da como

un hecho que el producto debe tener un sabor agradable; para el consumidor lo agradable del sabor es algo dado por sentado.

El hecho de que el consumidor adopte una actitud favorable al atributo “apto para todas las edades” significa que hay una preocupación por los encuestados (adultos) tanto de su propia salud como de los niños, jóvenes y ancianos, y que puede ser preservada o recuperada a través de esta clase de alimentos.

El atributo precio fue evaluado con una actitud alta y positiva lo que hace ver que puede fijarse un precio mayor al de un alimento convencional y el consumidor lo considera como comprensible y aceptable debido a los beneficios adicionales e importantes que puede recibir al consumir los nutracéuticos. Ya desde el estudio de mercado se percibió que hay una disposición a pagar entre el 20 y el 30% de sobreprecio.

La actitud global así como la actitud hacia cada una de los atributos del producto de parte de los clientes indudablemente se mejorarán con la verdadera integración de los siete atributos estudiados. Hay una gran probabilidad de que serán mejor aceptados por los clientes una vez que se ofrezcan de acuerdo a lo propuesto anteriormente.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS COMPETITIVO

La aplicación de la teoría sobre el análisis de la competencia se ha realizado para definir la estrategia competitiva, esto es, para anticiparse a la competencia en la búsqueda por ganar la preferencia del consumidor al tratar de maximizar el valor entregado a los consumidores. Esta anticipación debe ser en forma por demás inteligente y absolutamente sin ningún detrimento para la sociedad.

4.1 SECTOR INDUSTRIAL DE ALIMENTOS NUTRACÉUTICOS

El sector industrial de alimentos nutracéuticos, de considerarse como tal, es una industria emergente no solamente en México sino en la mayoría de los países del mundo.

Los productos nutracéuticos son productos relativamente novísimos por su diseño y naturaleza y podrían pertenecer tal vez a uno u otro de dos sectores industriales: al sector industrial de alimentos o al sector industrial farmacéutico. La industria de los nutracéuticos podría parecer que es más afín a la de los alimentos pero, es necesario para fines de realizar un análisis adecuado, asignarles a estos productos su propio sector industrial

Se ha seleccionado esta industria por varias razones entre las que pueden destacarse las siguientes: la necesidad –no tan evidente por cierto- de las personas de proteger y restaurar su salud a través de medios lo más natural posible y qué mejor que a través de un acto tan cotidiano y al mismo tiempo tan lúdico como la alimentación; además, se vislumbra un potencial de mercado muy atractivo desde

el punto de vista de consumo, ya que de acuerdo a un estudio de mercado realizado recientemente se ha identificado un potencial de alrededor de 500 millones de dólares americanos al año en la zona metropolitana de Guadalajara; pueden obtenerse además atractivos márgenes, ya que se detecta una favorable disposición del consumidor a pagar un precio 30% mayor que el pagado por los alimentos convencionales.

4.1.1 UBICACIÓN DEL SECTOR DE ALIMENTOS NUTRACÉUTICOS Y DE LA EMPRESA EN LA MATRIZ DE LA EVOLUCIÓN DE LA FORMA DE ATENDER, ABORDAR Y COMPETIR EN EL MERCADO

Con el fin de caracterizar mejor el sector industrial, y de hacerlo más tangible para su análisis, conviene mencionar algunos de los productos y sus marcas que caen en la clasificación de nutracéuticos y juntamente, mencionar a las compañías productoras de dichos alimentos nutracéuticos.

El cereal procesado a partir de salvado de trigo que se comercializa con diversas marcas tales como All-Bran, Fibra Max y que son elaborados por las compañías Kellogg y Nestlé respectivamente, está tal vez entre uno de los alimentos más conocidos por el consumidor y que puede clasificarse definitivamente como un alimento nutracéutico.

Otros buenos representantes del sector de nutracéuticos son los lácteos Omega 3-6 de la compañía Nestlé y que se ofrecen al consumidor en forma de leche fluida, leche en polvo y yoghurt.

Un producto ya viejo relativamente pero que tiene una buena penetración y un buen posicionamiento lo es el *probiótico* de marca Yakult. También, hay una

buena cantidad de cereales basados en la avena que han proliferado al promoverse principalmente por las compañías Nestlé y Quaker Oats.

Es innegable que hoy por hoy las empresas mencionadas anteriormente y que son líderes en el sector industrial, son las de mayor representatividad en cuanto a la manera de competir, abordar y de atender al mercado.

Puede decirse que actualmente el sector atiende al mercado masivo con ciertos productos ya bien reconocidos por el consumidor como son el de All-Bran y Yakult, y que se dirige hacia algunos segmentos reducidos o nichos de mercado con productos más específicos y definitivamente de mayor margen tales como la leche fluida o en polvo Omega 3-6.

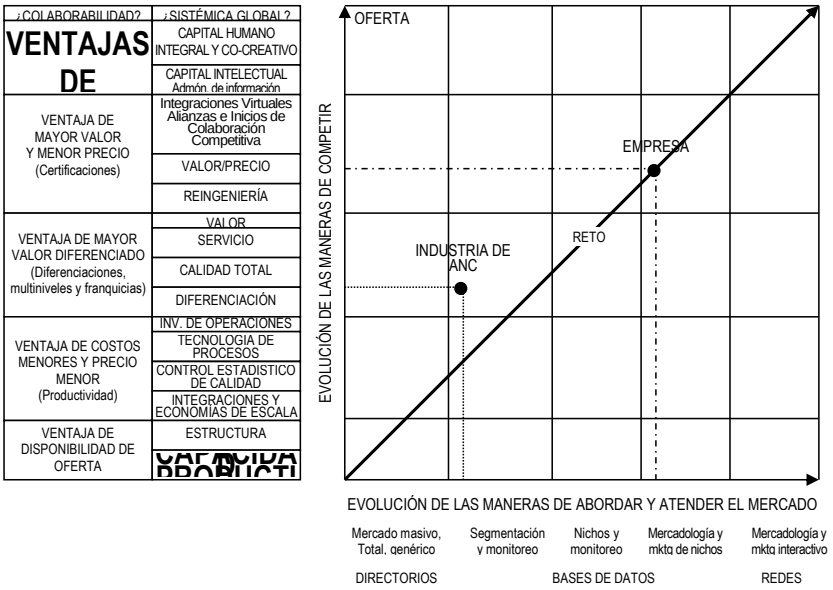
Es sabido que el sector definitivamente no aborda los mercados meta ni a través de directorios o bases de datos y mucho menos redes, sino que ofrece los productos a través de canales de distribución y puntos de venta abiertos a todo público como son los supermercados.

El sector industrial compite actualmente basándose en parte en la diferenciación de los productos y, en términos más amplios puede decirse que compite buscando la ventaja de mayor valor diferenciado.

Con base a lo estipulado previamente, pueden especificarse las coordenadas para ubicación de la industria en la matriz de oferta y demanda y así, determinar la brecha hacia el reto competitivo.

En la gráfica de enseguida puede observarse que la posición de la industria de alimentos nutracéuticos (ANC) tiene una brecha que cerrar, de acuerdo al modelo, y desplazarse hacia la derecha para alcanzar la línea del reto teórico, pasando de un mercado masivo y genérico, a un mercado más reducido, en

segmentos específicos y abordándolo posiblemente a través de bases de datos *ad hoc*.



Adaptado del modelo de Evolución de las Maneras de Competir, Abordar y Atender el Mercado. Lozano, Roberto. Asesoría Sistémica Profesional, México

El no hacerlo puede provocar que las firmas al ver que sus productos no son desplazados, consideren como un fracaso el desarrollo del producto y lo retiren eventualmente del mercado. Si se decide a mantener su enfoque en los mercados masivos, debería entonces ofrecer sus productos basándose en ventajas de costo y precios menores.

En cuanto a los productos que produciría la empresa de posible creación, ya se ha considerado con anticipación, que tendrían el distintivo de ser productos de alto valor y con un precio competitivo para dar una alta relación valor/precio. Al considerar esta como la ordenada, puede determinarse de la gráfica previa, que

para satisfacer el reto planteado, debería abordarse el mercado a través de bases de datos y tal vez redes y, atacar el mercado meta con estrategias de mercadotecnia propias para nichos.

4.2 ESTRUCTURA GENÉRICA DE LA INDUSTRIA DE LOS NUTRACÉUTICOS.

Las características estructurales clave de la industria de alimentos nutracéuticos determinan la fuerza con que se compite dentro de ésta, y por tanto, de ello dependerá la rentabilidad de la industria y en última instancia su atractividad. A continuación se identifican para cada una de las fuerzas del modelo de las cinco fuerzas, los jugadores diversos que las integran y se presenta una descripción de su naturaleza.

4.2.1 COMPETIDORES ACTUALES

A la fecha actual y conforme a la definición dada previamente de los alimentos nutracéuticos, muchas empresas que los fabrican actualmente en México y se comercializan incluso en la Zona Metropolitana de Guadalajara (Guadalajara, Zapopan, Tlaquepaque, Tonalá), no los identifican ni los promocionan con este nombre. Sin embargo, y con base a estudios de mercado previos, se identificaron a varias de las empresas que compiten actualmente dentro de la industria de los nutracéuticos: Nestlé, Danone, Yakult, Nabisco, Gamesa, Bimbo (Lara), Kellogg's, Maizoro, Quaker Oats (Pepsico) y Campbell's. La mayoría de estas firmas son multinacionales y algunas son jugadoras netamente globales.

4.2.2 SUBSTITUTOS

Existe una importante cantidad de productos que pueden en un momento y circunstancias dadas, ser utilizados por el usuario para reemplazar a los

nutracéuticos para cubrir en forma si no total, sí parcialmente, los efectos y beneficios de un producto diseñado para desempeñar una funcionalidad específica y comprobada.

Los principales sustitutos identificados son:

- Alimentos naturales sin procesar, principalmente frutas, verduras, cereales y lácteos (naranja, kiwi, toronja, bróculi, avena rolada, leche fluida).
- Alimentos semiprocesados de origen natural: cereales (soya texturizada, avena rolada) y lácteos (queso, yoghurt).
- Alimentos procesados enriquecidos con vitaminas y otros nutrientes básicos (hojuelas de maíz, pan de caja, galletas).
- Productos vegetales en forma natural o procesada: yerbas, tés, preparados a partir de extractos de yerbas (alga espirulina, ginkgo biloba, kava-kava).
- Productos animales en forma natural o procesada: cartílago de aleta de tiburón, carne de víbora de cascabel.
- Productos químicos de origen mineral o animal: carbonato de calcio, óxido de zinc, sulfato de manganeso.
- Productos farmacéuticos de fórmula, de prescripción o venta libre: medicamentos de uso específico, multivitamínicos, vitamina “A” y “C”, ácido fólico y folatos.

4.2.3 ENTRADAS POTENCIALES

Las empresas que tienen un mayor potencial para entrar al sector industrial de nutracéuticos son aquellas que actualmente están en el sector de alimentos; tienen mayor potencial aún que las mismas empresas que están en el sector farmacéutico. Para las primeras representa tener una extensión de línea, pero para las segundas representa entrar a una industria muy diferente, es decir, implica una diversificación con los mayores riesgos e incertidumbres implícitos.

Se estima que aquellos grupos que tienen un mayor potencial e inclinación a entrar al sector son grupos como Unilever, Procter & Gamble, Conagra, Archer Daniels Midland y Onmilife.

4.2.4 COMPRADORES

Ya que los nutracéuticos son productos terminados, los compradores se pueden localizar entre el consumidor final, o a menos que la cadena de distribución requiera el uso de intermediarios, se puede tener al distribuidor o mayorista como comprador. De cualquier forma, el grueso de los compradores, serán los consumidores finales.

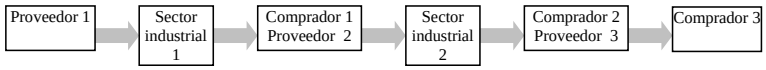
De acuerdo a lo que se ha investigado con anterioridad, no todos los consumidores tienen disposición ni capacidad para la compra de los nutracéuticos, puede decirse que para la ZMG los segmentos de la población que tienen una mayor inclinación y poder de compra de los nutracéuticos son los que pertenecen a los niveles socioeconómicos medio y medio alto.

Esta parte del análisis de la estructura genérica de la industria está relacionada fuertemente con el análisis de la cadena productiva que se describe en

la siguiente sección; en esa otra sección se hará la clasificación del tipo de estructura de cada industria (como parte de una cadena productiva), según el número de vendedores que la integran, a saber monopolio puro, oligopolio, competencia monopolística y, competencia pura.

4.2.5 ANÁLISIS DE LA CADENA PRODUCTIVA

Dentro de una cadena productiva, se ubica a la manufactura de alimentos nutracéuticos en el sector industrial 2, del esquema presentado enseguida.



El bloque denominado comprador 3 lo conforman los consumidores finales. En el bloque identificado como comprador 2-proveedor 3, participan las principales empresas de distribución de los ANC tales como las cadenas de supermercados, tiendas de conveniencia, abarroteras, etc. en el sector 2 están participando empresas como Nestlé, Kellogg's, Quaker Oats y otros más como se describió anteriormente en la estructura genérica del sector, es decir, propiamente las manufactureras de los ANC; esta industria puede clasificarse en cuanto a su estructura como un *oligopolio diferenciado* ya que son pocas las compañías que producen particularmente lácteos diferenciados que les permite cargar a las compañías un precio premio como es el caso de la leche omega 3-6, las bebidas fermentadas con probióticos tales como el LC1, Actimel y Yakult, productos y marcas a las cuales cada productor busca diferenciar ofreciendo beneficios especiales al consumidor y buscando una posición de liderazgo.

En el bloque proveedor 2-comprador 1 se encuentran los distribuidores industriales de ingredientes alimentarios. Estos distribuidores pueden ser en muchos y tal vez en la mayoría de los casos, las mismas compañías productoras (bloque de sector industrial 1) de los ingredientes, usando su propia fuerza de ventas. El número de jugadores en este eslabón de la cadena es alto, sin embargo, la estructura de la industria corresponde a una de tipo *competencia monopolística* ya que son muchas las materias primas que se venden al eslabón 2 pero las empresas se han enfocado en determinados ingredientes (como se describe en el siguiente párrafo) y además los han convertido en especialidades de tal forma que muchos de los competidores se enfocan en segmentos específicos de mercado (o segmentos industriales) a los cuales pueden satisfacer mejor sus necesidades de una forma más competitiva y con ello, cargar mayores precios y obtener mejores márgenes de utilidad.

Los insumos que proveen las compañías ubicadas como proveedores 2, van desde extractos naturales y concentrados de productos naturales como el ginseg, ginkgo biloba, ajo, kava kava, extracto de semilla de uva, té verde, aceite de pescado omega 3-6, vitamina E, vitamina C, fibra dietética, oligosacáridos, antocianinas, beta-carotenos, calcio, flavonoides, licopeno, ácidos grasos polienóicos, polifenoles, zinc, magnesio, elementos antioxidantes, cultivos probióticos e ingredientes prebióticos tales como fructooligosacáridos, etcétera, que aunque son básicos, definitivamente tuvieron que pasar por un proceso industrial de transformación, aunque sea a veces de una simple purificación y esterilización. Algunas de las empresas que destacan en este eslabón de la cadena son ConAgra, Cargill y Archer Daniels Midland.

En el inicio de la cadena están ubicadas empresas esencialmente del ramo agricultor, las cuales son las encargadas dentro de la cadena, de proveer los insumos básicos a partir de los cuales las empresas obtendrán los ingredientes de mayor valor agregado como los mencionados en el párrafo anterior.

4.2.6 FASE DE EVOLUCIÓN DE LA INDUSTRIA DE NUTRACÉUTICOS

Es importante definir la fase de evolución en que se encuentra actualmente la industria de los nutracéuticos pues es un hecho que la estructura de cualquier industria incluyendo ésta por supuesto, cambia con el tiempo y por consecuencia el equilibrio de fuerzas.

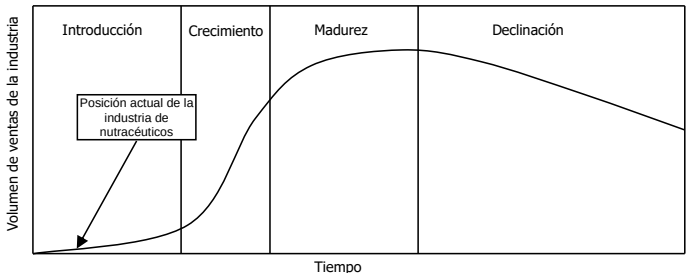
Al cambiar la conformación de las fuerzas, cambiará el atractivo de la misma y será necesario entonces generar o adecuar la estrategia competitiva. Entender el proceso de evolución y la fase actual en que se encuentra la industria en forma proactiva es mejor que hacerlo en forma reactiva pues los costos de reaccionar estratégicamente son mayores por lo general a medida que la necesidad de cambio es mucho más obvia.

La forma más sencilla para definir la fase de evolución de la industria de los nutracéuticos consiste en identificar los cambios en el sector que afectan a todos los elementos de su estructura. Uno de los principales cambios lo son las ventas de los nutracéuticos producidos por la industria. Es conocido que el crecimiento de las ventas de la mayoría de los sectores industriales sigue una curva en forma de “S” debido al proceso de innovación y difusión de los nuevos productos.

Se ha mencionado previamente en este trabajo que los nutracéuticos como concepto es algo de gran novedad en la industria alimentaria de México y por tanto

de la ZMG. Se mencionó también que ciertos productos que están en el mercado desde hace buen tiempo, aunque estrictamente pueden clasificarse como nutracéuticos, no han sido nunca promocionados como tales (caso del Yakult o del All Bran). No obstante la presencia ya de años en el mercado de estos productos, al integrarse a una familia más amplia de productos de la industria, las ventas globales no parecen despegar lo suficiente como para decir que el sector ha cambiado de fase.

Actualmente, las ventas de los productos nutracéuticos disponibles para el consumidor se mantienen estables y bajas en comparación con los alimentos convencionales. El nivel de ventas y su tasa de crecimiento casi de cero permite ubicar a la industria en la fase de "introducción temprana" sin duda.



Para esta fase del ciclo de la industria de los nutracéuticos, pueden esperarse por participar en la industria los siguientes resultados en cuanto a la naturaleza de las fuerzas competitivas, estrategia y los resultados:

Concepto	Características de la fase de introducción
Compradores y comportamiento del cliente	Cliente de altos ingresos, con inercia en hábitos. Los clientes deben convencerse a probar el producto
Productos y cambio del producto	Calidad baja. El diseño y desarrollo del producto es clave. Muchas y diferentes variantes del producto, no estándares. Cambios frecuentes en el diseño. Diseños aún básicos del producto.
Mercadotecnia	Intensa publicidad y esfuerzo de ventas. Estrategia de precios altos. Altos costos de mercadotecnia.

Manufactura y distribución	Capacidad sobrada. Corridas cortas de producción. Alto contenido de mano de obra especializada. Altos costos de producción. Canales de distribución especializados.
I&D	Técnicas de producción cambiantes
Comercio exterior	Algunas exportaciones
Estrategia global	Mejor periodo para aumentar la participación de mercado. I&D e ingeniería son funciones clave.
Competencia	Pocas compañías. Pero muy bien posicionadas
Riesgo	Alto riesgo
Márgenes y utilidades	Altos precios y márgenes. Bajas utilidades. Elasticidad de precios para el vendedor individual no tan grande como en la madurez

4.3 ANÁLISIS DE ATRACTIVIDAD DEL SECTOR CON EL MODELO DE PORTER DE LAS 5 FUERZAS

Una poderosa ayuda para evaluar la atractividad de la industria lo constituye la metodología sistemática de las cinco fuerzas de Porter (1980). Las fuerzas están integradas por los competidores actuales, los potenciales (barreras de entrada y de salida), los proveedores, los compradores y los productos sustitutos, pero también se incluye en el análisis sistemático a las acciones del gobierno. Cada uno de estos factores es desglosado en otros elementos componentes de cada fuerza y barrera.

El análisis se desarrolla valorando la intensidad, magnitud o sentido de cada componente de la fuerza y barrera. Al completar la valuación, se hace un conteo de las posiciones marcadas como atractivo (atractividad alta), neutro (atractividad mediana) e inatractivo (atractividad baja) como se muestra en la tabla de enseguida.

	Atractividad		
	Baja	Mediana	Alta
Barreras de entrada	1	3	6
Barreras de salida	2	1	2
Rivalidad entre los competidores	5	1	1
Poder de los compradores	3	2	3
Poder de los proveedores	6	0	2
Disponibilidad de los sustitutos	1	2	1
Acciones del gobierno	0	7	1
Evaluación global	18	16	16

Es evidente que la atractividad del sector, medida a través de esta herramienta tiende a ser predominantemente mediana y con ligera tendencia hacia la baja atractividad.

Este análisis es valioso por sí mismo, pero debe ser complementado con otras perspectivas para tomar una definición sobre la decisión de entrar o no a la industria como un nuevo participante.

4.3.1 GRUPOS ESTRATÉGICOS EN EL SECTOR

Se considera como grupo estratégico al conjunto de empresas en un sector industrial que siguen una misma o similar estrategia a lo largo de ciertas dimensiones estratégicas. Las dimensiones estratégicas capturan las diferencias posibles entre las opciones estratégicas de una compañía en la industria.

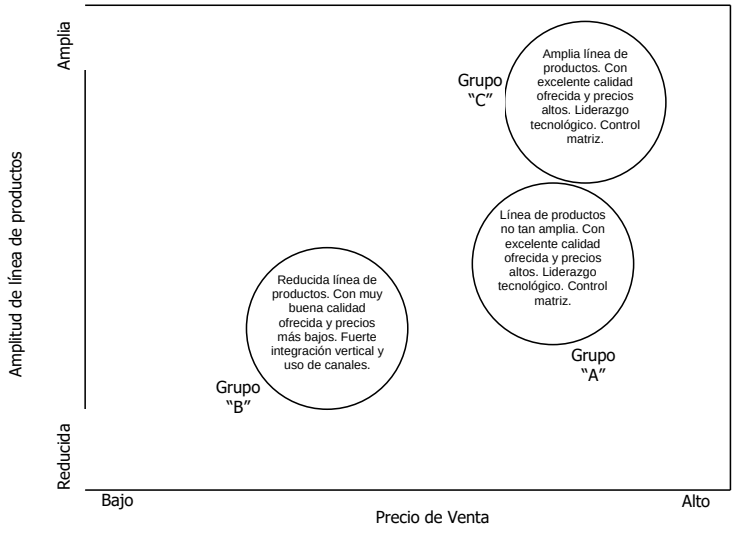
Para el sector industrial de los ANC esas dimensiones se muestran en la columna del extremo izquierdo de la tabla de la siguiente página.

Se muestra también para cada compañía la dimensión estratégica que aplica y que la hace distintiva en cuanto a su manera de competir en el sector de nutracéuticos.

Compañía / Dimensión estratégica	Nestlé	Kellogg	Quaker	Danone	Nabisco	Gamesa	Bimbo	Campbell
Especialización	X	X		X			X	
Identificación y amplitud de la marca	X	X	X	X	X	X		
Empujón versus Jalón	X	X		X			X	
Selección del canal							X	
Calidad del Producto	X	X	X	X		X	X	X
Liderazgo tecnológico	X	X		X				X
Integración vertical						X	X	
Posición de costo					X	X	X	
Política de precios						X	X	
Relación con la casa matriz	X	X	X	X	X		X	X
Relación con los gobiernos nacional y anfitrión	X	X						

Se puede identificar a dos grandes grupos estratégicos, uno de ellos (Grupo “A”) que incluye en su estrategia la fuerza y amplitud de su marca, misma que liga con la alta calidad de los productos y un fuerte desarrollo e investigación tecnológico, pero participando con precios por el lado alto. El otro grupo (Grupo “B”) está más inclinado a manejar productos con una buena calidad pero con un fuerte énfasis en controlar costos y ofrecer al mercado precios más accesibles; un tercer grupo (Grupo “C”) lo constituye solamente Nestlé, empresa que ofrece una alta calidad de sus productos pero que además maneja una línea de productos relativamente extensa en comparación con las demás.

El primer grupo aquí identificado lo integran Kellogg, Campbell y Danone y, el segundo lo integran Gamesa y Bimbo. Estos grupos estratégicos dentro de la industria de alimentos nutracéuticos se muestran en el siguiente gráfico que incluye las dimensiones precio y amplitud de línea de productos.



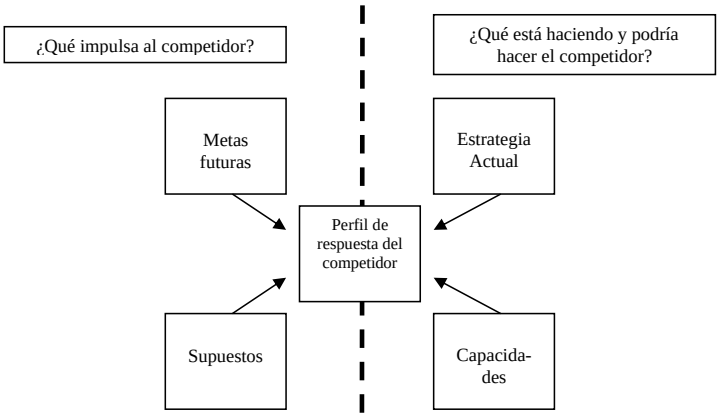
4.3.2 ESTRATEGIAS, OBJETIVOS Y MANIOBRAS DE LOS ACTUALES COMPETIDORES

Se presenta aquí un perfil de la naturaleza de la estrategia de cada competidor y de los cambios de estrategia que puede implementar, inferir la respuesta probable a las diversas estrategias que los demás competidores pueden implementar y finalmente la reacción que cada competidor podría tener ante los cambios que pudieran darse en la industria de los nutracéuticos.

Al conocer el perfil de respuesta estratégica, es posible tomar decisiones que tienen que ver con quien se debe competir *vis-à-vis* en el sector y de qué forma; se puede entender mejor el significado de las acciones de la competencia y la seriedad de los movimientos y además, se pueden definir las áreas o aspectos a evitar ante maniobras desesperadas de algún otro competidor.

El perfil de respuestas del competidor permite conocer su grado de satisfacción respecto a la posición competitiva actual, los movimientos o cambios de estrategia probables que pudiera hacer, sus puntos vulnerables y, qué es lo que provocaría su más grande y efectiva represalia.

Para perfilar la respuesta de la competencia, se identifican los dos aspectos fundamentales siguientes: primero lo que impulsa al competidor y lo que está haciendo y podría hacer. Lo que impulsa al competidor puede conocerse al identificar sus metas futuras en todos los niveles de la administración y otras áreas diversas y, conociendo los supuestos que posee sobre sí mismo y el sector industrial. Segundo, lo que está haciendo la competencia o podría hacer se conoce una vez que se identifica su actual estrategia para competir y se detectan las capacidades que determinan sus fuerzas y debilidades. En la gráfica mostrada enseguida se presentan los elementos empleados en el análisis de la competencia.



Componentes para el Análisis de la Competencia. Tomado de Porter (1982). Estrategia Competitiva. Editorial CECSA, México.

Uno de los principales competidores que ha de analizarse es Nestlé, tanto por su capacidad de desarrollo tecnológico y de productos como por la fuerza de su marca, misma que imprime en una amplia línea de productos que pueden clasificarse como nutracéuticos.

Otro competidor que debe analizarse forzosamente es Kellogg debido a la fuerte capacidad de desarrollo de productos, posicionamiento de marca y por la incursión que ha hecho en diversos mercados a escala mundial principalmente en los Estados Unidos de Norteamérica. También lo ha hecho en México y definitivamente en la ZMG.

Competidor: Nestlé

Objetivos Futuros		
De la unidad comercial	Financieros	Mantener un crecimiento moderado pero sostenido de participación de mercado y de utilidades
	Actitud ante el riesgo	Introducir nuevos productos haciendo pruebas de mercado con cierta cautela
	Valores y convicciones	Ser líder del sector a escala mundial
	Estructura organizacional	Estructuras funcionales y tradicionales tipo militar en áreas operativas y con gerentes de producto.
	Control y sistema de incentivos	Sistema de incentivos por cumplimiento de metas
	Clase de gerentes	Gerentes más bien maduros promovidos desde el interior de la empresa
	Grado de consenso	Alto grado de cohesión, inducido desde corporación
	Importancia estratégica	Considera como un segmento muy atractivo a nivel países en desarrollados
	Razón entrada al sector	Tener cobertura total de la industria alimentaria y no dejar huecos de oportunidad a la competencia
	Valores o credos	Excelencia en calidad de sus productos
	Planes de diversificación	Concentración y crecimiento en el sector de alimentos
	Control y compensación	Incentivos jugosos a altos ejecutivos basados en el desempeño de la unidad y la global
	Clase de ejecutivos	Con fogueo multinacional
	Dónde hace su reclutamiento	Mayormente de extracción interna
Respecto al portafolio de negocios	Clasificación del negocio	El sector de nutracéuticos lácteos particularmente se considera como un negocio "incógnita" en México y se tiene a prueba.
	Productor de efectivo	Los negocios productores de efectivo lo son el de bebidas en polvo y el de lácteos convencionales tanto líquidos como en polvo, así como el de sazonadores en polvo.
Supuestos		
Información histórica	Rendimiento financiero y posición de mercado	En el pasado llegó a ser única productora de lácteos de valor agregado y ganó un muy fuerte posicionamiento en el consumidor mexicano y por ende de la ZMG como una marca preferida con excelente calidad y confiabilidad.
	Triunfos, fracaso y reacciones	La introducción de la línea Omega 3-6 en el mercado de la ZMG no despegó debido al alto precio de los mismos que en artículos rebasaba el 100% de sobreprecio respecto a sus contrapartes convencionales lo que lo ha hecho mantener un magro espacio de anaquel e incluso desaparecerlo del mismo.
Estrategia actual		
	Mantener una presencia en anaquel sumamente racionada de productos nutracéuticos dirigidos al mercado masivo para no perder posicionamiento de la mente del consumidor. Dejar que sus productos se autopromuevan y que se acomoden naturalmente en el mercado. Promociones esporádicas en conjunto con detallistas. Manteniendo precios altos y con imagen de calidad.	
Recursos del competidor		
	La compañía goza de importantes generaciones de flujo de efectivo en forma consolidada provenientes de sus negocios a escala mundial. Puede soportar temporalmente pérdidas en productos de prueba lo que le hace más agresivo y disuasivo hacia la competencia.	

Fuerzas y Debilidades		Muy débil	Débil	Neutral	Fuerte	Muy fuerte
		1	2	3	4	5
General	Volumen de ventas, kg./año			X		
	Valor de las ventas, $US/año			X		
	Tasa global de crecimiento, %		X			
	Participación de mercado, %			X		
	Utilidad neta, $US/año				X	
	Base de clientes, #					X
	Lealtad de los clientes				X	
	Imagen de la compañía					X
Producto	Amplitud de líneas de producto					X
	Nivel de desempeño técnico				X	
	Calidad del producto					X
	Grado de diferenciación			X		
	Valor agregado del producto				X	
	Imagen de las marcas					X
	Posición en el ciclo de vida del producto			X		
	Balanceo del portafolio de productos			X		
Precio	Competitividad de precios		X			
	Políticas de descuento		X			
	Condiciones de crédito otorgadas			X		
	Niveles de precios		X			
Fuerza de ventas y distribución	Cobertura territorial, %			X		
	Eficiencia de la red de ventas, %			X		
	Grado de control de los canales de distribución			X		
	Costos de distribución, $US/kg.			X		
	Tamaño de la plantilla de vendedores propios, #			X		
	Agresividad de la fuerza de ventas			X		
Comu-nica-ciones	Gasto en publicidad, $US			X		
	Cantidad de medios publicitarios usados, #		X			
	Eficiencia de la publicidad, %		X			
Dirección y adminis-tración	Agresividad de la administración		X			
	Espíritu emprendedor		X			
	Velocidad de reacción		X			
	Nivel educativo				X	
	Efectividad del liderazgo de personas clave			X		
Finanzas	Razón circulante					X
	Pasivo total a capital contable, %					X
	Relación de capital de trabajo a capital contable				X	
	Retorno sobre la inversión, %				X	
	Rotación del activo total, %				X	
	Capital social a activo total, %			X		

Producción	Capacidad instalada, ton/año					X
	Flexibilidad				X	
	Posición de costo total de producción			X		
	Acceso a materias primas					X
	Condiciones físicas de equipo, maquinaria e instalaciones				X	
Tecnología	Actualización de tecnologías empleadas					X
	Capacidad de innovación tecnológica				X	
	Capacidad de desarrollo de nuevos productos				X	
	Efectividad lanzamiento de nuevos productos al mercado			X		
	Capacidad del personal de I&D				X	
	Proporción de ventas dedicado a Investigación y Desarrollo, %				X	
	Acceso a recursos externos para I&D					X
Recursos humanos	Satisfacción en el trabajo				X	
	Rotación, %				X	
	Absentismo, %				X	
	Motivación				X	
	Actitud ganadora del personal				X	
	Condiciones de seguridad e higiene				X	

Competidor: Kellogg

Objetivos Futuros		
De la unidad comercial	Financieros	Crecer rápidamente con recuperación de la inversión en el mediano plazo.
	Actitud ante el riesgo	Moderada a alta. No lo evade, busca estar lanzando nuevos productos con frecuencia.
	Valores y convicciones	Alta calidad en productos innovadores.
	Estructura organizacional	Gerentes de producto.
	Control y sistema de incentivos	Sistema de bonos jugosos por cumplimiento de metas.
	Clase de gerentes	Gerentes más bien maduros y agresivos, preparados en universidades de prestigio.
	Grado de consenso	Alto grado de cohesión, inducido desde corporación
De la empresa matriz y de la subsidiaria	Resultados de la matriz	Afectados por una recesión en USA y otros mercados importantes a escala mundial.
	Importancia estratégica	Considera como un segmento muy atractivo a nivel países en desarrollo.
	Control y compensación	Incentivos jugosos a altos ejecutivos basados en el desempeño de la unidad y la global.
	Clase de ejecutivos	Esencialmente de alto sentido competitivo.
	Dónde hace su reclutamiento	Acudiendo a las más importantes firmas de selección de ejecutivos.
	Ligas emocionales	Se considera que su negocio de cereales es el origen de la corporación y que llegó a construir un concepto de alimentación en USA y en países desarrollados de occidente llamado “morning goods” o de nutrición rápida y fácil.
	Productor de efectivo	Su principal producto generador de efectivo lo es el tradicional “corn flakes” de Kellogg’s que de hecho se convirtió en un nombre genérico. Uno de los principales productos nutracéuticos, All Bran se ha reposicionado al incluir nuevas presentaciones y ha incrementado su penetración.
Supuestos		
Información histórica	Rendimiento financiero y posición de mercado	En el pasado lejano disfrutó de una cuasi monopolio lo que le permitió ganar una penetración muy alta en el consumidor llegando incluso a convertirse en una marca genérica. Con la entrada al segmento de otras compañías tanto nacionales (Maizoro) como internacionales (Nestlé) fue perdiendo importantemente terreno.
	Triunfos, fracasos y reacciones	La introducción de barras nutritivas (nutrigrain) ha hecho de la golosina un alimento nutritivo. Con el producto se obtiene una balanceada ingesta de nutrientes en forma agradable al gusto y accesible tanto por precio como por puntos de venta.
Estrategia actual		
	Mantener a toda costa una constante existencia en anaquel para no perder presencia en la mente del consumidor de sus productos nutracéuticos como el All Bran y Nutri Grain. Su estrategia operante es de diferenciación aunque los productos los ha estado dirigiendo a mercados masivos y esto hace que se pierda enfoque y con ello rentabilidad.	
Recursos del competidor		
	Goza de una buena generación de flujo de efectivo en forma consolidada provenientes de sus negocios a escala mundial. Puede soportar temporalmente pérdidas en productos de prueba lo que le hace más agresivo y disuasivo hacia la competencia.	

Fuerzas y debilidades		Muy débil	Débil	Neutral	Fuerte	Muy fuerte
		1	2	3	4	5
General	Volumen de ventas, kg./año				X	
	Valor de las ventas, $US/año				X	
	Tasa global de crecimiento, %			X		
	Participación de mercado, %				X	
	Utilidad neta, $US/año			X		
	Base de clientes, #				X	
	Lealtad de los clientes				X	
	Imagen de la compañía				X	
Producto	Amplitud de líneas de producto			X		
	Nivel de desempeño técnico				X	
	Calidad del producto				X	
	Grado de diferenciación				X	
	Valor agregado del producto				X	
	Imagen de las marcas				X	
	Posición en el ciclo de vida del producto			X		
	Balanceo del portafolio de productos		X			
Precio	Competitividad de precios		X			
	Políticas de descuento			X		
	Condiciones de crédito otorgadas			X		
	Niveles de precios		X			
Fuerza de ventas y distribución	Cobertura territorial, %					X
	Eficiencia de la red de ventas, %				X	
	Grado de control de los canales de distribución				X	
	Costos de distribución, $US/kg.			X		
	Tamaño de la plantilla de vendedores propios, #				X	
	Agresividad de la fuerza de ventas				X	
Comu-nica-ciones	Gasto en publicidad, $US				X	
	Cantidad de medios publicitarios usados, #					X
	Eficiencia de la publicidad, %				X	
Dirección y adminis-tración	Agresividad de la administración				X	
	Espíritu emprendedor				X	
	Velocidad de reacción				X	
	Nivel educativo				X	
	Efectividad del liderazgo de personas clave				X	
Finanzas	Razón circulante				X	
	Pasivo total a capital contable, %			X		
	Relación de capital de trabajo a capital contable			X		
	Retorno sobre la inversión, %					
	Rotación del activo total, %			X		
	Capital social a activo total, %			X		
Producción	Capacidad instalada, ton/año				X	
	Flexibilidad				X	
	Posición de costo total de producción			X		
	Acceso a materias primas				X	
	Condiciones físicas de equipo, maquinaria e instalaciones				X	

Tecnología	Actualización de tecnologías empleadas					X
	Capacidad de innovación tecnológica					X
	Capacidad de desarrollo de nuevos productos					X
	Efectividad lanzamiento de nuevos productos al mercado			X		
	Capacidad del personal de I&D					X
	Proporción de ventas dedicado a Investigación y Desarrollo					X
	Acceso a recursos externos para I&D					X
Recursos humanos	Satisfacción en el trabajo				X	
	Rotación, %				X	
	Absentismo, %				X	
	Motivación			X		
	Actitud ganadora del personal				X	
	Condiciones de seguridad e higiene				X	

4.3.3 BENCHMARKING

En esta parte se muestran los procesos y operaciones que se consideran “lo mejor de su clase” esencialmente dentro de la industria para tomarlo como modelo de referencia en el diseño de los procesos y operaciones de una nueva empresa, la que corresponde al proyecto de maestría; ya que no existe en la actualidad la empresa, no puede aplicarse el proceso de referenciación o *benchmarking* en su forma ortodoxa de comparar con el mejor de su clase para hacer algún cambio que permita mejorar los productos o servicios en calidad o costo de una unidad productiva u operativa existente.

Tomando el modelo de la cadena de valor como guía para especificar las funciones primarias y las de apoyo, se puede decir que para cada una de esas funciones se usará un modelo de referencia tanto dentro como fuera de la industria de los nutracéuticos. En la tabla siguiente se muestran las funciones básicas y de apoyo, se indica de donde se toma la referencia y de conocerse, se menciona el nombre de la empresa.

Función	Externo/interno a la industria de nutracéuticos	Empresa	Descripción de las características distintivas
Mercadotecnia y ventas	Externo	Omnilife	Emula el mejor sistema de abordar el mercado meta a través de bases de datos.
Logística externa	Externo	Bimbo	Tiene un sistema de entrega ágil, confiable y económico
Manufactura	Interno	Campbell's, CPW, Sigma	Tienen procesos de manufactura para una amplia diversidad de alimentos de fácil preparación o consumo directo que es eficiente y flexible. Además, se requiere emular el aspecto sanitario y el de microdosificación.
Desarrollo de tecnología	Interno	Kellogg Company	Muy alto énfasis en el desarrollo de productos con un enfoque total de mercado. Posee centros creativos.
Adquisiciones	Externo	Unilever	Aplica actualmente sistemas de compra eficientes y con enfoque global. Maneja Core List Supplier.

Estos son los procesos considerados clave para tener éxito en el sector de nutracéuticos.

Definidos éstos procesos, debe de aplicarse una secuencia de pasos para poder contar realmente con la información sobre las mejores prácticas: formación de equipos de *benchmarking*, investigar a las empresas marcadas en la tabla anterior estableciendo previamente acuerdos con ellas para el intercambio de información, recoger los datos del *benchmarking*, analizarlos y sintetizar la información y diseñar o rediseñar los procesos.

Una vez que se tienen los procesos "ideales"[3] basados en el benchmarking, se deben integrar al proceso de diseño de la nueva empresa, verificando que hay un ajuste sistémico para no crear solamente agregados dislocados comparable a un equipo deportivo de puras estrellas pero con un desempeño deficiente.

[3] Un proceso ideal es aquel constituido o conformado por las mejores prácticas detectadas en la industria que conducen a un desempeño excelente.

4.3.4 ANÁLISIS DEL ENTORNO DE NEGOCIOS DE LA INDUSTRIA DE NUTRACÉUTICOS

Se mencionó ya que la industria de los nutracéuticos es relativamente nueva en el mundo y qué decir de ello para México. La de nutracéuticos es una industria emergente; tanto que está apenas dándose a conocer con productos que estrictamente pertenecen a la categoría de alimentos nutracéuticos pero que sin embargo no se están promocionando como tal.

Siendo una industria emergente, iniciada por grandes compañías, no es aplicable para el análisis de la industria el concepto de fragmentación, presente cuando ninguna empresa tiene una importante participación de mercado; en este sector naciente, hay grandes empresas de la talla de Nestlé, Kellogg, Sigma y otros gigantes que se disputan muy importantes porciones del mercado. Hablar en el presente caso de una industria en crecimiento, madurez y declinación o globalizada, tampoco tiene sentido. Se ha de aplicar eso sí, un análisis correspondiente a la industria emergente.

La industria emergente se caracteriza porque dentro de ella y desde el punto de vista de formulación de la estrategia competitiva, no hay reglas del juego establecidas y esto puede verse tanto como una ventaja como un peligro.

En los siguientes párrafos se presentan descripciones que caracterizan la estructura del sector naciente de nutracéuticos.

Definitivamente existe una marcada incertidumbre tanto tecnológica como estratégica. Se tienen dudas importantes respecto a la configuración que deben tener los diferentes productos potenciales que conformarían el sector de nutracéuticos. Se ha arrancado con ciertos productos para tantear el mercado en diferentes frentes de necesidades, pero quedan muchos vacíos de necesidades por

explorar y satisfacer; una causa de esto es que no se han identificado con un método sistémico las necesidades específicas de salud y nutrición combinadas que el consumidor demanda le sean satisfechas.

Tampoco se tiene certeza total de los métodos más idóneos para comercializar los productos. Aún cuando en la actualidad se estén usando canales tradicionales, no significa ello que sean los más convenientes. Debido a que no muestran aún con franqueza los competidores sus fuerzas y debilidades, es difícil hablar de definir y establecer estrategias claras.

Es muy evidente que los volúmenes de venta de la estrecha variedad ofertada de nutracéuticos son relativamente bajos, debido tanto a la novedad de los mismos como a los precios poco accesibles para que se desplacen masivamente.

Es un hecho también, que frente a la oferta de productos nuevos, como por ejemplo los lácteos conteniendo aceites omega 3-6, se vieran atraídos los compradores conocedores y vanguardistas quienes generalmente son conscientes de cuidar la salud y buscan productos que les puedan ayudar en esto. A ellos se les proporcionó información que no cualquier persona comprende ya sea por su insuficiente nivel cultural y/o por tener entre sus prioridades necesidades mucho más fundamentales, tales como el de subsistir ingiriendo algo que tenga proteínas y no una “sofisticación” que ayuda a proteger la salud.

Con relación a los principales problemas que restringen el despegue de la industria de alimentos nutracéuticos tienen que ver más los aspectos de la demanda que de la oferta; existe confusión y duda de parte de los consumidores de vanguardia de la oferta de productos nutracéuticos (aunque no se les identifique con

este nombre) respecto al verdadero beneficio que les aportarán este tipo de productos.

Debido a que no hay alguna institución de salud que avale los beneficios y/o las pruebas realizadas previamente, se tienen serias dudas de en cuanto tiempo se harán evidentes los resultados prometidos.

No son descartados sin embargo, otro tipo de problemas: los relacionados con los altos costos de manufactura por una parte debido a los bajos volúmenes de compra de los insumos usados y por otra por los altos costos de desarrollo que no acaban de amortizarse en volúmenes tan pequeños de producción.

Puede considerarse a partir del análisis previo, que las principales fuentes de ventaja competitiva en este sector industrial naciente de los alimentos nutracéuticos son de índole variada y dichas fuentes se enuncian enseguida.

Una importante fuente lo son los proveedores. Debido a que muchos de los ingredientes funcionales utilizados en la manufactura de los alimentos nutracéuticos son de naturaleza farmacéutica, sus fabricantes tienen ya una larga carrera de investigación tanto en laboratorio como de campo en cuanto a los beneficios del ingrediente activo, la posología, los posibles efectos indeseables y secundarios y, las contraindicaciones. Además, son ellos fuente de impulso al desarrollo tecnológico al ofrecer nuevos ingredientes funcionales para el diseño de nuevos nutracéuticos. Un proveedor será una ventaja además exclusiva si se logran establecer alianzas de cooperación comercial

Otras fuentes de ventaja competitiva son la tecnología de producto así como la de manufactura. El diseño de productos es vital para lograr los dos efectos o beneficios medulares de un nutracéutico: prevenir o curar una enfermedad

específica y nutrir saludable y agradablemente. Este beneficio dual no se logra aún con un mínimo de desequilibrio, y para evitarlo hay que aplicar una eficaz ingeniería de alimentos. La tecnología de manufactura es igualmente vital para la competitividad pues se requiere una continua actualización de procesos de aplicación y dosificación de los ingredientes para evitar neutralización de los efectos buscados o una “anti-sinergia” al combinarse ingredientes incompatibles o que reaccionan en forma antagónica entre sí.

Una fuente de ventaja competitiva indiscutible y muchas veces obviada, es el mercado mismo. De aquí surge la información más iluminadora respecto a lo que debe diseñarse en cuanto a productos, canales y puntos de distribución, rangos de precios y comunicación relativa a los nutracéuticos; mantener canales de comunicación de doble vía entre la empresa y el mercado es vital para mantenerse competitivo.

4.4 ESTRATEGIA DE COMPETENCIA

La estrategia de competencia a implementar en el sector o mercado de alimentos nutracéuticos consistirá en enfocarse y diferenciarse en segmentos de mercado específicos. Definitivamente no se competirá en la estrategia de bajo costo, pues sería una lucha perdida desde antes de iniciar la competencia por las economías de escala y el tipo de producto que es una especialidad de alto valor agregado tecnológico y tampoco se participará en mercados masivos donde las grandes multinacionales tienen un franco dominio.

La diferenciación del producto se dará en varios elementos de la mezcla mercadotecnia. Se contempla diferenciarlo a través de un total enfoque en las

necesidades específicas de salud del consumidor así como en el tipo de alimentos que desea que porten él o los elementos activos favorables a la salud y, una forma más conveniente para el consumidor de adquirir los nutracéuticos (canales y puntos de venta).

Esta estrategia de diferenciación se combina de manera armónica con la estrategia de alto valor y un precio competitivo para dar una alta relación valor/precio.

El obtener esta relación implica resaltar para el segmento de mercado meta el valor percibido y entregado de los productos, los servicio relacionados de soporte, la infraestructura de apoyo, el valor de la imagen de la compañía y el trato personal brindado al cliente cuando sea requerido.

Implica también reducir el costo del producto (que no necesariamente el precio) y los costos en que incurre el cliente por adquirir y usar el producto tales como el tiempo, el esfuerzo y el costo psicológico (compensado por el servicio al cliente).

De manera particular, la estrategia operativa para la creación de valor se findamente en el benchmark realizado para los procesos clave en la creación de dicho valor: para las adquisiciones, se aplica la estrategia similar a la aplicada por Unilever que tiene una visión globalizada y maneja *Core Supplier Lists* (Listas de Proveedores Esenciales), el modelo de manufactura flexible se toma de empresas como Sigma y CPW y el modelo de desarrollo de productos está basado en el de Kellogg Company.

Ahora, el reto competitivo marca que para abordar el mercado es conveniente hacerlo a través de bases de datos y tal vez redes; así, el modelo de distribución

puede ser tomado de Bimbo y el de referenciación, aproximación y venta, de Omnilife.

Las empresas que participan en el sector de alimentos nutracéuticos conforman un *oligopolio diferenciado* que producen particularmente lácteos diferenciados que les permite cargar a las compañías un precio premio como es el caso de la leche omega 3-6, las bebidas fermentadas con probióticos tales como el LC-1, Actimel y Yakult, productos y marcas a las cuales cada productor busca diferenciar ofreciendo beneficios especiales al consumidor y buscando una posición de liderazgo.

La idea es entonces, no entrar en un enfrentamiento directo con ellos (naturalmente no se daría por el enfoque en canales no masivos de distribución), con productos similares o competidores *vis-à-vis*, sino participando con productos nutracéuticos de otra variedad.

Para la fase emergente del ciclo de la industria de los nutracéuticos, es necesario ubicarse como una empresa que posee un alto grado de investigación y desarrollo, por lo cual, se buscará integrar una fuerte alianza comercial con ciertos proveedores selectos, recordando del análisis de las fuerzas del sector, que es la fuerza que más presión ejerce hacia los competidores actuales.

La comunicación hacia el mercado será un determinante clave para la empresa en esta fase emergente de la industria.

En resumen, la estrategia que se aplicará está enmarcada por los siguientes cinco principios competitivos:

1) Velocidad de acción y reacción, lo cual tiene mucho que ver con la anticipación y ésta a su vez con la vigilancia e inteligencia competitiva;
2) Enfoque indirecto, evitando siempre que sea posible el enfrentamiento directo con los “gigantes” de la industria, atacando el mercado con acciones indirectas, envolventes o de guerrilla;
3) Mantener la concentración en satisfacer las necesidades específicas del segmento meta, además, enfocarse en aplicar las fortalezas de la empresa contra las debilidades de la competencia por lo que hay que tener un monitoreo adecuado respecto a como está ésta satisfaciendo al mercado meta;
4) Mantener a la competencia confusa a través de múltiples objetivos, lo que crea en ella desubicación y desconcentración;
5) Desbalancear a la competencia y provocar que cometa errores.

CAPÍTULO V

ESTRATEGIA DE MERCADOTECNIA

Como premisa fundamental para la definición de la estrategia de mercadotecnia se ha establecido que se ha de entregar a los consumidores en el mercado meta algo que sea verdaderamente valioso para ellos y que se realice esto de manera rentable para la compañía.

El mercado masivo está fragmentándose cada vez más en mercados mucho más pequeños, cada uno de éstos con sus propias necesidades, percepciones, preferencias y criterios de consumo. Un rasgo común de los consumidores de los mercados que de una u otra forma están inmersos en la nueva economía, en donde hay una oferta global de alternativas proveniente de competidores globales, es su avidez por elegir las ofertas que ellos perciben como de mayor valor.

De acuerdo con Kotler (1994), el valor percibido por el cliente es la diferencia entre la evaluación prospectiva que el cliente realiza de todos los beneficios y todos los costos implícitos de una oferta particular; lo hace tanto para esa oferta particular como para otras ofertas alternativas a las que cada vez tiene más acceso.

El cliente o consumidor de la nueva economía es un maximizador del valor percibido, queriendo significar por esto que buscará obtener el máximo de beneficios con el mínimo de costos.

La estrategia pues, ha de ser diseñada enfocándose en el cliente principalmente, es decir para entregar el máximo valor al cliente y tomando en cuenta que la competencia entre las diversas empresas oferentes está dada

actualmente no tanto en la mezcla convencional de mercadotecnia encabezada por el producto y el precio, sino en el valor ofrecido a los clientes en un mercado (segmento o nicho) meta determinado.

Para la creación del plan estratégico del producto nutracéutico, se parte entonces de definir lo que es el valor percibido por el cliente y seleccionar aquel que la empresa pueda generar y entregar con ventaja competitiva y una rentabilidad aceptable, luego se continua con la definición de la forma de generar y proveer el valor y finalmente, se define la forma de comunicar dicho valor.

La primera acción mencionada en el párrafo anterior, la de seleccionar el valor, es una acción puramente estratégica; de hecho es aquí donde se lleva a cabo la mercadotecnia estratégica dentro del presente proyecto; en términos prácticos, la selección del valor consiste en segmentar los mercados, seleccionar aquellos en que se ha de enfocar la empresa y en posicionar competitivamente a la oferta de valor. Por cierto, varios autores –entre ellos Kotler- coinciden en que la esencia de la estrategia de mercadotecnia se encierra en la fórmula “SSP”, es decir, “Segmentación”, “Selección del mercado meta” y “Posicionamiento”.

La siguiente acción, la de definir cómo se ha de generar y entregar el valor, consiste básicamente en desarrollar el producto y el servicio acompañante, en definir la escala de precios, la operación de fabricación y la de distribución. Por último, la comunicación del valor requiere de una definición de la forma de utilizar la fuerza de ventas, la promoción de ventas, la publicidad y otras herramientas promocionales para informar de y promover el producto nutracéutico.

5.1 SEGMENTACIÓN DEL MERCADO DE ALIMENTOS NUTRACÉUTICOS EN LA ZONA METROPOLITANA DE GUADALAJARA

Con la aplicación del proceso de segmentación se pretende dividir el mercado en grupos homogéneos de compradores de alimentos nutracéuticos con respecto a sus demandas. El proceso describe estos grupos de forma tal que se puedan identificar fácilmente sus miembros, determinar el tamaño y valor de cada grupo, y describir las diferencias entre los grupos.

Con base en datos y hallazgos derivados de las investigaciones de mercado exploratoria y cuantitativa en la zona metropolitana de Guadalajara, se definió en esta parte, una serie de descriptores para segmentar el mercado de consumidores de alimentos nutracéuticos (representado por las amas de casa) de la ZMG:

Como descriptor físico para segmentar se seleccionó el gasto actual en alimentos nutracéuticos para la familia.

Como descriptores generales de la conducta usados para la segmentación se seleccionaron el lugar de preferencia para adquirir los ANC y el uso actual de alimentos nutracéuticos.

El descriptor de conducta relacionado con un producto seleccionado para reflejar el comportamiento de los clientes hacia los alimentos nutracéuticos esencialmente son la predisposición a la compra de los ANC y el sobreprecio que los encuestados están dispuestos a pagar por este tipo de alimentos con relación a los alimentos convencionales.

Finalmente, el descriptor de tipo necesidades del cliente seleccionado para la segmentación es el de los beneficios buscados en el ANC.

NSE ->	Alto/alto bajo	Medio alto	Medio típico	Medio bajo
Sí consumen actualmente ANC	58.0%	58.9%	20.0%	90.9%
Gasto actual mensual en ANC	$533.00	$534.25	$350.00	$454.50
Lugar preferido para adquisición de los ANC	Supermercado, tiendas especializadas	Supermercado, mercado	Supermercado	Supermercado
Disposición a la compra de ANC	72.1% Está dispuesta o totalmente dispuesta	74.1% Está dispuesta o totalmente dispuesta	60.0% Está parcialmente dispuesta	95.5% Está dispuesta o totalmente dispuesta
Edades de amas de casa que están de acuerdo o totalmente de acuerdo en adquirir su canasta de ANC	36 a 45 y 46 a 55	36 a 45 y 46 a 55	No determinado	25 a 35 y 36 a 45
Sobreprecio que están dispuestas a pagar por un ANC	26.85%	25.31%	40.0%	27.14%
Beneficio(s) buscado(s) en los ANC	Alimentación saludable para la familia, prevenir enfermedades específicas	Mantener la salud, vitalidad y la apariencia juvenil	Prevenir y curar enfermedades	Prevenir enfermedades de todo tipo
% de la población actual	4.66	6.86	10.07	13.33
Individuos	171,292	252,159	370,152	489,982
Hogares	37,647	55,420	81,352	107,688
Gasto mensual en ANC	$533.00	$534.25	$350.00	$454.50
Gasto en ANC por NSE	$20’065,851	$29’608,135	$28’473,200	$48’944,196
% de familias dispuestas a gastar la totalidad de su despensa en ANC	72.1	74.1	20.0	95.5
Gasto mensual en despensa	$2,871.00	$2,932.00	$3,020.00	$2,050.00
Potencial de mercado en ANC por NSE	$77’958,951	$120’406,157	$49’136,608	$210’826,182

Se observa que entre el NSE alto/alto-bajo y el medio-alto hay una fuerte similitud de resultados en cuanto a la mayoría de los diferenciadores y solamente puede observarse una franca distinción en lo que respecta al beneficio buscado: el NSE alto/alto-bajo busca prevenir enfermedades específicas y cuidar la salud de la familia y el NSE medio-alto busca mantener la salud y una apariencia juvenil a través del consumo de los ANC.

En cuanto al NSE medio-bajo, éste busca prevenir todo tipo de enfermedades, no específica una en particular y se diferencia también de los otros NSE en cuanto a que su gasto actual en ANC es más bajo pero su disposición a gastar una mayor cantidad de su presupuesto de despensa en puros ANC es notablemente alta (95.5%).

Una diferencia importante es el porcentaje de la población total de la ZMG que representa el NSE medio-bajo (13.0%) contra el NSE alto/alto-bajo (4.66%) y el medio-alto (6.83%).

El NSE Medio alto se distingue claramente en cuanto a una actitud de neutralidad o poco interés hacia los ANC.

En la tabla siguiente se muestran para los diferentes NSE sus dimensiones en cuanto al número de consumidores potenciales y al potencial de compra de alimentos nutracéuticos:

Nivel Socio Económico ->	Alto/Alto-bajo	Medio-alto	Medio-típico	Medio-bajo
Individuos	171,292	252,159	370,152	489,982
Potencial de compra en ANC	$77'958,951	$120'406,157	$49'136,608	$210'826,182

5.2 SELECCIÓN DE LOS MERCADOS META

En esta parte se seleccionan los segmentos de mercado tomando en cuenta la atractividad de los mismos que representan para la empresa.

La atractividad es un concepto subjetivo, así que con tal de hacerlo objetivo se especificaron varios factores mensurables relacionados con este concepto para obviar esa condición. Los factores escogidos para concretar la atractividad de cada segmento fueron nueve y estos están contenidos en la columna del extremo izquierdo de la tabla de abajo. Cada segmento fue evaluado respecto a los nueve factores y como a cada uno de éstos se le asignó previamente un peso relativo, la

atractividad resultó al multiplicar la calificación otorgada a cada factor por su peso relativo.

Escala de calificación: 10 = Sumamente atractivo, 0 = Totalmente inatractivo									
		Calificación				Atractividad			
	Peso	Alto/alto bajo	Medio alto	Medio típico	Medio bajo	Alto/alto bajo	Medio alto	Medio típico	Medio bajo
Tamaño en # de usuarios	10	7	8	9	9	70	80	90	90
Tamaño en $	10	8	8	5	9	80	80	50	90
Potencial de mercado	20	7	8	5	9	140	160	100	180
Etapa en el ciclo de vida	5	8	8	8	8	40	40	40	40
Disposición a adquirir mayor cant. de ANC	15	7	7.5	5	9.5	105	112.5	75	142.5
Disponibilidad a pagar sobreprecio	15	6.7	6.3	10	6.8	100.5	94.5	150	102
Beneficios buscados	10	8	7	6	7	80	70	60	70
Accesibilidad	10	7	8	8	8	70	80	80	80
Gasto actual en ANC	5	7	7	5	6.5	35	35	25	32.5
Evaluación ponderada ->						**7.2**	**7.5**	**6.7**	**8.3**

Los resultados numéricos de la evaluación ponderada, indican que el segmento con mayor atractividad es el Medio-bajo. A este le sigue hacia abajo en atractividad el segmento Medio-alto y siguen a éste el Alto/Alto-bajo y el Medio-típico, éste último con la atractividad más baja de los cuatro segmentos evaluados.

Es cierto, conforme a los resultados numéricos de la tabla anterior que el segmento al que habrá de enfocarse la empresa es el Medio-bajo, al haber obtenido una atractividad de 8.3, la más alta de los cuatro. Se tomó no obstante, la decisión de también enfocarse a atender a los segmentos Alto/Alto-bajo y Medio-alto, dejando fuera del presente plan estratégico al segmento Medio-típico.

5.3 POSICIONAMIENTO

Con el posicionamiento seleccionado se busca maximizar el desempeño de los alimentos nutracéuticos que ofrece la empresa con relación a las ofertas competitivas y a las necesidades (o beneficios buscados) de los segmentos meta.

El principio aquí subyacente es el de que el éxito del producto nutracéutico dependerá de que tan bien posicionado esté éste en el o los segmentos meta.

El posicionamiento aquí desarrollado y planteado es uno de los conceptos más estratégicos realizado dentro del presente trabajo ya que está relacionado con la diferenciación del producto nutracéutico, y esto en un mercado que está saturado de ofertas competidoras, sí que requiere de ideas innovadoras, no sólo para comunicar sino para demostrar que el producto es claramente superior en proporcionar los beneficios buscados de una manera más eficaz y eficiente respecto a otras ofertas competidoras.

Para estipular el posicionamiento se identificó primeramente un conjunto relevante de productos competitivos participantes en los segmentos meta, luego se identificó un conjunto de atributos determinantes que definen las coordenadas en las que se ubican las posiciones de las actuales ofertas competidoras identificadas y se ubicaron propiamente las posiciones de éstas conforme a las percepciones de los consumidores.

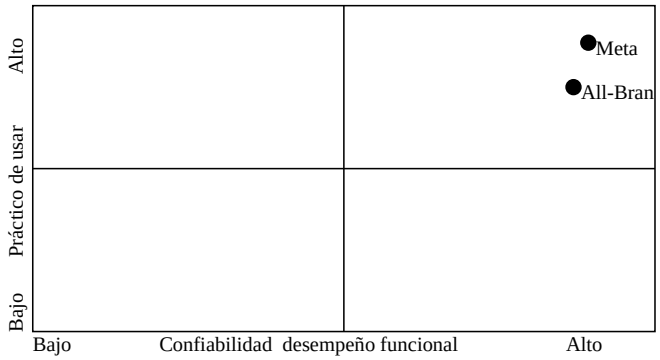
Finalmente, se seleccionó al posicionamiento de mercado para el producto nutracéutico en cuestión, tomando en cuenta para ello los beneficios que el consumidor meta busca así como la posibilidad de tener con ese posicionamiento seleccionado una clara diferenciación.

Los productos identificados como productos competitivos relevantes en los segmentos meta son All-Bran de Kellogg’s para los segmentos Alto/Alto-bajo y Medio-alto y el Yakult para el segmento Medio-bajo.

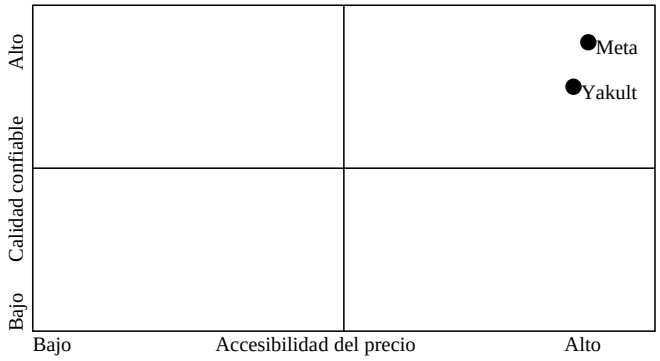
Los atributos determinantes y niveles que definen las coordenadas en las cuales están localizadas las actuales ofertas son: para el All-Bran sabor capuchino

de Kellogg's: la alta confiabilidad en su desempeño funcional y alta la facilidad de uso o consumo.

Para el Yakult se tienen como los atributos percibidos clave el de confianza en la calidad del producto y el de precio accesible, con niveles para ambos atributos de alto.



Las posiciones elegidas se muestran muy cercanas a los productos



competidores de referencia, sin embargo, se considera que esto no creará confusión entre los consumidores potenciales debido a que el producto nutracéutico es muy distinto en cuanto a sus características físicoquímicas, organolépticas, de

propiedades nutritivas y farmacéuticas así como de presentación, uso y enfoque de beneficios.

5.4 PROPUESTA DE VALOR

El posicionamiento seleccionado para el producto nutracéutico, representado en las dos gráficas previas por los puntos identificados como “meta”, representan la “propuesta de valor” por parte de la empresa hacia los segmentos de mercado que son su meta.

El posicionamiento y al mismo tiempo la propuesta de valor pueden resumirse como “un producto que verdaderamente funciona conforme a lo prometido, de alta calidad, muy fácil de usar y a un precio muy accesible”. La propuesta de valor consiste en el resumen de beneficios que la empresa promete entregar; es algo más incluso que lo que se ofrece en primera instancia a través del posicionamiento; es una declaración acerca de la experiencia resultante que los consumidores meta obtendrán de la oferta de la empresa y de su relación con ésta última.

Esta propuesta de valor coincide totalmente, por cierto con la forma evolucionada de competir en el mercado seleccionada en el capítulo del análisis competitivo, consistente en hacerlo con una ventaja competitiva a través de un alto valor entregado al cliente a un menor precio.

5.5 ESTRATEGIA DE POSICIONAMIENTO

Parte de la formulación de la estrategia de posicionamiento consistió en la selección y definición de la posición que se piensa y desea ocupar al alcanzar los segmentos de mercado objetivo y adicionalmente, de acuerdo a la situación específica presente

del producto nutracéutico y de los segmentos de mercado meta, se decidió tomar la siguiente iniciativa estratégica:

Posicionar el producto de forma tal que se puedan atraer a consumidores de los segmentos de mercado Alto/Alto-bajo, Medio-alto y Medio-bajo ya que permite alcanzar economías de escala, requiere de menores inversiones que cualquier otra que sea demasiado enfocada, y evita la dispersión de la concentración gerencial. Además, coincide en que se puede aplicar con mayor efectividad en esta etapa temprana del producto en que los segmentos de mercado son relativamente chicos al no estar una mayor población de los mismos conscientes ni dispuestos aún a consumir este tipo de producto nutracéutico.

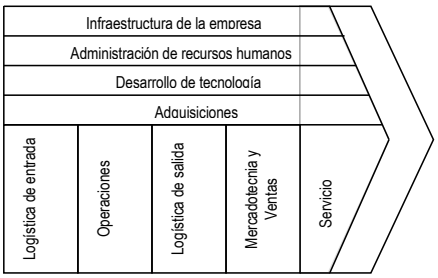
Además, la iniciativa estratégica implica anticiparse a la evolución de las necesidades del segmento. Nuevamente, se considera como la estrategia adecuada ya que la nueva marca no se estima que tenga una aceptación "arrolladora" en la etapa de lanzamiento, y la participación de mercado irá incrementándose conforme las necesidades de los consumidores se vayan alineando con los beneficios ofrecidos por la empresa. La estrategia tiene una propiedad de adaptación al ir ajustando periódicamente su posicionamiento de marca, modificándose de manera anticipada conforme evolucionan las necesidades de los segmentos meta.

5.6 MATERIALIZACIÓN DE LA ESTRATEGIA DE MERCADOTECNIA

Una vez definida la iniciativa estratégica de mercadotencia, la siguiente tarea imprescindible estriba en instrumentar los necesario para poder materializar la entrega de la propuesta de valor a los mercados meta. Habrá de hacerse esto de

forma que se pueda alinear el valor del producto o mejor dicho de la propuesta de valor de la empresa con el valor buscado por los consumidores meta. Una guía conveniente para lograrlo lo constituye la cadena de valor, herramienta propuesta por Michael Porter de la Universidad de Negocios de Harvard.

La cadena de valor se fundamenta en la consideración de que cada empresa es una síntesis de actividades que son desarrolladas para diseñar, producir, mercadear, entregar y apoyar a su producto. La cadena de valor identifica las nueve actividades estratégicas relevantes que generan tanto valor como costo y de las cuales unas son consideradas como actividades primarias y otras como actividades de apoyo.



Las actividades primarias crean una secuencia para ir generando valor que inicia con la logística de entrada, es decir la traída de los materiales que han de transformarse en productos satisfactores, seguida de las operaciones adecuadas para convertir los materiales, luego de transformados los materiales en productos sigue la logística de salida, es decir en el embarque de los productos hacia los clientes y usuarios, para continuar con su mercadeo y servicio.

Las actividades de apoyo son: adquisiciones, desarrollo de tecnología, administración de recursos humanos y la infraestructura de la empresa a su vez

compuesta por la administración general, planeación, finanzas, contabilidad, área legal y otras funciones de gobernabilidad general de la empresa.

Una necesidad imperativa es vigilar que el desempeño de cada una de las actividades de la cadena sean consistentes en generar efectivamente lo especificado por los requerimientos de los segmentos de mercado meta y que lo hagan dentro de costos que sean competitivos para mantener la relación de alto valor/bajo costo rectora de la estrategia de mercadotecnia aquí planteada.

Debido a que el éxito depende de que tan bien se desempeñe cada actividad o departamento en lo individual tanto como en forma coordinada, el cuidado de que no lleguen los departamentos a trabajar como “silos” aislados, se hará énfasis en administrar el proyecto de negocio o empresa por procesos más amplios, que involucran a la mayoría de las actividades, y con ello se hacen copartícipes en unos mismos objetivos.

En conclusión, con esta última parte, la cadena de valor, se concreta la secuencia de selección y entrega-comunicación del valor del producto nutracéutico. La secuencia de selección de valor es la parte estratégica de mercadotecnia “SSP” que como ya se desarrolló en la parte inicial de este capítulo, consiste en la segmentación del mercado, selección de los segmentos meta y en el posicionamiento de valor; la parte táctica consiste a su vez en la creación y provisión y comunicación del valor, que es lo que se consigue a través de la operacionalización de la cadena de valor.

De poca utilidad sería tanto para la empresa como para la clientela en los segmentos de mercado meta el quedarse en la parte estratégica. La materialización de la estrategia a través de actividades concretas para transformar los insumos en

productos nutracéuticos, llevarlos hasta clientes y consumidores y comunicar la oferta de valor y servir al cliente es la forma de dar cuerpo al plan estratégico de mercadotecnia aquí planteado.

CAPÍTULO VI

EVALUACIÓN ECONÓMICA Y FINANCIERA

En este capítulo se calculan y evalúan la rentabilidad y el nivel de riesgo de la empresa que significa el poner en práctica el presente plan estratégico de mercadotecnia para un producto nutracéutico en la Zona Metropolitana de Guadalajara.

La evaluación va más allá de considerar los resultados contables proyectados que se plasman en un estado de pérdidas y ganancias; se extiende al considerar el valor del dinero en el tiempo así como del costo de oportunidad.

La evaluación refleja el impacto de las decisiones estratégicas y operativas y financieras en el presente plan estratégico de mercadotecnia para la selección del valor, la creación, entrega y comunicación de el valor del producto nutracéutico.

La estrategia que se está evaluando incluye a los factores internos de la empresa y definitivamente, a los principales factores del entorno de negocio, encabezados por los clientes potenciales y seguidos por la competencia actual y futura, factores del macroentorno como la economía, política, tecnología; también incluye a aquellos factores de tipo financiero (pero al mismo tiempo de tipo comercial o mercadológico) como son los niveles de inventario de producto, las políticas de crédito, etcétera.

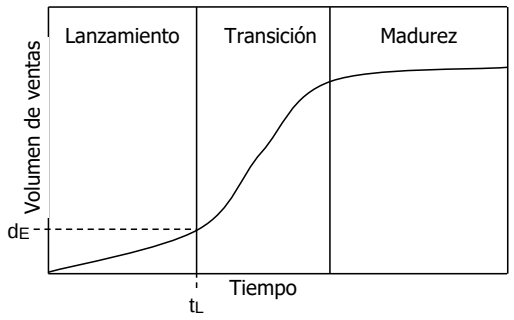
Esta estrategia por cierto, está diseñada para lograr unos objetivos concretos como son una determinada participación en segmentos de mercado que fueron elegidos con base a su atractividad y, en un posicionamiento particular que se busca

lograr en estos mismos segmentos de mercado. Así que, en última instancia lo que se está evaluando es precisamente la rentabilidad y el costo de oportunidad de alcanzar estos objetivos a través de una ruta de acciones tanto estratégicas como tácticas contenidas en el plan formulado en esta tesis.

6.1 PROYECCIÓN DE VENTAS

Siendo el producto nutracéutico para el que se está realizando el plan estratégico de mercadotecnia, uno nuevo en el mercado, se pretende establecer el patrón de comportamiento de las ventas del mismo a lo largo de las etapas de lanzamiento, crecimiento o transición y la de madurez.

Para efectuar la proyección de ventas en la etapa de lanzamiento, se emplearon dos modelos desarrollados por Valdivia[4] (2002). Estos modelos son aplicables a bienes y servicios de consumo, y permiten determinar su demanda estimada al final de la etapa de lanzamiento, es decir las ventas en unidades en el punto correspondiente a las coordenadas (t_L, d_E) de la gráfica siguiente.



[4] Valdivia, Humberto; Profesor investigador en el área de desarrollo de nuevos productos en el ITESO.

En el punto (t_L, d_E) se considera que termina la etapa de lanzamiento para el nuevo producto. Aquí el producto tiene ya una presencia franca en el mercado, pueden aparecer los primeros competidores y en adelante típicamente se da un crecimiento sustancial en el volumen de ventas del producto. Los consumidores ya no son solamente los pioneros, “infieles” a otros productos y marcas, sino que aparecen los que han recibido recomendación sobre el producto. Los pioneros están haciendo ya recompra de los productos.

Los dos esquemas sirven para especificar una demanda esperada, que es una fracción de la demanda potencial del producto nutracéutico en el mercado meta.

La demanda potencial está dada por el mercado potencial multiplicada por la frecuencia de consumo y por el índice de consumo del nuevo producto de los ocupantes del mercado meta.

El mercado potencial resulta de calcular el tamaño del mercado meta por el índice de aceptación del producto:

MP = mercado potencial = N x I_a , donde:

N = Tamaño del mercado meta e I_a = índice de aceptación del producto

Este mercado potencial al ser multiplicado por la frecuencia y por el índice de consumo del producto nutracéutico, permite determinar propiamente la demanda potencial.

DP = demanda potencial = MP * (F_c x I_c) = N x I_a (F_c x I_c)

Donde F_c = frecuencia de consumo e I_c = Indice de consumo

El mercado meta está compuesto por los individuos pertenecientes a los segmentos meta, es decir, los segmentos correspondientes a los niveles

socioeconómicos Alto/Alto-bajo (A y B), el medio-alto (C_+) y el medio-bajo (C_-) de la ZMG.

Nivel Socio Económico ->	Alto/alto bajo	Medio alto	Medio bajo	Total
Individuos en el NSE	174,649	257,101	499,586	931,336
% individuos beneficiables	15%	15%	15%	
Consumidores potenciales	26,197	38,565	74,938	139,700
Indice de aceptación	0.721	0.741	0.955	
Mercado potencial	18,888	28,577	71,566	119,031
Frecuencia de uso, unidades/mes	30	30	30	
Indice de consumo	1	1	1	
Demanda potencial, unidades	566,650	857,304	2,146,969	3,570,923

La demanda potencial del producto nutracéutico es de 3,570,923 unidades mensuales, demanda compuesta por los tres segmentos o NSE meta.

Las siguientes preguntas cruciales son: ¿Cuánto tiempo durará la etapa de lanzamiento? ¿Cuánto de esta demanda potencial se va a poder accesar o cubrir por la empresa?

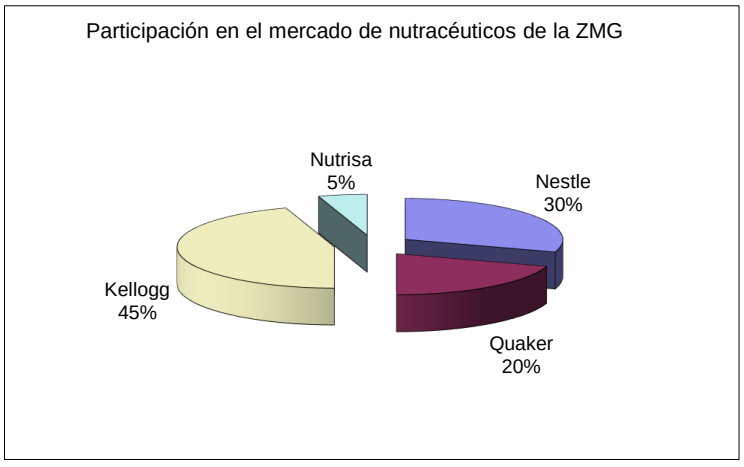
La etapa de lanzamiento desde el momento cero hasta el momento t_L para un producto de consumo oscila entre los dos y los catorce meses según Valdivia (2002). En el presente proyecto se considera esta fase de lanzamiento que tendría una duración de doce meses debido a lo siguiente: la primer razón es que un lapso menor se consideraría como muy presionante para llegar a un punto donde el producto tenga ya una presencia franca en el mercado y se haya logrado la aceptación del producto y además se esté dando la recompra por parte de los consumidores vanguardistas; se vislumbra como un reto importante pero alcanzable.

La segunda razón es que un lapso mayor de los doce meses implica prolongar el costo implícito en el lanzamiento donde es casi mandatorio efectuar promociones para inducir al consumidor a probar el producto. El llegar a la fase de

transición es un objetivo apremiante pues entonces empieza a tenerse una mayor penetración de mercado, una mayor demanda y consecuentemente, a operar la curva de aprendizaje y la economía de escala. No se tienen otras razones para elegir doce meses como el periodo de lanzamiento.

Con relación a la demanda esperada, ésta se calculó a través de los criterios propuestos por Valdivia (2002). El primer criterio consiste en considerar la demanda esperada (DE) como un porcentaje (X%) de la demanda potencial, en donde este porcentaje es aparejado con la participación de mercado (P_p%) que tiene actualmente el más pequeño de los competidores participando con productos sustitutos al producto nutracéutico, en un mercado que no es ni oligopólico ni monopólico.

Los principales competidores participantes son Nestlé, Quaker, Kellogg y Nutrisa. La participación de mercado de cada una de estas empresas se observa en la gráfica siguiente:

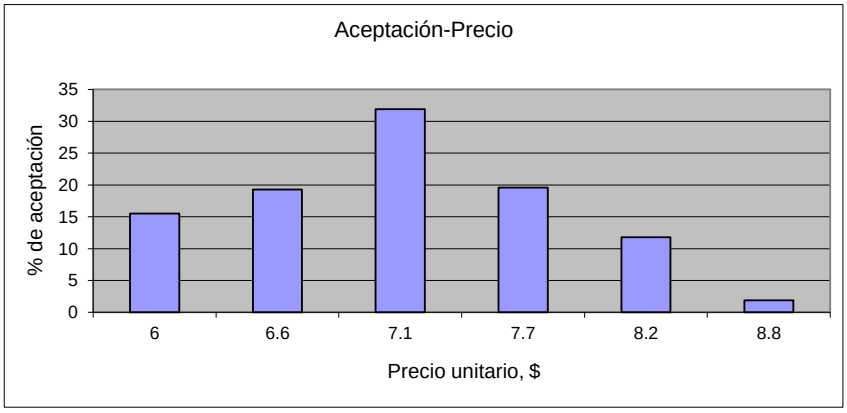


Nutrisa es el competidor más pequeño en cuanto a participación de mercado, con un 5%. Este valor se toma como criterio y referencia para calcular la DE para el nuevo producto.

El segundo criterio utilizado, al que Valdivia (2002) denomina “cruce de aceptación-precio”, se basa en equiparar el porcentaje de aceptación (R%) del nuevo producto nutracéutico a un precio determinado por parte del mercado meta con un porcentaje de la demanda potencial (X%); el precio a que se refiere este esquema es el precio *target* o precio buscado por la empresa.

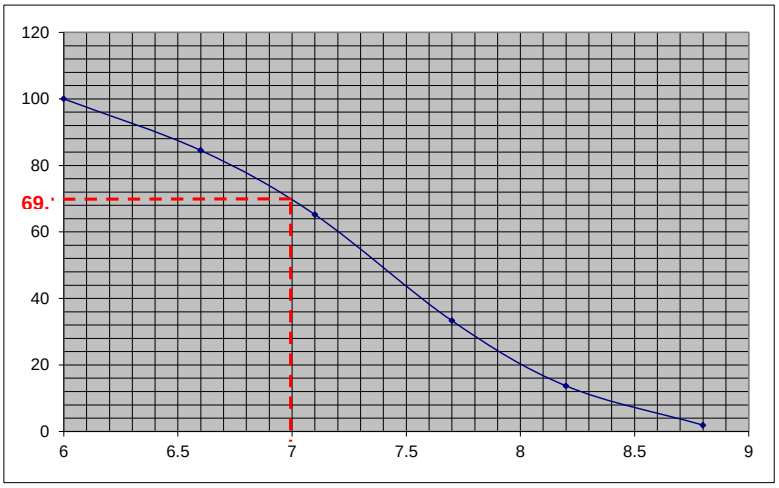
Durante el estudio de mercado se midió la disponibilidad a pagar un precio mayor al de un producto convencional; aplicados los resultados entonces obtenidos al producto nutracéutico real, el precio de un producto convencional es de $5.50 y con este tienen los siguientes resultados de aceptabilidad:

Precio Unitario, $	6.0	6.6	7.1	7.7	8.2	8.8
Aceptación, %	15.5	19.3	31.9	19.6	11.8	1.9



Al estratificar los resultados, acomodarlos en orden descendente y graficarlos se obtiene una curva con la cual puede determinarse la aceptación al precio objetivo (target).

La aceptabilidad al precio target de $7.00 corresponde a 69.4% y este valor a su vez corresponde a un porcentaje de la demanda potencial del nuevo producto nutracéutico.

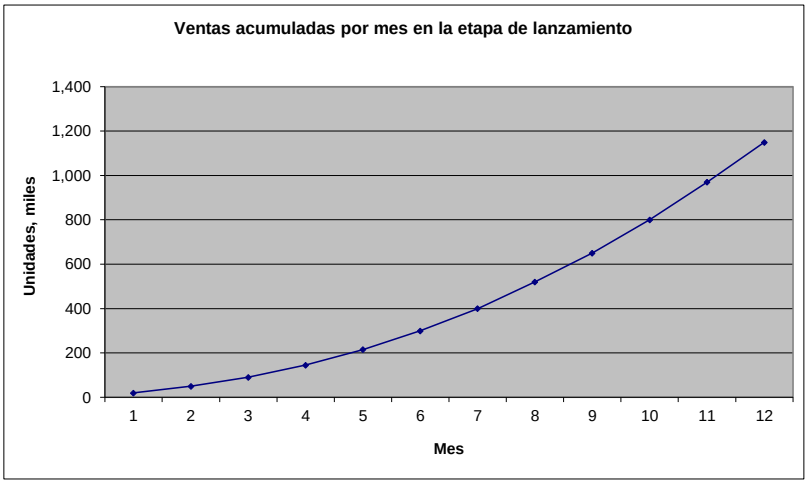


Al comparar los valores derivados de los dos esquemas aplicados, se tiene un rango muy amplio, 5% en el valor bajo y 69.4 en el alto. Se estima alto ya que el líder en el mercado de producto sustitutos posee apenas una participación del 45%. Por esto, se tomó la decisión de especificar como porcentaje de la demanda potencial para representar la demanda esperada, un valor intermedio entre éstos dos, resultando así un valor del 32.2%.

Este porcentaje de la demanda potencial equivale a 1 millón 150 mil unidades mensuales; ésta es la demanda esperada para el producto nutracéutico en el

momento t_L, que es cuando termina la etapa de lanzamiento es decir, a los 12 meses de su introducción inicial al mercado.

Al proyectar en retrospectiva las ventas se puede tener un comportamiento de las ventas acumuladas mes a mes como el que se muestra en la siguiente gráfica:



En forma individual, las ventas proyectadas mes a mes durante la etapa de lanzamiento son las siguientes.

Mes	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Ventas, miles de unid./mes	20	30	40	55	70	85	100	120	130	150	170	180

A partir del mes trece se entra a la etapa de transición o crecimiento. Para esta etapa existe muy poco o casi nada de estudio o referencia sobre el comportamiento de las ventas como lo afirma Valdivia (2002). Lo que se considerará entonces es que del punto d_E, t_L al punto donde se entra a la madurez del producto habrá una línea de unión para representar el crecimiento de las ventas en esta fase. La etapa de madurez para el producto se estima que será alcanzado en el año cinco

a partir de lanzamiento; este criterio está fundamentado en un estudio estadístico realizado por Robert D. Hisrich (1991) para determinar los periodos para las diferentes etapas del ciclo de vida de los productos, y en el caso de productos nuevos de consumo implicando nuevas tecnologías para nuevos mercados, encontró que en un rango de cuatro a seis años, estos productos entran a su etapa de madurez. Aquí se tomó el punto medio del rango mencionado.

Se usó además como criterio para definir el volumen de ventas en la fase de madurez temprana, el objetivo estratégico de participación de mercado de la demanda potencial que se ha prefijado para este proyecto y que es del 40%. ¿Por qué 40%? De acuerdo al estudio PIMS (Profit Impact of Marketing Strategy), de impacto en las utilidades por la estrategia de mercadotecnia, realizado por el Strategic Planning Institute, se descubre que "para la mayoría de los mercados, una buena aproximación de la estructura natural de participación de mercado es una en la que el líder de mercado posee el 40% de participación" según lo reportan los autores Buzzell y Wiersema en su libro Successful Share Building Strategies (1990). Así que la respuesta al 40% es ésta: se busca ser el líder en el segmento de mercado meta y 40% de participación de mercado (PDM) es considerado como un objetivo, retador, pero alcanzable con la estrategia de mercadotecnia aquí propuesta.

Con estas consideraciones previas se llega a la demanda esperada en el año cinco que es cuando se inicia la etapa de madurez temprana como ya se discutió.

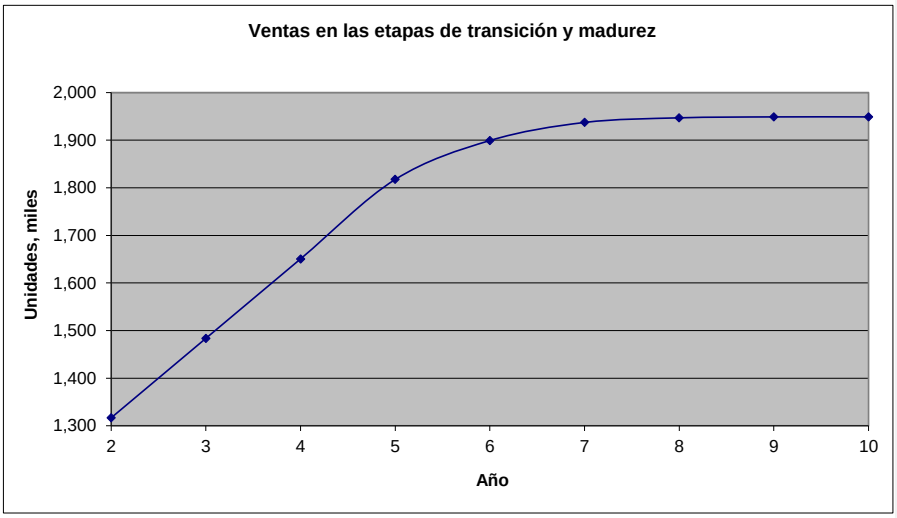
Nivel Socio Económico ->	Alto/alto bajo	Medio alto	Medio bajo	Total
Individuos en el NSE	189,348	278,740	541,633	1,009,721
% individuos beneficiables	15%	15%	15%	15%
Mercado potencial	28,402	41,811	81,245	151,458
Frecuencia de uso, n/mes	30	30	30	

Indice de consumo	1	1	1	
Demanda potencial, unidades	852,068	1,254,330	2,437,347	4,543,745
Objetivo de PDM	40	40	40	
Demanda esperada, unidades	340,827	501,732	974,939	1,817,498

Este valor total de demanda esperada en el año cinco, de 1 millón 817 mil 498 unidades, es el pivote para proyectar las ventas hacia atrás, a los años cuatro, tres y dos y, hacia delante a los años seis, siete, ocho, nueve y diez. Del año cinco al año uno, se considera que es la etapa de transición o de crecimiento acelerado y únicamente se estableció la conexión entre ambos periodos a través de una línea recta, en esta etapa ocurren crecimientos anuales en las ventas del orden de los doce a catorce puntos porcentuales. Hacia delante, en año seis hay todavía un crecimiento leve del 4.5% pero del año siete al ocho hay un crecimiento si acaso similar al poblacional de la ZMG, y del año nueve al diez el crecimiento es muy marginal con tasas menores incluso a la unidad, en términos porcentuales.

Año	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Ventas, miles de unidades	1,317	1,484	1,651	1,817	1,899	1,937	1,947	1,949	1,949

La gráfica correspondiente a estos valores de ventas anuales se muestra a continuación.



6.2 PROYECCIÓN DE FLUJOS DE EFECTIVO DE OPERACIÓN Y TOTAL

El desarrollo de la evaluación corresponde a un proyecto empresarial con las siguientes características: la empresa se enfoca a comercializar el producto nutracéutico, con una marca propia, el producto es manufacturado y empacado por un tercero bajo especificaciones totalmente definidas por la empresa, esto es, bajo el esquema de maquila, lo cual implica que no hay ninguna inversión en equipo de fabricación, ni en terrenos o edificios.

Se cuenta con una plantilla básica de personal que consta de un gerente general, un gerente comercial, personal de soporte operativo y administrativo y los vendedores están bajo el régimen de comisiones por ventas.

Primeramente se determinaron los ingresos proyectados provenientes de las ventas del producto y enseguida se estimaron y proyectaron todos los egresos correspondientes a los costos variables y fijos incluyéndose en estos últimos los gastos administrativos y otras deducciones de ley hasta llegar a la utilidad de operación después de impuestos y luego a la determinación del flujo de efectivo de operación en cada uno de los periodos considerados en la evaluación.

A partir de estos flujos de efectivo de operación y de las inversiones en activos fijos y capital neto de trabajo se calcularon finalmente los flujos de efectivo total que se muestran en las tablas siguientes, la primera para el año 1 el cual es desglosado mes a mes y la segunda tabla para los años siguientes hasta un horizonte de diez años.

6.2.1 ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADOS

Este estado proforma nos permite vislumbrar el resultado económico neto del proyecto en términos de utilidades y/o pérdidas.

Varios de los datos utilizados provienen de anteriores secciones y párrafos en esta misma sección; aquí solamente son procesados en forma convencional para que con base a los ingresos y los egresos se pueda llegar a un resultado neto para cada uno de los periodos considerados.

Como observación, se aplicó una tasa del 10% para calcular la participación de los trabajadores en las utilidades generadas, y una tasa del 35% para calcular le impuesto sobre la renta causado.

Es evidente, por las cifras contenidas en la tabla siguiente, que en todos los años evaluados, hay un resultado positivo, dadas las ventas, costos y gastos previstos para la operación del proyecto.

(cifras en miles de Mx Pesos)	año 1	año 2	año 3	año 4	año 5	año 6	año 7	año 8	año 9	año 10
Ingresos por ventas	8,049	9,402	10,805	12,261	13,771	14,607	15,122	15,426	15,673	15,908
Costo de ventas	2,415	2,820	3,242	3,678	4,131	4,382	4,537	4,628	4,702	4,772
Margen Bruto	5,634	6,581	7,564	8,583	9,640	10,225	10,586	10,798	10,971	11,136
Gastos de ventas	885	1,034	1,189	1,349	1,515	1,607	1,663	1,697	1,724	1,750
Contribución marginal	4,749	5,547	6,375	7,234	8,125	8,618	8,922	9,101	9,247	9,386
Costo fijo	986	1,253	1,793	1,956	2,032	2,222	2,409	2,574	2,728	2,878
Depreciación	110	140	170	200	230	260	290	320	350	380
Utilidad antes I&PTU	3,652	4,154	4,412	5,078	5,863	6,136	6,223	6,207	6,169	6,128
Utilidad Neta	2,009	2,284	2,427	2,793	3,225	3,375	3,423	3,414	3,393	3,370

6.2.2 REQUERIMIENTOS DE CAPITAL DE TRABAJO

Esencialmente lo que se requiere aquí es determinar para cada periodo, el capital neto de trabajo y las variaciones de éste de año en año. El capital neto de trabajo resulta de restar del capital de trabajo el monto del capital financiado por los proveedores.

El capital de trabajo está compuesto por los inventarios de producto terminado, los clientes o cuentas por cobrar y el efectivo o caja. Se operará manteniendo un efectivo disponible equivalente al importe del costo fijo de un mes. El capital requerido para mantener los inventarios se determinó con base a los días promedio de inventarios de producto terminado (45) que manejará la empresa (por política de servicio al mercado) y al costo de venta del producto. Los clientes o cuentas por cobrar se determinaron conforme a un número promedio de días de cobro (60) que está adecuada al mercado atendido y del valor de las ventas, considerando que el 80% del total de la venta se realiza a crédito.

Por su parte, los proveedores financian a través del crédito otorgado y en este caso particular lo hacen con un plazo promedio de 45 días. El importe del

financiamiento por proveedores es entonces calculado usando los días promedio de pago y el valor de los insumos incluidos en el producto vendido.

Con estos cuatro importes de capital fue determinado el capital neto de trabajo para cada año. Los resultados están mostrados en la tabla siguiente:

(cifras en miles de Mx Pesos)	año 1	año 2	año 3	año 4	año 5	año 6	año 7	año 8	año 9	año 10
Efectivo	82	104	149	163	169	185	201	215	227	240
Cuentas por cobrar	1,073	1,254	1,441	1,635	1,836	1,948	2,016	2,057	2,090	2,121
Inventarios	402	470	540	613	689	730	756	771	784	795
Proveedores	302	353	405	460	516	548	567	578	588	597
Capital neto de trabajo	1,256	1,476	1,725	1,951	2,178	2,315	2,406	2,464	2,513	2,560

6.2.3 ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO

Finalmente aquí, se llega a la obtención de las cifras que permitirán definir en última instancia y desde el punto de vista financiero, la rentabilidad del proyecto, es decir, la conveniencia de llevar o no adelante el proyecto.

El proceso seguido para llegar a la determinación del flujo de efectivo total fue el de calcular primeramente el flujo de efectivo operativo, enseguida tomar los datos previamente calculados del flujo de efectivo por variaciones de capital neto de trabajo y finalmente incluir los flujos de inversión inicial que en el presente proyecto se realizan una sola vez, en el año cero, en activos necesarios para el arranque de la operación y que en el presente proyecto se estimó como de $500 mil pesos.

Proyección de Flujo de Efectivo Total

(cifras en miles de Mx Pesos)	año 0	año 1	año 2	año 3	año 4	año 5	año 6	año 7	año 8	año 9	año 10
Utilidad neta		2,009	2,284	2,427	2,793	3,225	3,375	3,423	3,414	3,393	3,370.3
Depreciación		110	140	170	200	230	260	290	320	350	380.0
Flujo de efectivo de operación		2,119	2,424	2,597	2,993	3,455	3,635	3,713	3,734	3,743	3,750.3
Capital neto de trabajo		1,256	1,476	1,725	1,951	2,178	2,315	2,406	2,464	2,513	2,559.8
Activo fijo		100	100	100	100	100	100	100	100	100	100.0
Flujo de efectivo total	-500	3,475	4,000	4,422	5,044	5,732	6,050	6,219	6,298	6,356	6,410.1

Por los datos ubicados en la parte del fondo de la tabla anterior, se puede afirmar que el presente es un proyecto cuyo flujos de efectivo son convencionales, pues se da un solo cambio de signo en los flujos a lo largo de horizonte de tiempo considerado en la evaluación.

Lo anterior permite esperar que el proyecto tenga una única tasa interna de retorno y no haya incertidumbre en la interpretación de dicha tasa del proyecto.

6.3 EVALUACIÓN FINANCIERA

La evaluación del presente proyecto en términos financieros se realiza fundamentalmente usando la técnica del "Valor Presente Neto", la técnica de "Tasa Interna de Rendimiento" y la del "Periodo de Recuperación Descontado".

Debido a que no se está considerando que el proyecto finalice a los diez años de arrancado sino que continúe indefinidamente, no se puede estimar un índice de la rentabilidad generada durante la vida del proyecto ya que se prevé que siga produciendo flujos de efectivo en años posteriores al décimo.

Un dato relevante para propósitos de la medición de la rentabilidad es la TREMA o tasa de rendimiento mínima aceptable, esta tasa se usa tanto para descontar los flujos y calcular el valor presente de los mismos así como una referencia determinante para comparar el rendimiento del proyecto y decidir sobre la atractividad financiera del mismo. La TREMA empleada es del 20% anual, valor que es del mismo orden al costo actual (año 2003) del crédito bancario para el consumo.

Es importante resaltar que a partir del año 8 las ventas se comportan de manera estable y entonces, el flujo original de $6'298,162 hay que recalcularlo

considerándolo como una perpetuidad. El nuevo valor del flujo para el año 8 es entonces de $31’490,812 que resulta de dividir el flujo de $6’298,162 entre la TREMA (0.20).

A continuación se presentan los resultados de la aplicación de las herramientas mencionadas previamente; todas éstas emplean los flujos de efectivo como la información básica; la del VPN emplea además la TREMA como tasa de descuento.

El valor presente neto resultante de los flujos de efectivo de cada periodo que arroja el proyecto es de:

VPN = $23’554,046

El que la cifra del VPN resultante sea de signo positivo significa que el proyecto es capaz de generar una suficiente cantidad de fondos o flujos para devolver los fondos invertidos, y significa también que el proyecto puede retribuir adecuadamente con base a una TREMA del 20% mediante el pago de intereses y además, que aún queda una cantidad adicional de dinero disponible para el inversionista.

Esta cantidad de dinero adicional disponible a lo largo del tiempo, tiene un valor actualizado exactamente igual al valor presente neto del proyecto que es $23’554,046.

En suma, esta cifra es el valor actualizado que queda disponible para la empresa luego de reintegrar y retribuir a la misma (accionistas) con la tasa del 20%, los fondos aportados para financiar el proyecto.

La herramienta VPN reconoce que el dinero tienen un valor distinto según el momento en el cual se percibe, reconoce y considera todos los fondos que están asociados con el proyecto de inversión y no solamente una parte de ellos, reconoce que el valor depende de la tasa de descuento o TREMA con la que se está evaluando el proyecto y, reconoce que el dinero puede ser reinvertido periódicamente a la misma tasa que se usó para descontar el flujo de fondos a la tasa de descuento usada en la medición de la rentabilidad del presente proyecto.

Tasa Interna de Retorno (TIR). El cálculo de la tasa interna de retorno del proyecto también requiere considerar todos los flujos tanto de inversión como de recuperación durante los periodos considerados en la medición de la rentabilidad del proyecto. Así, resulta:

TIR = 709.50%

Esta TIR de 709.50% es la tasa de descuento que iguala el valor presente de los flujos de dinero con signo negativo o salidas de efectivo, con el valor actual de los flujos de dinero de signo positivo o entradas de efectivo.

Al comparar la TIR resultante de 709.5 con la TREMA de 20% es claro que la primera es ampliamente mayor que la segunda; el diferencial es de 689.5 puntos porcentuales, es decir, es 34.5 veces mayor que la tasa de rendimiento mínima aceptable por la empresa.

Tomando en cuenta que el presente proyecto no está compitiendo con algún otro, es decir, no es un proyecto que se excluya mutuamente y que no se presenta más de un cambio de signo de los flujos y con ello la posibilidad de que haya más

de una sola TIR, y con base al valor que resulta de la herramienta TIR al proyecto, no queda duda de que estamos ante un proyecto en el que sí conviene invertir.

Periodo de Recuperación Descontado. El tiempo requerido para que la suma de los flujos de efectivo igualen el importe de la inversión inicial en el proyecto se calculó restando al importe de dicha inversión los flujos derivados del proyecto en orden ascendente hasta que se presentó un cambio de signo.

El cálculo de la recuperación descontada implica aplicar a cada flujo la tasa relevante o TREMA para determinar el valor presente de cada uno de estos; esto es lo adecuado desde el punto de vista financiero pues se reconoce el valor del dinero en el tiempo.

Debido a que en el año 1 el flujo neto generado resulta muy superior a la inversión inicial realizada, se hizo un desglose del primer año, mes a mes para detectar el cambio de signo de los flujos de negativo a positivo y así pudo calcularse que la recuperación de la inversión se da en más de un mes y en menos de dos meses.

La recuperación de la inversión considerando los flujos descontados ocurre en más de 1 mes y en menos de 2 meses

Este periodo de recuperación se puede considerar como bastante corto, tal vez extraordinario con relación al de otros proyectos que llegan a tener recuperaciones de la inversión en periodos superiores al año, algunos incluso hasta en varios años.

En conclusión, se puede considerar que el proyecto tal como se plantea llevar a cabo, tanto por la estrategia de mercadotecnia, la operativa y por los objetivos perseguidos es uno atractivo desde la perspectiva financiera. Los resultados

obtenidos en esta evaluación proporcionan elementos válidos para decidir que el proyecto se lleve adelante.

CAPÍTULO VII

PLAN PARA LA IMPLEMENTACIÓN Y EVALUACIÓN DE LA ESTRATEGIA DE MERCADOTECNIA

Con el plan presentado en el presente capítulo se conforma propiamente el plan estratégico de mercadotecnia para productos nutracéuticos en la zona metropolitana de Guadalajara. En el capítulo V se presentó la estrategia de mercadotecnia y con la operativización de la misma a través del plan de implementación, seguimiento y evaluación queda conformado el tema de la presente tesis.

El plan se presenta en una gráfica de Gantt, la cual muestra la secuencia de tareas esenciales a realizar a través de un periodo de tiempo especificado como el conveniente para completar todas aquellas que permitirán crear, entregar y comunicar el valor a los segmentos de mercado meta y de evaluar la efectividad de la estrategia de mercadotecnia.

La escala de tiempo está en meses y se considera que en un periodo de 2 años a partir de la implementación del plan se alcanza una relativa consolidación del proyecto, pasando después de este periodo a una dinámica propia de una empresa participando en un mercado altamente competido.

En los primeros meses antes de ejercer ajustes bruscos en la estrategia, se requiere tener la certeza de que las actividades del plan se están desarrollando conforme a las directrices marcadas por la estrategia de mercadotecnia.

Plan de Implementación y Evaluación de la Estrategia para Nutracéuticos en ZMG

	Mes																							
Actividad	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
Desarrollo del producto nutracéutico: mezcla y niveles																								
Desarrollo de marca, empaque y etiqueta																								
Especificación operativa del servicio pre y postventa																								
Formulación de políticas y listas de precios																								
Manufactura outsourcing del producto																								
Selección y administración de los canales de distribución																								
Integración y capacitación de la fuerza de ventas																								
Desarrollo del programa de publicidad y relacs. públicas																								
Desarrollo del programa de promoción de ventas																								
Evaluación mensual de ventas, contable y financiera																								
Análisis y evaluación de rentabilidad de productos																								
Evaluación de rentabilidad de canales distribución																								
Evaluación de los programas de comunicación integral																								
Medición de la satisfacción del consumidor																								
Evaluación de posicionamiento conforme a objetivo estratégico																								

CONCLUSIONES

Hoy por hoy es una realidad fehaciente que la sociedad de la zona metropolitana de Guadalajara tiene acceso a una mayor cantidad de satisfactores materiales que pudieran reflejar un relativo mayor nivel de vida de la población en comparación tal vez a una o más décadas pasadas. Sin embargo, es un hecho que la calidad de vida no ha crecido aparejadamente y esto se refleja de alguna forma en la mayor incidencia de disfunciones en la salud de esta misma población.

Esta última situación ha impulsado a instituciones públicas y privadas ha generar programas mayormente correctivos para contrarrestar esta degradación en la salud de la población. Aunque se plantea colectivamente la necesidad de actuar en forma preventiva, la realidad es que no se están aplicando acciones con un enfoque sistémico que vayan a la eliminación de las causas primarias del problema y entonces, se ha quedado en una iniciativa sin resultados convincentes.

Sociedades avanzadas como la del Japón, han encontrado una solución sistémica, parte de un conjunto más amplio, a problemas de la salud a través de lo que han denominado alimentos medicina, los que en el mundo occidental han adoptado ya el nombre de nutracéuticos.

En sondeo realizado a través de estudios ad-hoc, se detectó que existe un interés manifiesto en los productos nutracéuticos por parte de los consumidores en los segmentos de mercado de la ZMG, representadas en los estudios principalmente por las amas de casa, al descubrir los beneficios que les pueden aportar los alimentos de esta clase; este interés está ligado a la preocupación inherente que tienen las amas de casa de los niveles socioeconómicos Alto/Alto-

bajo hasta el Medio-Bajo por la salud y bienestar físicos propia y de los miembros de su familia.

Es un hecho que las amas de casa reconocen el mayor valor de los nutracéuticos pues en forma amplia declaran su disposición a pagar un precio superior al de un alimento convencional. Esta disposición a pagar un precio más alto es una señal clara de que los nutracéuticos tienen una fuerte probabilidad de incrementar su participación en la canasta alimentaria de las familias de la ZMG.

El mercado está en una etapa temprana de su ciclo de vida y pueden captarse segmentos importantes del mismo con un posicionamiento competitivo. Aunque es apenas incipiente definitivamente tiene un potencial atractivo valorado en $590 millones de dólares anuales, esto solamente considerando el consumo de estos productos en las familias de NSE medio a alto de la ZMG y sin considerar el crecimiento poblacional ni el consumo de estos productos en otros NSE. Es un mercado atractivo en el que se ha considerado conveniente invertir esfuerzo, tiempo y recursos económicos.

Participar como un nuevo competidor en el sector de alimentos nutracéuticos es una empresa que implica un gran número de riesgos pero que al mismo tiempo representa una gran oportunidad de satisfacer de manera rentable a segmentos selectos de mercado en una necesidad de primer orden.

Emprender una nueva aventura como la que aquí se plantea implica necesariamente la atinada ejecución de una estrategia mucho más amplia que la de mercadotecnia, y de hecho aunque está fuera del alcance de la presente tesis, se ha considerado.

Prevalece la confianza no obstante, al creer firmemente que el mercado es tal vez el factor de mayor peso en la formulación de la estrategia de la empresa, de que con una estrategia atinada de mercadotecnia y un eficaz plan de implementación de la misma, se incrementan las probabilidades de lograr los objetivos establecidos en los capítulos V y VI.

Además de poner en práctica conceptos muy particulares de mercadotecnia y demostrar su utilidad, con la presente tesis se intenta demostrar una vez más la creciente relevancia de la mercadotecnia y en especial de la mercadotecnia estratégica en la conformación del éxito empresarial.

BIBLIOGRAFÍA

Hax, Arnoldo C., Majluf, Nicolas S. (1991). *The Strategy Concept & Process, a pragmatic approach*. Prentice-Hall, Inc.

Kinnear, Thomas C., Taylor, James R. (1998). *Investigación de Mercados, un enfoque aplicado*, 5ª edición. México: McGraw-Hill Interamericana de México, S. A. de C.V.

Kotler, Philip (1997). *Marketing Managewment; analysis, planning, implementation, and control*, ninth edition. Prentice-Hall

Kotler, Philip (1999). *El Marketing según Kotler, cómo crear, ganar y dominar los mercados*. España: Editorial Paidós

Loudon, David L., Della Bitta, Albert J. (1998). *Comportamiento del Consumidor concepto y aplicaciones*. 4ª edición. México: McGraw-Hill Interamericana de México, S.A. de C.V.

Malhotra, Naresh K. (1997). *Investigación de Mercados, un enfoque práctico,* 2ª edición. México: Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A.

Porter, Michael E. (1982). *Estrategia Competitiva, técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*; México: Compañía Editorial Continental, S.A. de C.V.

Walker, Orville C., Boyd, Harper W., Larréché, Jean-Claude (1999). *Marketing Strategy, planning and implementation*. Irwin / McGRaw Hill

Anexo 1

Cuestionario aplicado para realizar la investigación cuantitativa

Nombre:	Edad:	Colonia:	Teléfono:

1. ¿Cuántos miembros son en su familia?

1 2 3 4 5 +5

2. ¿Cuáles son las edades de los miembros de su familia?

Ama de casa ___ Esposo ___ Hijo(a) ___ Hijo(a) ___ Hijo(a) ___

3. ¿Cuál es el gasto familiar por mes en despensa de alimentos?

menos de 2,000	de 2,001 a 3,000	de 3,001 a 4,000	de 4,001 a 5,000	+5,000 ¿cuánto? ____

4. ¿Quién decide principalmente en su familia los alimentos que han de adquirirse?

Ama de casa ___ Esposo ___ Hijos ___ Otros _____

5. ¿Consumen en su familia algún(os) alimento(s) de marca que además de nutrir les ayuden a curar o prevenir algún daño a su salud?

No ___ Sí ___ ¿Cuáles? _____

6. De los siguientes productos que además de nutrir ayudan a curar o prevenir enfermedades ¿cuáles y por quiénes son consumidos en su familia?

	Ama de casa	Esposo	Hijos Jóvenes	Hijos Adolesc.	Hijos Niños	Otro
Yakult o Chamyto						
Leche Omega 3,6						
Yoghurt o leche Svelty						
Cereal All-Bran o Fibramax						
Barritas Nutri Grain Kellogg's						
Jugo de frutas "Splash"						
Galletas Kraker Bran						
Leche Nido Prebio1						
Nutri Avenas o Avena Cooky						

7. A los alimentos de la tabla anterior usted ¿con que nombre los asociaría mejor?

Alimentos Superiores ___ Alimentos Saludables ___ Nutracéuticos ___

Fármaco – Alimentos ___ Alimentos Terapéuticos ___ Otro _____

8. De los alimentos de la tabla mostrada anteriormente si es que los consume y de los que mencionó en la pregunta 5, ¿cuánto gasta en total al mes en ellos ?

menos de 500	de 501 a 1,000	de 1,001 a 2,000	de 2,000 a 3,000	+3,000 ¿cuánto? _____

9. Si un alimento "X" convencional tuviera un precio de $20, por un alimento similar que además de nutrir beneficie la salud de su familia ¿Pagaría usted …

$30	$28	$26	$24	$22	Otro _____

10. ¿En dónde compra o preferiría adquirir principalmente el tipo de alimentos mostrados en la tabla anterior?

Supermercados ___ Mercados ___ Bodegas ___ Otro _____

11. Si todos los alimentos de marca además de nutrir ayudaran a prevenir o curar enfermedades estaría dispuesta a comprar la totalidad de mi despensa en este tipo de alimentos

Totalmente en desacuerdo | En desacuerdo | Parcialmente en desacuerdo | Parcialmente de acuerdo | De acuerdo | Totalmente de acuerdo

Anexo 2

Cuestionario aplicado para medir la fuerza de la creencia que tienen los consumidores respecto a que un alimento nutracéutico posea cada uno de los siete atributos

De acuerdo a lo que usted conoce sobre los alimentos nutracéuticos indique en cada una de las frases siguientes el grado de probabilidad de que sea real lo que se expresa en ellas:

1. Verdaderamente previenen y curan varias de las enfermedades propias de nuestro tiempo

Muy probable ___ +3 ___ +2 ___ +1 ___ 0 ___ -1 ___ -2 ___ -3 Poco probable

2. Son de sabores agradables y presentaciones variadas

Muy probable ___ +3 ___ +2 ___ +1 ___ 0 ___ -1 ___ -2 ___ -3 Poco probable

3. Son aptos para personas de todas las edades

Muy probable ___ +3 ___ +2 ___ +1 ___ 0 ___ -1 ___ -2 ___ -3 Poco probable

4. Son de fácil preparación y consumo

Muy probable ___ +3 ___ +2 ___ +1 ___ 0 ___ -1 ___ -2 ___ -3 Poco probable

5. Su empaque brinda información clara sobre los beneficios, nutrición y cuidados

Muy probable ___ +3 ___ +2 ___ +1 ___ 0 ___ -1 ___ -2 ___ -3 Poco probable

6. Son de precio moderadamente superior al de los convencionales

Muy probable ___ +3 ___ +2 ___ +1 ___ 0 ___ -1 ___ -2 ___ -3 Poco probable

7. Pueden adquirirse en supermercados, tiendas de conveniencia, de membresía y en superfarmacias

Muy probable ___ +3 ___ +2 ___ +1 ___ 0 ___ -1 ___ -2 ___ -3 Poco probable

Anexo 3

Cuestionario aplicado para medir la valoración a los atributos de los alimentos nutracéuticos

Señale <u>que tan bueno o malo es para usted</u> el que los alimentos nutracéuticos posean las características enunciadas a continuación:							
1. Que verdaderamente prevengan y curen varias de las enfermedades propias de nuestro tiempo							
Muy Bueno	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3 Malo
2. Que sean de sabores agradables y presentaciones variadas							
Muy Bueno	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3 Malo
3. Que sean aptos para personas de todas las edades							
Muy Bueno	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3 Malo
4. Que sean de fácil preparación y consumo							
Muy Bueno	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3 Malo
5. Que su empaque brinde información clara sobre los beneficios, nutrición y cuidados							
Muy Valioso	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3 Malo
6. Que sean de precio moderadamente superior al de los convencionales							
Muy Bueno	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3 Malo
7. Que puedan adquirirse en supermercados, tiendas de conveniencia, de membresía y en superfarmacias							
Muy Bueno	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3 Malo