



UNIVERSIDAD NACIONAL  
DE MAR DEL PLATA



FACULTAD DE  
INGENIERIA

# “PLANIFICACIÓN COMERCIAL Y PRODUCTIVA PARA LA REESTRUCTURACIÓN DE KESBUN”

Trabajo Final de la Carrera de Ingeniería Industrial

Cardoso, Federico Eduardo  
Mason Ardanaz, Ignacio

Departamento de Ingeniería Industrial  
Facultad de Ingeniería  
Universidad Nacional de Mar del Plata

Mar del Plata - 21 de Diciembre de 2018



RINFI se desarrolla en forma conjunta entre el INTEMA y la Biblioteca de la Facultad de Ingeniería de la Universidad Nacional de Mar del Plata.

Tiene como objetivo recopilar, organizar, gestionar, difundir y preservar documentos digitales en Ingeniería, Ciencia y Tecnología de Materiales y Ciencias Afines.

A través del Acceso Abierto, se pretende aumentar la visibilidad y el impacto de los resultados de la investigación, asumiendo las políticas y cumpliendo con los protocolos y estándares internacionales para la interoperabilidad entre repositorios



Esta obra está bajo una [Licencia Creative Commons Atribución-  
NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/).

"Planificación Comercial y Productiva para la Reestructuración de la marca KesBun de PepsiCo"

***Autores***

**Cardoso, Federico Eduardo**

**Mason Ardanaz, Ignacio**

***Director***

**Mg.Lic. De Elorza, Ricardo**

Facultad de Ingeniería. Universidad Nacional de Mar del Plata

***Co-Director***

**Mg.Ing. Onaine, Adolfo Eduardo**

Facultad de Ingeniería. Universidad Nacional de Mar del Plata

***Evaluadores***

**Ing. Ambrústolo, Mariela**

**Mg.Ing. López, Alberto**

Facultad de Ingeniería. Universidad Nacional de Mar del Plata

## ÍNDICE

ÍNDICE DE FIGURAS.....	ii
ÍNDICE DE TABLAS.....	iii
RESUMEN.....	v
PALABRAS CLAVE.....	v
1 INTRODUCCIÓN.....	1
1.1 Situación actual de la empresa.....	2
1.2 Explicitación de objetivos generales y específicos.....	2
2 MARCO TEÓRICO.....	4
2.1 Estudio de mercado.....	4
2.1.1 Investigación de mercado.....	4
2.1.2 Diseño de investigación.....	4
2.1.3 Perfil del cliente.....	5
2.1.4 Segmentación de Mercados.....	5
2.2 Estudio del negocio.....	5
2.2.1 Herramientas de la etapa de los insumos.....	6
2.2.2 Herramientas de la etapa de adecuación.....	12
2.2.3 Herramienta de la etapa de decisión.....	21
2.3 Estudio económico.....	22
2.4 Cuadro de Mando Integral (CMI).....	23
3 DESARROLLO.....	24
3.1 Estudio de demanda histórica RBS.....	24
3.2 Estudio productivo.....	30
3.3 Estudio de mercado.....	34
3.3.1 Población objetivo.....	34
3.3.2 Análisis de la encuesta.....	35
3.4 Estudio del negocio.....	42
3.4.1 Misión.....	43
3.4.2 Visión.....	43



3.4.3	Herramientas de la etapa de los insumos.....	43
3.4.4	Herramientas de la etapa de adecuación .....	52
3.4.5	Herramienta de la etapa de decisión .....	56
3.5	Acciones de Marketing .....	58
3.5.1	Desarrollo de marca .....	59
3.5.2	Estrategia y acciones de producto.....	60
3.5.3	Estrategia y acciones de precios .....	64
3.5.4	Estrategia y acciones de distribución.....	68
3.5.5	Estrategia y acciones de comunicación.....	69
3.5.6	Resumen de acciones .....	70
3.6	Estudio económico.....	72
3.7	Cuadro de Mando Integral.....	81
4	CONCLUSIONES .....	85
5	BIBLIOGRAFÍA .....	86
6	ANEXO .....	88
6.1	Encuesta Proyecto Final de Grado.....	88
6.2	Encuesta Kioscos.....	91

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1:	Modelo cinco fuerzas de Porter .....	7
Figura 2:	Forma ideal del modelo del ciclo de vida .....	10
Figura 3:	Escala Sensorial 5 puntos ICM .....	12
Figura 4:	Matriz de crecimiento-participación BCG .....	13
Figura 5:	Matriz de Ansoff.....	15
Figura 6:	Comparación estrategias océanos rojos y azules .....	21
Figura 7:	Ejemplo de MPEC .....	22
Figura 8:	Ventas históricas RBS .....	26
Figura 9:	Ventas históricas familia KesBun .....	27
Figura 10:	Ventas históricas familia Multicereal .....	28
Figura 11:	Ventas históricas familia Multirice .....	29
Figura 12:	Estaciones Operativas RBS.....	30
Figura 13:	Esquema productivo de línea.....	32

Figura 14: Histograma de edades.....	36
Figura 15: Reconocimiento de la marca por el segmento objetivo .....	36
Figura 16: Frecuencia de consumo segmento objetivo .....	37
Figura 17: Gráfico de torta de preferencia de consumo de snacks de la muestra objetivo.....	38
Figura 18: Reconocimiento de marcas de la muestra objetivo .....	39
Figura 19: Atributos valorados por la muestra objetivo .....	40
Figura 20: Atributo "Sabor" por rango de edades.....	40
Figura 21: Atributo "Precio" por rango de edades .....	41
Figura 22: Atributo "Saludable" por rango de edades .....	41
Figura 23: Atributo "Aspecto del snack" por rango de edades.....	42
Figura 24: Perfil Competitivo de las Marcas.....	50
Figura 25: Matriz BCG .....	53
Figura 26: FODA cruzado.....	54
Figura 27: Matriz de planeación estratégica cuantitativa (MPEC) para la marca KesBun.....	57
Figura 28: Demanda objetivo.....	59
Figura 29: Diseño conceptual del packaging KesBun .....	60
Figura 30: Cuadro de Mando Integral.....	82

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Productividad situación actual vs productividad situación propuesta para línea RBS .....	33
Tabla 2: Frecuencia por intervalos de edades. Población de Mar del Plata .....	35
Tabla 3: Matriz FODA marca KesBun .....	44
Tabla 4: Matriz de Perfil Competitivo .....	49
Tabla 5: Resultado ICM .....	51
Tabla 6: Ingresos por ventas mensuales de KesBun Pizza por gramaje.....	63
Tabla 7: Costos variables unitarios por gramaje KesBun.....	64
Tabla 8: Esquema de precios actual de cadena de distribución.....	66
Tabla 9: Esquema de precios propuestos de cadena de distribución.....	67
Tabla 10: Esquema de precios propuestos de cadena de distribución.....	67
Tabla 11: Incentivo a vendedores por ganancia de puntos de cobertura .....	69
Tabla 12: Incremento de demanda en función a campaña de incentivo de ventas .....	69
Tabla 13: Implementación de acciones de Marketing .....	71
Tabla 14: Precio de venta de KesBun a lo largo del proyecto .....	73
Tabla 15: Flujo y uso de fondos del proyecto en U\$D (demanda pesimista).....	74

Tabla 16 (Continuación): Flujo y uso de fondos del proyecto en U\$D (demanda pesimista) .....	75
Tabla 17: Flujo y uso de fondos del proyecto en U\$D (demanda esperada) .....	76
Tabla 18 (Continuación): Flujo y uso de fondos del proyecto en U\$D (demanda esperada) .....	77
Tabla 19: Flujo y uso de fondos del proyecto en U\$D (demanda optimista).....	78
Tabla 20 (Continuación): Flujo y uso de fondos del proyecto en U\$D (demanda optimista).....	79
Tabla 21: Cálculo de beneficios incrementales para la demanda pesimista.....	80
Tabla 22: Cálculo de beneficios incrementales para la demanda esperada.....	80
Tabla 23: Cálculo de beneficios incrementales para la demanda optimista.....	81
Tabla 24: Métricas de seguimiento del proyecto.....	84



## RESUMEN

El objetivo del presente trabajo es desarrollar un análisis, tanto comercial como productivo, para determinar la factibilidad de ejecutar una reestructuración de la marca KesBun de PepsiCo.

El análisis comercial está enmarcado en la generación de un plan de marketing para KesBun variedad Pizza, partiendo desde un análisis estratégico del entorno y de la marca, hasta un desarrollo operativo con acciones concretas a realizar.

El análisis productivo se fundamenta en la reducción de tiempo ocioso de la línea de producción dedicada a la fabricación de KesBun Pizza, como consecuencia de la baja demanda de la totalidad de los productos fabricados en la misma. A su vez, se espera contar con un aumento de productividad y de eficiencia de materias primas, asociado a la continuidad de producción buscada con el aumento de la demanda.

El resultado fue el establecimiento de una estrategia de marca de penetración de mercado, acompañado de intensivas acciones de Marketing que pretenden elevar el volumen de ventas mensual actual en un 275% al cabo de un año.

Para el desarrollo de este proyecto, es necesario una inversión total en acciones de marketing de 238.679 U\$D y una inversión inicial de 38.000 U\$D.

Se determinó que el ROI Marketing para un escenario esperado es de 86% (en U\$D). Comparando dicho valor con la tasa de corte de 20% establecida por la empresa, se demuestra que el proyecto es rentable.

Como consecuencia de elevar el volumen de ventas mensual, según los objetivos propuestos, la línea RBS alcanza un 98% de ocupación (teniendo en cuenta la eficiencia real de 65% por mantenimiento). Esto representa un aumento de productividad 92,5% y un aumento de eficiencia de materias primas de 1,73%.

## PALABRAS CLAVE

estrategia de producto, acciones de marketing, costos, rentabilidad, demanda.

## 1 INTRODUCCIÓN

PepsiCo es una empresa multinacional estadounidense dedicada a la fabricación, comercialización y distribución de bebidas y alimentos. Se formó en 1965 a partir de la fusión de la Pepsi-Cola Company y Frito-Lay.

Sobre la base de los ingresos netos, PepsiCo es la segunda mayor empresa de alimentos y bebidas en el mundo, presente en más de 200 países con diferentes marcas (algunas regionales).

En Argentina, la multinacional, comenzó a operar en el año 1959, con la unidad de negocios de bebidas. Mientras que la de alimentos, lo hizo en 1993.

PepsiCo Alimentos cuenta en la actualidad con tres instalaciones productivas ubicadas en el barrio porteño de Barracas, en la ciudad de Mar del Plata y en la provincia de La Rioja.

El presente trabajo, está orientado a la producción de la familia KesBun Pizza en la planta de PepsiCo Mar del Plata.

La familia de productos KesBun es un conjunto de *snacks* horneados de diferentes sabores. Entre ellos se destacan: KesBun Queso, KesBun Pizza Chorizo Colorado, KesBun Pizza Fugazzeta, KesBun Pizza Jamón y KesBun Pizza Napolitana.

Las KesBun Queso tuvieron su apogeo en los 80'. Pero, por aquella época, no pertenecían a la cartera de productos de PepsiCo, sino a Bun. En 1994 PepsiCo compró la marca y discontinuó el producto, lo que llevó a la desaparición de la marca en el mercado. (Diario La Nación, 2011). En el año 2010 la empresa multinacional lanzó una campaña llamada "Retro *Snacks*" en la cual el consumidor tenía la posibilidad de elegir qué producto de su infancia quería volver a ver en el mercado. El resultado fue el relanzamiento a nivel nacional de KesBun Queso, apoyado por la campaña publicitaria "*Volvió lo mejor de los 80', volvió KesBun*". (Sitio web Diario de Negocios, 2016).

A mediados del año 2013 PepsiCo decidió aumentar su cartera de productos, incorporando a la misma, los KesBun Pizza de: Fugazzeta, Jamón y Napolitana.

La última variedad del producto en ingresar al mercado, fueron las KesBun Pizza de Chorizo Colorado, en el año 2016. (Sitio web Diario de Negocios, 2016).

Como puede evidenciarse, la estrategia comercial de la familia KesBun está apuntada a dos segmentos de mercado. Uno de ellos, es aquel formado por los antiguos consumidores de estos *snacks*, que actualmente son mayores a 35 años y el otro segmento es el formado por aquellos jóvenes que ven lo retro como una moda. (Sitio Web Radio Brunch Metro 951, 2010).



Teniendo en cuenta lo mencionado anteriormente y, considerando que las tendencias y hábitos de los consumidores cambiaron desde el lanzamiento de la familia KesBun, (por ejemplo, tendencia a los alimentos saludables) se hace conveniente realizar una planificación comercial y productiva de la marca para reestructurarla, modificando: la imagen de la marca, la organización de la producción y los recursos necesarios para producirla.

De esta forma, se pretende establecer una nueva estrategia productiva y comercial que sea acorde con lo que realmente está sucediendo en el mercado y se logre una posición competitiva de la marca, procurando aumentar el volumen de ventas de la familia del producto. Siendo por ello necesario, los cambios mencionados en la estructura productiva.

### **1.1 Situación actual de la empresa**

En el 2017, el negocio de PepsiCo Alimentos sufrió una gran reestructuración, la cual incluyó cierre y venta de plantas productivas, y apertura de muchas líneas de producción en la Planta Mar del Plata.

La Planta Mar del Plata posee 14 líneas de producción y aproximadamente 900 personas trabajan ella. No solamente se elaboran productos para Argentina, sino que también se exporta a Chile, Uruguay y Paraguay.

Dentro de toda la variedad de líneas productivas que posee la Planta Mar del Plata, solamente una es la que está diseñada para realizar los *snacks* laminados horneados. Esta se llama RBS (*Ready Bakery System*). Allí es donde se elabora la familia de productos KesBun Pizza, como también las Twistos Multicereal y Multirice. Cabe destacar que esta célula productiva, es la de menor demanda. Por ello, trabaja durante sólo un turno productivo mientras que la mayoría de sus pares lo hacen durante tres.

### **1.2 Explicitación de objetivos generales y específicos**

El objetivo general, como se mencionó con anterioridad, es plantear la reestructuración de una de las marcas que integran la cartera de productos de PepsiCo, a partir de una planificación comercial y productiva, con la finalidad de posicionar la marca y aumentar el volumen de ventas.

Del objetivo general, se desprenden los siguientes objetivos específicos relacionados:

- Analizar la situación actual de la marca, en función a la competencia en el mercado y a las necesidades, preferencias y deseos de los consumidores.
- Desarrollar el plan de marketing estratégico orientado al análisis del potencial de mercado, competitividad y factibilidad comercial.



## "Planificación Comercial y Productiva para la Reestructuración de KesBun"

- Desarrollar el plan de marketing operativo orientado a las decisiones y programas de políticas de precios, políticas de distribución y políticas de comunicación.
- Evaluar la rentabilidad de la reestructuración de la marca.
- Propender al aumento de la productividad de la línea, a partir del aumento de la demanda del producto, que conlleva a la disminución de costos derivados del aumento de turnos productivos.
- Implementar un Cuadro de Mando Integral con la inclusión de métricas de productos, precios, mercado y análisis financiero de ROI marketing.

Considerando los objetivos del presente estudio, la estructura del informe será la siguiente:

- Análisis situacional de la empresa y estudio de mercado. Exposición de la información recabada tanto de fuentes primarias como secundarias.
- Estudio del negocio. Evaluación de la estrategia de producto actual. Establecer nueva estrategia acorde a la situación actual de la empresa y del mercado.
- Planificación estratégica comercial de la marca acorde a la estrategia del producto. Utilización de herramientas de marketing.
- Análisis de la correspondencia de la estructura productiva y del plan de producción con la nueva estrategia de producto y con la planificación estratégica comercial. Propuesta de adecuación y mejoras, tendientes a aumentar la productividad.
- Análisis de la Inversión tanto en marketing, como en producción. Utilización de diversos indicadores de gestión y métricas comerciales.

## **2 MARCO TEÓRICO**

### **2.1 Estudio de mercado**

#### **2.1.1 Investigación de mercado**

Es una parte del marketing que consiste en la obtención y análisis de datos con el fin de transformarlos en información que resulte de utilidad para la resolución de problemas. Especifica la información requerida para afrontar problemas; diseña el método e implementa el proceso de recolección de datos; analiza los resultados y comunica los hallazgos y sus implicaciones. (GUARAGNA, 2003).

#### **2.1.2 Diseño de investigación**

Toda investigación implica la determinación de un esquema que fije la modalidad de obtención y análisis de datos para lograr buenos resultados con economía de procedimientos. Este esquema es lo que se denomina diseño de investigación.

En otras palabras, el diseño de investigación es el marco o la estructura con la que se recogerán los datos y se analizarán los mismos. Hay tres tipos de diseños, de acuerdo con los objetivos de la investigación (GUARAGNA, 2003):

- Diseños exploratorios: Son necesarios cuando se desea comprender y analizar una situación, para luego poder identificar de forma clara y explícita, el problema y formular la correspondiente hipótesis. En este tipo de diseño el investigador se limita a encontrar información básica que le permita avanzar más adelante con otro tipo de diseño concluyente.
- Diseños descriptivos: este tipo de investigación se utiliza para describir las características de personas, grupos de personas, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis. Miden o evalúan diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno o fenómenos a investigar. También permiten determinar si existe asociación o relación entre las variables en estudio. La principal diferencia con el diseño exploratorio es que posee una estructuración más formal, que permite una descripción más completa y precisa de una determinada situación.
- Diseño causal o experimental: tienen como propósito medir el grado de relación entre dos o más variables en un contexto en particular. Los diseños que se utilizan en este estudio son exploratorios y descriptivos.

### 2.1.3 Perfil del cliente

Es la descripción de un cliente o grupo de clientes que incluyen las características demográficas, geográficas y psicográficas, así como los patrones de compra, capacidad de compra y el historial de las adquisiciones de un mismo producto. Para la obtención de la información de un grupo de clientes de similares características, se toma una muestra estadística con la intención de inferir propiedades de la población, para lo cual debe ser representativa de la misma. El número de sujetos que componen la muestra debe ser inferior que el de la población, pero suficiente para que la estimación de los parámetros determinados tenga un nivel de confianza adecuado. Para que el tamaño de la muestra sea idóneo, es preciso recurrir a su cálculo. Se utiliza la técnica de muestreo especificada en la Ecuación 1 (muestra de población finita y no dicotómica):

$$n = \frac{Z^2 * \sigma^2 * N}{e^2(N - 1) + Z^2 * \sigma^2} \quad (1)$$

Dónde:

n= tamaño de la muestra

N= número de elementos de la población

Z= nivel de confianza

$\sigma^2$ = varianza poblacional

e= error estadístico o precisión

### 2.1.4 Segmentación de Mercados

Consiste en la división de la población total de cliente, siempre heterogénea en sus necesidades, deseos y expectativas desde un punto de vista comercial; en un número variable de grupos homogéneos, con base en ciertos tipos de comportamientos de sus miembros. (MESONERO & ALCAIDE, 2012).

## 2.2 Estudio del negocio

El estudio del negocio es un proceso en el cual se generan, evalúan y seleccionan las estrategias a seguir, con el propósito de lograr los objetivos y misión planteados, por una organización, una división de una empresa, una marca, un producto, etc. Dicho proceso está basado en herramientas y técnicas de análisis internas (a la organización) y externas (entorno económico, social, político, etc.).

El desarrollo de esta sección está basado en el Modelo integral para la formulación de estrategias (DAVID, 2013), que plantea tres etapas: etapa de los insumos (se resume la información básica para formular estrategias), etapa de adecuación (se generan diferentes



alternativas de estrategias factibles) y etapa de decisión. En cada una de estas etapas se utilizan diferentes herramientas.

### **2.2.1 Herramientas de la etapa de los insumos**

#### **Análisis de Fortalezas-Debilidades-Oportunidades-Amenazas (FODA)**

Es una herramienta de autoevaluación que permite examinar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de una organización, es decir, cuáles son los factores internos y externos que afectan a la organización. Además, los factores en análisis pueden ser ponderados y calificados de acuerdo al desempeño de la organización para obtener mejores resultados. (DAVID, 2013)

Las fortalezas son los atributos o características que una empresa posee para alcanzar sus objetivos.

Las debilidades son factores o atributos de la empresa en sí, que son perjudiciales o desfavorables para alcanzar sus objetivos.

Las oportunidades son condiciones del entorno favorables en el ambiente de tarea de la empresa.

Las amenazas son condiciones adversas del entorno en el que se desempeña la organización.

#### **Matriz de evaluación de perfil competitivo**

La matriz de perfil competitivo identifica los principales competidores de la compañía en análisis, así como sus fortalezas y debilidades particulares en relación con la posición estratégica de una firma muestra.

Esta herramienta se basa en la determinación, ponderación y puntuación de factores críticos de éxito para la organización tanto internos como externos. Cada factor es puntuado de 1 a 4, siendo:

- 1: debilidad principal
- 2: debilidad menor
- 3: fortaleza menor
- 4: fortaleza principal.

Finalmente, la puntuación final de cada compañía indicará cual es la que mejor se encuentra posicionada para el éxito en el negocio. Esto será la base para analizar y determinar, desvíos y oportunidades de mejora frente a los diferentes factores internos y externos críticos, y a la competencia. (DAVID, 2013).

alternativas de estrategias factibles) y etapa de decisión. En cada una de estas etapas se utilizan diferentes herramientas.

### 2.2.1 Herramientas de la etapa de los insumos

#### **Análisis de Fortalezas-Debilidades-Oportunidades-Amenazas (FODA)**

Es una herramienta de autoevaluación que permite examinar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de una organización, es decir, cuáles son los factores internos y externos que afectan a la organización. Además, los factores en análisis pueden ser ponderados y calificados de acuerdo al desempeño de la organización para obtener mejores resultados. (DAVID, 2013)

Las fortalezas son los atributos o características que una empresa posee para alcanzar sus objetivos.

Las debilidades son factores o atributos de la empresa en sí, que son perjudiciales o desfavorables para alcanzar sus objetivos.

Las oportunidades son condiciones del entorno favorables en el ambiente de tarea de la empresa.

Las amenazas son condiciones adversas del entorno en el que se desempeña la organización.

#### **Matriz de evaluación de perfil competitivo**

La matriz de perfil competitivo identifica los principales competidores de la compañía en análisis, así como sus fortalezas y debilidades particulares en relación con la posición estratégica de una firma muestra.

Esta herramienta se basa en la determinación, ponderación y puntuación de factores críticos de éxito para la organización tanto internos como externos. Cada factor es puntuado de 1 a 4, siendo:

- 1: debilidad principal
- 2: debilidad menor
- 3: fortaleza menor
- 4: fortaleza principal.

Finalmente, la puntuación final de cada compañía indicará cual es la que mejor se encuentra posicionada para el éxito en el negocio. Esto será la base para analizar y determinar, desvíos y oportunidades de mejora frente a los diferentes factores internos y externos críticos, y a la competencia. (DAVID, 2013).

### ***Rivalidad en la industria***

Si los rivales en la industria ofrecen productos relativamente no diferenciados o si la demanda es significativamente menor que la capacidad general, las empresas tenderán a encontrar una rivalidad intensa. Además, la competencia puede acrecentarse debido a una competencia de precios en un mercado en declive. Su intensidad determina el atractivo del mercado. (DWYER & TANNER, 2007).

### ***Clientes poderosos***

Los clientes asumen un poder de negociación frente a sus proveedores. Pueden influir en la rentabilidad potencial de una empresa al forzarla a recortar los precios, demandar servicios más extensos o mejores facilidades de crédito o, incluso, posicionar a un competidor frente a otro. (LAMBIN, 2008).

### ***Proveedores poderosos***

Los proveedores pueden ejercer un poder de negociación a través del aumento de precios al distribuir, reducir la calidad del producto o limitar las cantidades que venden a un determinado cliente. Los proveedores pueden, por lo tanto, dificultar la rentabilidad de una industria incapaz de recuperar los aumentos de costos en sus propios precios. (LAMBIN, 2008).

### ***Amenaza de sustitutos***

Si un comprador considera los productos de dos industrias diferentes como sustitutos, los fabricantes de esos productos deben considerarse competidores. (DWYER & TANNER, 2007). Los productos sustitutos pueden desempeñar una misma función para el mismo grupo de clientes, pero se basan en diferentes tecnologías. Tales productos constituyen una amenaza permanente, porque la sustitución es siempre posible.

Los precios de los productos sustitutos imponen un techo al precio que las empresas del mercado-producto de referencia pueden practicar. (LAMBIN, 2008).

### ***Amenazas de competidores potenciales***

Los competidores potenciales con posibilidades de entrar al mercado constituyen una amenaza que la empresa debe limitar y contra la cual debe protegerse, para lo cual debe crear barreras de entrada. La importancia de la amenaza depende de las mencionadas barreras de entrada y de la fuerza de reacción que los competidores potenciales pueden esperar. Las posibles barreras de entrada son (LAMBIN, 2008):



- ✓ Economías de escala que fuerzan a los competidores a arrancar en gran escala, con el riesgo de incurrir en desventajas de costos.
- ✓ Protecciones legales obtenidas a través de patentes.
- ✓ Diferenciación de producto e imagen de marca: permiten obtener un alto grado de lealtad entre los clientes existentes.
- ✓ Requisitos de capital.
- ✓ Costos reales o psicológicos que el cliente debe enfrentar para cambiar de un producto establecido a otro nuevo.
- ✓ Acceso a los canales de distribución.
- ✓ Efectos de la experiencia.

### **Ciclo de vida de un mercado producto**

El ciclo de vida de un producto evalúa la evolución de la demanda potencial de un producto o servicio a través del tiempo. Es un concepto dinámico, derivado de la biología que presenta una gráfica con forma de S, en la cual se pueden distinguir cuatro fases (Figura 2): introducción, crecimiento, madurez y declive.

Cabe destacar, que el análisis más útil corresponde a un mercado producto y no a un producto. Esto es así, debido a que, un producto puede tener diferentes ciclos de vida en diferentes mercados geográficos o en diferentes segmentos dentro del mismo mercado.

Un mercado producto puede ser analizado bajo este modelo porque es el que mejor describe los comportamientos de compra, dentro de una categoría de producto particular, y el que define con mayor claridad el marco de referencia.

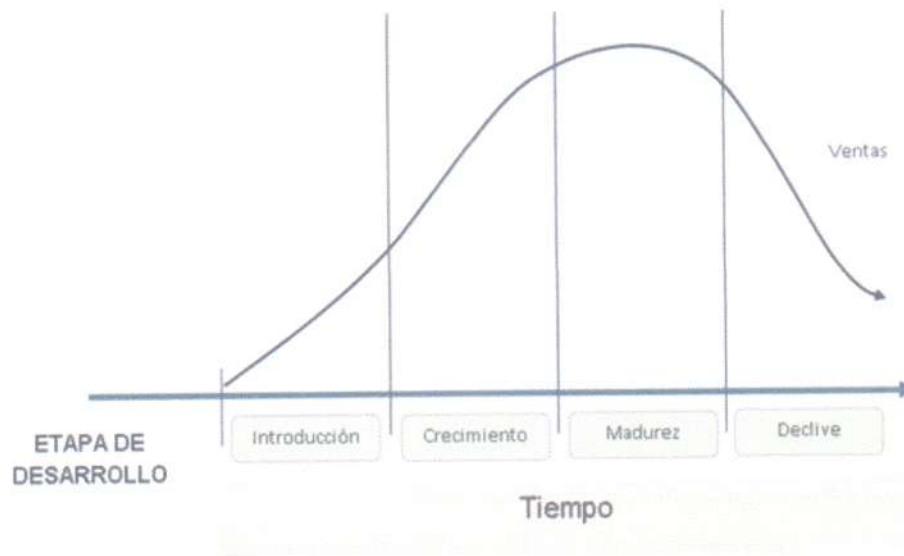


Figura 2: Forma ideal del modelo del ciclo de vida

Fuente: Página web Video Email, Social Marketing. Morales, Rafael (2013)

La importancia del análisis del ciclo de vida del mercado producto viene determinada por:

- El entorno económico y competitivo en cada fase es diferente.
- El objetivo estratégico prioritario debe ser redefinido en cada fase.
- Las estructuras de costos y beneficios son diferentes en cada fase.
- El programa de marketing debe ser adaptado en cada etapa del ciclo de vida. (LAMBIN, 2008).

### ICM (Índice de Calidad de Mercado)

Es un procedimiento perteneciente a PepsiCo, cuyo objetivo principal es calificar y cuantificar los atributos de empaque, apariencia, sabor y textura, tanto de los productos propios como los de la competencia en el punto de venta. De esta forma, se puede obtener una visión del posicionamiento sensorial del producto propio frente a los del mercado, para así planear estrategias y planes de acción a fin de corregir las desviaciones e identificar áreas de mejora.

La metodología exige que el equipo evaluador posea el entrenamiento sensorial adecuado para poder realizar una correcta apreciación, y a su vez, que la calificación final sea entregada en conjunto para no influir en las decisiones de los demás participantes.

Los parámetros a cumplir en la evaluación sensorial (Figura 3) son:

- Participantes:
  - Panel entrenado
  - Dirección de Calidad
  - Gerentes de Plantas
  - QC <sup>1</sup> de plataforma
  - SET <sup>2</sup> de plataforma
  - Operarios y operadores
- Muestras: 10
- Frecuencia: Mensual
- Escala sensorial: 5 puntos.

El paso a paso del ICM es el siguiente:

1. Una persona ajena a los participantes que participarán del proceso de evaluación, abre todos los empaques de los productos a analizarse y los coloca en un recipiente, sin dar pistas sobre que recipiente contiene cada producto.
2. El panel evaluador, va probando cada uno de los snacks que hay en los diferentes recipientes y los evalúan de 0 a 4 (o 100 a 0). respecto a: apariencia del snack, sabor y textura. Una vez que probaron los snacks, se les muestra los diferentes empaques y se les pide que también los evalúen de 0 a 4 (o 100 a 0).  
Esto se hace de esta forma, para evitar un posible sesgo asociado a las marcas.
3. Por último, se hace una puesta en común sobre los diferentes aspectos evaluados, identificando oportunidades de mejora y en el caso de los productos propios, desvíos respecto a su diseño.

---

<sup>1</sup> QC: *Quality Control*

<sup>2</sup> SET: *Site Expert Trainer*

		MOTIVO	DEFINICION	
R E C H Z O	4 (0)	<b>CRITICO:</b> TOTALMENTE DIFERENTE AL DISEÑO	El producto esta totalmente fuera de diseño en todos sus atributos	
	3 (25)	<b>MALO:</b> DIFERENTE AL DISEÑO	La mayoría de los atributos del producto están fuera de diseño	
RETENCION	2 (50)	<b>REGULAR:</b> ALGUN ATRIBUTO DIFERENTE AL DISEÑO	Algunos de los atributos del producto están fuera de diseño	
A C E P T A B L E	1 (75)	<b>BUENO:</b> LIGERAMENTE DIFERENTE AL DISEÑO	Ligera diferencia de los atributos vs. diseño	
	0 (100)	<b>EXCELENTE:</b> IGUAL AL DISEÑO	Atributos idénticos al diseño	

Figura 3: Escala Sensorial 5 puntos ICM

Fuente: Procedimiento PepsiCo P-QC-STG-002 (2018)

## 2.2.2 Herramientas de la etapa de adecuación

### Matriz Boston Consulting Group (BCG)

También conocida como matriz “atractividad-competitividad”, es una herramienta que se emplea para poner de manifiesto la situación de la cartera de productos de una empresa en base a un análisis bidimensional. Las dos variables en cuestión son: la tasa de crecimiento del mercado de referencia (corregida por la inflación), que sirve de indicador de la atractividad, y la participación de mercado relativa al mayor competidor, que actúa como indicador de la competitividad (LAMBIN, 2008). De esta forma queda definida una matriz de 2x2, como se puede apreciar en la Figura 4.





Figura 4: Matriz de crecimiento-participación BCG

Fuente: Elaboración propia en base a Lambin (2008)

En el eje de crecimiento de mercado, el punto de referencia que distingue los mercados de alto rendimiento de los de bajo rendimiento corresponde a la tasa de crecimiento del producto nacional bruto, o media ponderada de la tasa de crecimiento de los diferentes segmentos en los cuales opera la empresa.

De forma similar, en el eje de participación relativa de mercado, la línea divisoria se sitúa en 1 o 1,5. Por encima de este nivel, la participación de mercado es alta; por debajo, es baja.

Existen dos hipótesis básicas en el análisis BCG: una se refiere a la existencia de efectos de la experiencia, y la otra, al ciclo de vida del producto. Estas dos hipótesis pueden resumirse de la siguiente manera:

En función del efecto de la experiencia, una mayor participación del mercado relativa implica ventajas de costos sobre los competidores directos. Por el contrario, una menor participación de mercado relativa acarrea desventajas de costos. La consecuencia de esta hipótesis es que el flujo de dinero esperado de los productos con alta participación de mercado relativa será mayor que aquellos que tienen menor participación de mercado.

El hecho de estar situado en un mercado de rápido crecimiento implica una mayor necesidad de liquidez para financiar el crecimiento, la capacidad de producción añadida, los gastos de publicidad, etc. No obstante, la liquidez puede generarse a través de un producto que está operando en un mercado maduro. De esta manera, se emplea el ciclo de vida del producto porque pone en evidencia la necesidad de una mezcla balanceada de productos, situada en las diferentes fases del ciclo de vida del producto. (LAMBIN, 2008).

Considerando estos dos supuestos, se pueden identificar cuatro cuadrantes en la matriz BCG de acuerdo al tipo de mercado-producto. Cada uno de los cuadrantes posee diferentes características en términos de necesidades financieras y/o contribuciones. Ellos son:

- ✓ *Cuadrante "Vacas Lecheras"*: se ubican los productos que poseen alta participación relativa de mercado y operan dentro de un mercado de bajo crecimiento. Estos productos usualmente generan más efectivo del que es necesario para sostener su posición en el mercado. Como tales, son una fuente de financiamiento que la empresa puede utilizar para realizar esfuerzos de diversificación y crecimiento en otros mercados. El objetivo estratégico prioritario es "cosechar" (LAMBIN, 2008). El desarrollo de productos o la diversificación podrían ser estrategias atractivas para los negocios fuertes que entran en esta clasificación. No obstante, a medida que un producto vaca lechera se debilita, el recorte de gastos o la desinversión podrían ser las estrategias más adecuadas. (DAVID, 2013)
- ✓ *Cuadrante "Perros"*: se posicionan en esta zona aquellos productos que poseen una baja participación relativa de mercado y el mercado al que pertenecen tiene bajo crecimiento. Este tipo de mercado-producto, es el menos deseable. Generalmente tienen una desventaja de costo u pocas oportunidades de crecer, dado el estado de guerra presente en el mercado. Mantener estos productos generalmente se convierte en una sangría financiera sin ninguna esperanza de mejora. El objetivo estratégico prioritario es "retirarse" o, en todo caso, "vivir modestamente" (LAMBIN, 2008). Quizá la mejor estrategia a implementar es el recorte de gastos, ya que, muchas veces una estricta reducción de activos y costos le servirá de impulso para recuperarse y alcanzar de nuevo su viabilidad y rentabilidad. (DAVID, 2013)
- ✓ *Cuadrante "Dilemas"*: se encuentran productos con baja participación de mercado relativa en un mercado en expansión. A pesar de su desventaja frente al líder, estos productos aún tienen la oportunidad de ganar participación de mercado, dado que el mercado aún no se ha estancado. Sin embargo, apoyar estos productos exige importantes fondos para financiar el crecimiento. Si no se les da apoyo, estos productos se transformarán en productos perros en la medida en que desarrollen su ciclo de vida. Por lo tanto, las alternativas aquí serán desarrollar la participación de mercado o retirarse.
- ✓ *Cuadrante "Estrellas"*: aquí se ubican los líderes del mercado en un mercado en expansión. Estas actividades también requieren mucha liquidez para



financiar el crecimiento, pero debido a su posición de liderazgo, generan montos significativos de beneficios para reinvertir con el objetivo de mantener su posición en el mercado. A medida que el mercado madure, se transformarán en vacas lecheras. Las estrategias que podrían ser adecuadas para estos productos son la integración hacia adelante, la integración hacia atrás, la integración horizontal, la penetración de mercado, el desarrollo de mercado y el desarrollo de producto. (DAVID, 2013)

Del análisis de la matriz BCG se desprenden las siguientes consideraciones:

- La posición en la matriz indica la estrategia prioritaria de cada producto: mantener el liderazgo de los productos "estrellas", abandono o perfil bajo de los productos "perros", inversión selectiva y crecimiento de los productos "dilemas" y máxima rentabilización de las vacas lecheras.
- La posición en la matriz ayuda a evaluar las necesidades de financiamiento y el potencial de rentabilidad.

### Estrategias de Ansoff

Igor Ansoff propuso cuatro estrategias de crecimiento para una empresa en función de las características de los productos que ofrece y del mercado donde lo ofrece. Su objetivo es identificar oportunidades de crecimiento en las unidades de negocio de una organización. Es decir, establece posibles combinaciones producto/mercado (o unidades de negocio) en que la empresa puede basar su desarrollo futuro. Las combinaciones de mercados/productos se pueden representar mediante una matriz (Figura 5).

		Productos	
		Actuales	Nuevos
Mercados	Actuales	Penetración del mercado	Desarrollo de productos
	Nuevos	Desarrollo de mercados	Diversificación

Figura 5: Matriz de Ansoff

Fuente: Elaboración propia a partir de (Villafaña Figueroa, 2013)

Las estrategias que se definen en cada cuadrante son:

*Estrategia de penetración de mercado:* consiste en aumentar la venta de productos ya existentes a segmentos de mercado existentes. Algunas características de esta estrategia son:

- Se tiene suficiente conocimiento los mercados y los productos.
- Se tiene conocimiento de la competencia.

- Se conocen las necesidades de los clientes.

Ejemplos de líneas de acción:

- ✓ Incrementando la frecuencia de uso del producto.
- ✓ Encontrando nuevas aplicaciones entre los actuales consumidores o usuarios del producto.
- ✓ Combinación de estrategias de precios, promoción, ventas.
- ✓ Reducción de precios.
- ✓ Incremento de las actividad promocional.
- ✓ Mejorar la calidad del producto/ servicio.
- ✓ Etc.

*Estrategia de desarrollo de mercados:* Son estrategias de crecimiento empresarial que consisten en identificar y desarrollar nuevos segmentos de mercado para productos existentes.

Ejemplos de líneas de acción:

- ✓ Nuevos mercados geográficos.
- ✓ Nuevos canales de distribución.
- ✓ Diferentes políticas de precios para atraer nuevos clientes o crear nuevos segmentos.
- ✓ Etc.

*Estrategia de desarrollo de productos:* consiste en introducir nuevos productos en mercados existentes. Esta estrategia puede requerir el desarrollo de nuevas capacidades para satisfacer necesidades no cubiertas del mercado actual. Las claves de esta estrategia son las actividades de investigación y desarrollo y el análisis de segmentación.

Ejemplos de líneas de acción:

- ✓ Modificación o adaptación de los productos actuales, con nuevas características o atributos.
- ✓ Rejuvenecimiento de la línea de productos, restableciendo la competitividad funcional o tecnológica.
- ✓ Extensión de la mezcla de productos con nuevos productos.
- ✓ Desarrollo de nuevos productos innovadores.
- ✓ Creación de diferentes niveles de calidad, para diferentes segmentos.
- ✓ Adquisición de una línea de productos comprando a un competidor (integración horizontal).
- ✓ Etc.

*Estrategia de diversificación:* consiste en desarrollar nuevos productos y a su vez desarrollar nuevos mercados para esos productos. La diversificación puede ser:

- ✓ Horizontal: consiste en agregar nuevos productos a la cartera de la compañía, los cuales no están relacionados con el negocio principal, pero que pueden ser demandados por su público objetivo.
- ✓ Vertical: tiene lugar cuando la empresa de distribución comercial extiende su negocio hacia actividades mayoristas y de fabricación, pudiendo mejorar los precios y los servicios a sus clientes. En función de la dirección de la integración se puede hablar de integración hacia atrás (en dirección de los proveedores) o integración hacia delante (en dirección a los puntos de ventas).
- ✓ Concéntrica: se introducen nuevos productos que tienen semejanzas tecnológicas o de mercadotecnia con los productos ya existentes y están diseñados para atraer nuevos segmentos de mercado. (Villafaña Figueroa, 2013)

### **Estrategia y acciones de precios**

Según el Marketing el precio es un conjunto de esfuerzos y sacrificios monetarios y no monetarios que un comprador debe realizar como contrapartida para la obtención de un determinado nivel de utilidad.

Las estrategias de precios son las directrices básicas que se plantea la empresa con distintos objetivos que suponen modificación en los niveles de precios y pueden ser utilizadas conjunta o separadamente en función de distintas situaciones y mercados. Tratan de explotar la heterogeneidad de los consumidores para aumentar el volumen de ventas y los beneficios. Supone aplicar precios distintos en función de la capacidad económica, de las características sociales, demográficas y la sensibilidad al precio de los diferentes segmentos de mercado.

Las estrategias pueden ser:

- *Diferenciales:* Se basan fundamentalmente en la demanda y en el mercado. Tratan de explotar la heterogeneidad de los consumidores para incrementar el volumen de ventas y beneficios. Aplican un precio distinto en función de la capacidad económica, características sociales, etc.
- *Competitiva:* se define en función de la competencia. Dentro de ellas se pueden dar las siguientes estrategias:
  - a) En situaciones de fuerte competencia y productos semejantes, la estrategia habitual será fijar un precio similar al de los demás competidores, que evite entrar en guerras de precios.



- b) Si la empresa ofrece productos de calidad superior al del resto de los competidores o presta servicios complementarios (garantía, asistencia técnica, entrega, financiación, plazos aplazados, etc.), podrá fijar precios más altos y practicar una estrategia de precios "primados".
  - c) Una estrategia de precios bajos o precios "penetración" por debajo de la competencia, para estimular la demanda, puede suponer un producto de inferior calidad o una menor prestación de servicios complementarios. Pero no necesariamente, puesto que la empresa puede aprovechar alguna ventaja tecnológica, de producción (economías de escala, curva de experiencia, etc.), compras masivas, capacidad de distribución, etc., que le permita vender a precios más bajos.
  - d) Un caso extremo de precios bajos los constituye la venta a pérdida, que consiste en vender por debajo del costo, para eliminar competidores, y luego, cuando se consigue el control del mercado, volver a subir el precio.
  - e) Licitaciones y concursos: constituyen casos especiales de situaciones competitivas en las que, como se ha dicho anteriormente, obtiene el contrato quien ofrece el precio más bajo, siempre que se cumplan las estipulaciones o requisitos del concurso.
- *Precios psicológicos*: El criterio es la psicología del consumidor, es decir, el modo en que éste percibe los precios y la asociación que hace de los mismos con las características o atributos del producto.
  - *Precios de línea de productos*: fijar el precio de un producto debe ser diferente si el producto forma parte de un grupo de productos. En ese caso, la empresa debe fijar un conjunto de precios que maximice los beneficios de toda la cartera de productos. Son posibles cuatro estrategias:
    - a) *Estrategia de precios para una línea de productos*: Normalmente, las empresas no diseñan productos aislados, sino líneas completas de productos. Para la fijación de precios para líneas de productos, la dirección de la empresa debe decidir cuál debe ser la diferencia de precio entre los diferentes escalones de una línea de productos.
    - b) *Estrategias de precios para productos opcionales o complementarios*: Los productos opcionales o complementarios son aquellos que sirven de complemento al producto principal.

- c) *Estrategia de precios para productos cautivos*: Los productos cautivos son aquellos que son indispensables para el funcionamiento del producto principal, por ejemplo, los cartuchos de tinta que deben ser específicos para cada modelo de impresora. Las empresas que venden los productos principales fijan precios bajos y reservan los amplios márgenes de beneficios para los repuestos o productos adicionales necesarios.
- d) *Estrategias de precios para paquetes de productos*: Los paquetes de productos (packs) son aquellos que incluyen una combinación de productos a un precio menor a la suma individual de cada uno de ellos.
- *Precios para nuevos productos*: pueden ser:
  - a) *Descremación, tamizado gradual o desnatado del mercado*: supone la fijación de un precio alto al principio junto con una elevada inversión en promoción, para atraer a los buenos clientes del mercado (la "crema"), e ir bajando el precio posteriormente, de forma paulatina, y así captar sucesivamente nuevos segmentos de mercado más sensibles al precio.
  - b) *Precio de introducción o de penetración*: son precios bajos desde el principio para conseguir lo antes posible penetrar en el mercado de forma total.

El precio de un producto, puede ser fijado por tres métodos:

1. *Fijación de precios basados en el costo*: consisten en añadir un margen de beneficios al costo del producto. Se trata de una visión muy estrecha de lo que es el producto, ya que no tiene en cuenta a la demanda ni a la competencia ni los gustos de los consumidores. Los métodos basados en el costo pueden clasificarse en dos modalidades básicas: considerando cuanto margen unitario se quiere obtener por el producto, o, mediante el punto de equilibrio (determinando el precio necesario para que los costos totales sean iguales a los ingresos en un determinado volumen de ventas).
2. *Fijación de precios basados en la demanda*: se trata de estimar cuál es el valor que los clientes consideran que debe tener el producto y después se fija un precio acorde con ese valor. Consiste en evaluar los productos sobre una serie de criterios o atributos.
3. *Fijación de precios basados en la competencia*: se basan en el carácter competitivo del mercado y en las actividades de los demás empresas con

respecto a la nuestra. La empresa se plantea qué precios fijar dependiendo de los cambios de precios de la competencia, más que de los costes propios o del comportamiento del mercado. (KOTLER & ARMSTRONG, 2008)

### **Análisis de la matriz FODA**

Es una herramienta que permite obtener diferentes estrategias a partir de la matriz FODA que forma parte de la etapa de los insumos. Es un "paso" más de la matriz FODA.

Las cuatro estrategias que se pueden obtener a partir del análisis, son:

- Estrategias FO: utilizan las fortalezas internas de la empresa para aprovechar las oportunidades externas.
- Estrategias DO: buscan superar las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas.
- Estrategias FA: utilizan las fortalezas de la empresa para evitar o reducir el impacto de las amenazas externas.
- Estrategias DA: son tácticas defensivas cuyo propósito es reducir las debilidades internas y evitar las amenazas externas. (DAVID, 2013).

### **Estrategia de Océanos rojos y azules**

La estrategia de océano rojo, lleva a las empresas a competir en espacios de mercado existentes, muy explorados y en los cuales la competencia existente tiñe de rojo sus aguas. La batalla en el mercado en este caso se realiza a través de la diferenciación o el bajo costo.

En cambio, la del océano azul, lleva a las empresas a generar un nuevo espacio de mercado, haciendo irrelevante la competencia, creando y capturando nueva demanda, con el objetivo de la disminución de costos a la vez que aumenta el valor de los productos. Esto se logra a través de poderosos saltos de valor en los productos, que representan una barrera inquebrantable para la competencia durante un período de tiempo suficientemente largo. (KIM & MAUBORGNE, 2005)

En la Figura 6 se pueden apreciar resumidamente las diferencias.



Estrategia Del Tipo Océano Rojo	Estrategia Del Tipo Océano Azul
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Compete en el mercado existente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Crea un mercado «único»</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Trata de batir a la competencias</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Torna irrelevante a la competencia</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Explota la demanda existente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Crea y atrapa nueva demanda</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Comercia de acuerdo a la relación costo valor</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Rompe esta regla</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Alinea al resto de la organización con su elección estratégica (diferenciación o bajo costo)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Alinea al resto de la organización con su elección estratégica: diferenciación y bajo costo</li> </ul>

Figura 6: Comparación estrategias océanos rojos y azules

Fuente: La Estrategia del Océano Azul. Kim & Mauborgne (2005)

De acuerdo a lo mencionado anteriormente, se trata entonces de crear océanos azules, generando poderosos saltos de valor que constituyan en sí mismo una barrera infranqueable para la competencia, al menos durante un período suficientemente largo de tiempo. (KIM & MAUBORGNE, 2005).

### 2.2.3 Herramienta de la etapa de decisión

#### Matriz de Planeación Estratégica Cuantitativa (MPEC)

La matriz de planeación estratégica cuantitativa es una técnica analítica diseñada para determinar qué tan atractivas son las diferentes estrategias sugeridas por las etapas de insumos y adecuación. La columna izquierda de una MPEC (Figura 7) consiste en los factores externos e internos clave y la fila superior incluye las estrategias alternativas viables. En una columna adyacente a los factores críticos para el éxito, se registran las ponderaciones respectivas de cada factor. La MPEC determina el grado de atractivo relativo de varias estrategias según el grado en el que los factores críticos clave internos y externos de éxito se capitalizan o mejoran el posicionamiento de la organización. El atractivo relativo de cada estrategia dentro de un conjunto de alternativas se calcula mediante la ponderación del efecto acumulativo de cada factor crítico interno y externo de éxito. (DAVID, 2013)

Factores Críticos para el Éxito	PESO	ESTRATEGIA 1		ESTRATEGIA 2	
		CALIFICACIÓN	CALIFICACIÓN PONDERADA	CALIFICACIÓN	CALIFICACIÓN PONDERADA
<b>OPORTUNIDADES (Factores externos)</b>					
1. Demanda ascendente	4%	3	0,12	4	0,16
2. Bajos costos por nueva tecnología	3%	2	0,05	4	0,1
3. Disminución tasas de interés	7%	0	0	3	0,21
4. Políticas de exportación	9%	1	0,09	4	0,36
<b>AMENAZAS (Factores externos)</b>					
1. Cambios en las políticas económicas	8%	2	0,15	4	0,3
2. Sobre oferta en el mercado	10%	3	0,3	3	0,3
3. Tratados de Libre Comercio	8%	4	0,3	2	0,15
<b>Subtotal</b>	<b>48%</b>		<b>0,75</b>		<b>0,75</b>
<b>FORTALEZAS (Factores internos)</b>					
1. Talento humano calificado	5%	4	0,2	4	0,2
2. Costos operativos bajos	5%	3	0,15	3	0,15
3. Experiencia en el Sector	7%	3	0,21	4	0,28
4. Estructura jerárquica achatada	7%	2	0,14	3	0,21
<b>DEBILIDADES (Factores internos)</b>					
	6%	4	0,24	4	0,24
2. Baja inversión en publicidad.	5%	3	0,15	4	0,2
3. Falta del plan global de crecimiento.	7%	4	0,28	4	0,28
4. Falta servicio al cliente	10%	4	0,4	4	0,4
<b>Subtotal</b>	<b>52%</b>		<b>1,07</b>		<b>1,12</b>
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>		<b>2,78</b>		<b>3,54</b>

Figura 7: Ejemplo de MPEC

Fuente: Elaboración propia a partir de (DAVID, 2013)

## 2.3 Estudio económico

### Tasa de Retorno sobre la inversión original (ROI)

Es un indicador financiero que compara el beneficio o la utilidad obtenida en relación a la inversión realizada, es decir, representa una herramienta para analizar la rentabilidad de un proyecto.

El beneficio anual de un proyecto dividido la inversión original total representa la fracción de retorno, esta fracción multiplicada por 100 es el porcentaje anual de retorno sobre la inversión.

En el caso particular de este proyecto, es de interés determinar el ROI Marketing. La forma de cálculo, se puede apreciar en la Ecuación 2

$$\text{ROI Marketing} = \frac{\text{Beneficio incremental anual} - \text{Inversión total en Marketing}}{\text{Inversión total en Marketing}} \quad (2)$$

Este método considera la inversión total, y para su análisis, debe ser comparado con una Tasa de Rentabilidad Mínima Aceptable (TRMA), que es definida por la empresa, dando lugar a tres posibles escenarios:

- Si ROI Marketing > TRMA entonces se acepta el proyecto.
- Si ROI Marketing < TRMA entonces se rechaza el proyecto.
- Si ROI Marketing = TRMA es indiferente la aceptación o rechazo. (Cátedra de Ingeniería Económica, 2018)

#### 2.4 Cuadro de Mando Integral (CMI)

El Cuadro de Mando Integral traduce la visión, misión y la estrategia de una organización en un conjunto de medidas de actuación, que proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica.

Es un conjunto de herramientas de control que evalúa el desempeño de una organización desde cuatro perspectivas:

1. *Financieras*: los indicadores financieros resumen las consecuencias económicas, fácilmente mensurables. Si los objetivos son el crecimiento de ventas o generación de cash flow se relacionan con medidas de rentabilidad como por ejemplo los ingresos de explotación, los rendimientos del capital empleado, o el valor añadido económico.

2. *Clientes*: está relacionado con la satisfacción de los clientes. Entre los indicadores se incluyen: la satisfacción del cliente, la retención de clientes, la adquisición de nuevos clientes, la rentabilidad del cliente y la cuota de mercado en los segmentos seleccionados.

3. *Procesos internos*: se identifican los procesos críticos que permitan a la unidad de negocio entregar las propuestas de valor que atraerán y retendrán a los clientes de los segmentos seleccionados y satisfacer las expectativas de excelentes rendimientos financieros de los accionistas.

4. *Formación y crecimiento*: identifica la estructura que la organización debe construir para crear una mejora y crecimiento a largo plazo. Sus fuentes principales son las personas,



los sistemas y los procedimientos de la organización. Las medidas basadas en los empleados incluyen la satisfacción, retención, entrenamiento y habilidades de los empleados. Los sistemas de información pueden medirse a través de la disponibilidad en tiempo real de la información fiable y oportuna para facilitar la toma de decisiones. Los procedimientos de la organización serán medidos a través de los procesos críticos. (KAPLAN & NORTON, 2000)

### 3 DESARROLLO

#### 3.1 Estudio de demanda histórica RBS

En la línea RBS se producen *snacks* horneados laminados. Las tres familias que se procesan son:

- KesBun
- Twistos Multicereal
- Twistos Multirice

La Figura 8 muestra la demanda histórica de cada una de las familias de producto. Se puede observar en ella que, KesBun mantiene un volumen de ventas, que fluctúa sobre un promedio de 40 t/mes. Cabe destacar que no se realizan acciones de marketing para esta marca.

En cuanto a Multicereal, su demanda promedio es de 12 toneladas por t/mes y a pesar de recibir acciones de marketing en el año 2017 en materia de publicidades, no pudo aumentar notablemente su demanda.

Por último, se encuentra Multirice con una demanda variable desde su lanzamiento, y un promedio de 18 t/mes.

A pesar de este escenario de variabilidad e incertidumbre, la empresa decidió invertir en el desarrollo de las familias Multicereal y Multirice, aumentando su cartera de productos. Se lanzaron dos nuevos sabores (Multirice Chocolate y Multirice Miel), de los cuales estiman tener una demanda mensual de 15 t/mes de cada uno.

Dentro de cada familia se observan las siguientes conclusiones:

- KesBun (Figura 9):
  - Cuando se produce un aumento o descenso de la demanda del producto, se observa que, en la mayor parte de los casos, este se realiza proporcionalmente en todos los sabores.
  - El sabor Jamón posee un notable predominio sobre los demás.
- Multicereal (Figura 10):
  - El sabor queso posee un notable predominio sobre el sabor original.

- Multirice (Figura 11):
  - El periodo de tiempo es más acotado que en los demás productos.
  - Se presentan variaciones sobre las preferencias de consumo de los diferentes sabores a lo largo del tiempo. No hay una clara preferencia por parte de los consumidores

La demanda actual de la línea RBS es alrededor de 80 t/mes. Pero, si consideramos el lanzamiento de las nuevas Multirice (30 t/mes) y se tiene en cuenta innovaciones planificadas en el corto plazo (45 t/mes), la demanda de la línea RBS asciende a 125 t/mes.

"Planificación Comercial y Productiva para la Reestructuración de KesBun"

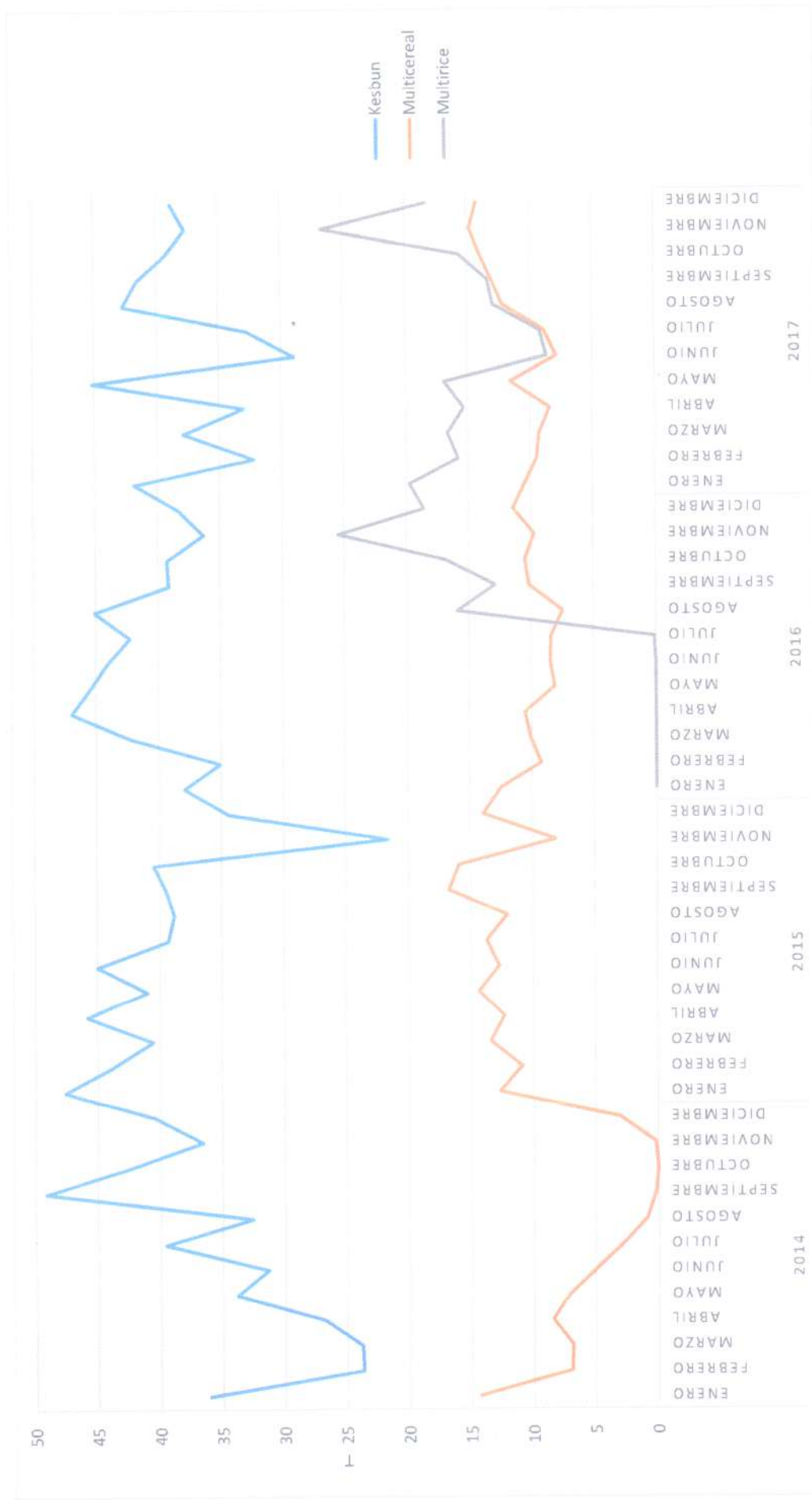


Figura 8: Ventas históricas RBS  
 Fuente: Elaboración propia a partir de datos de S&OP, PepsiCo (2018)



"Planificación Comercial y Productiva para la Reestructuración de KesBun"

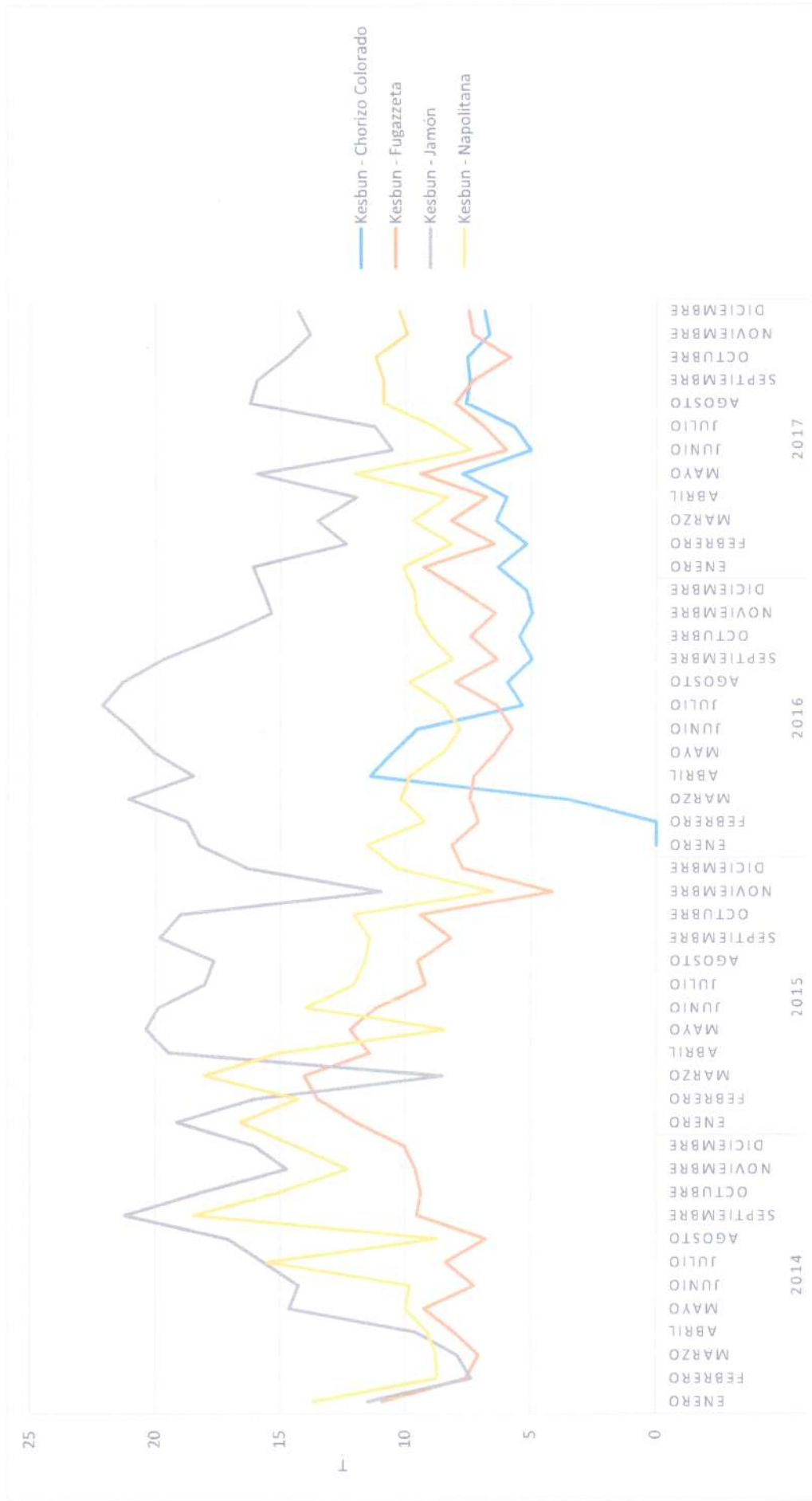


Figura 9: Ventas históricas familia KesBun

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de S&OP, PepsiCo (2018)

"Planificación Comercial y Productiva para la Reestructuración de KesBun"

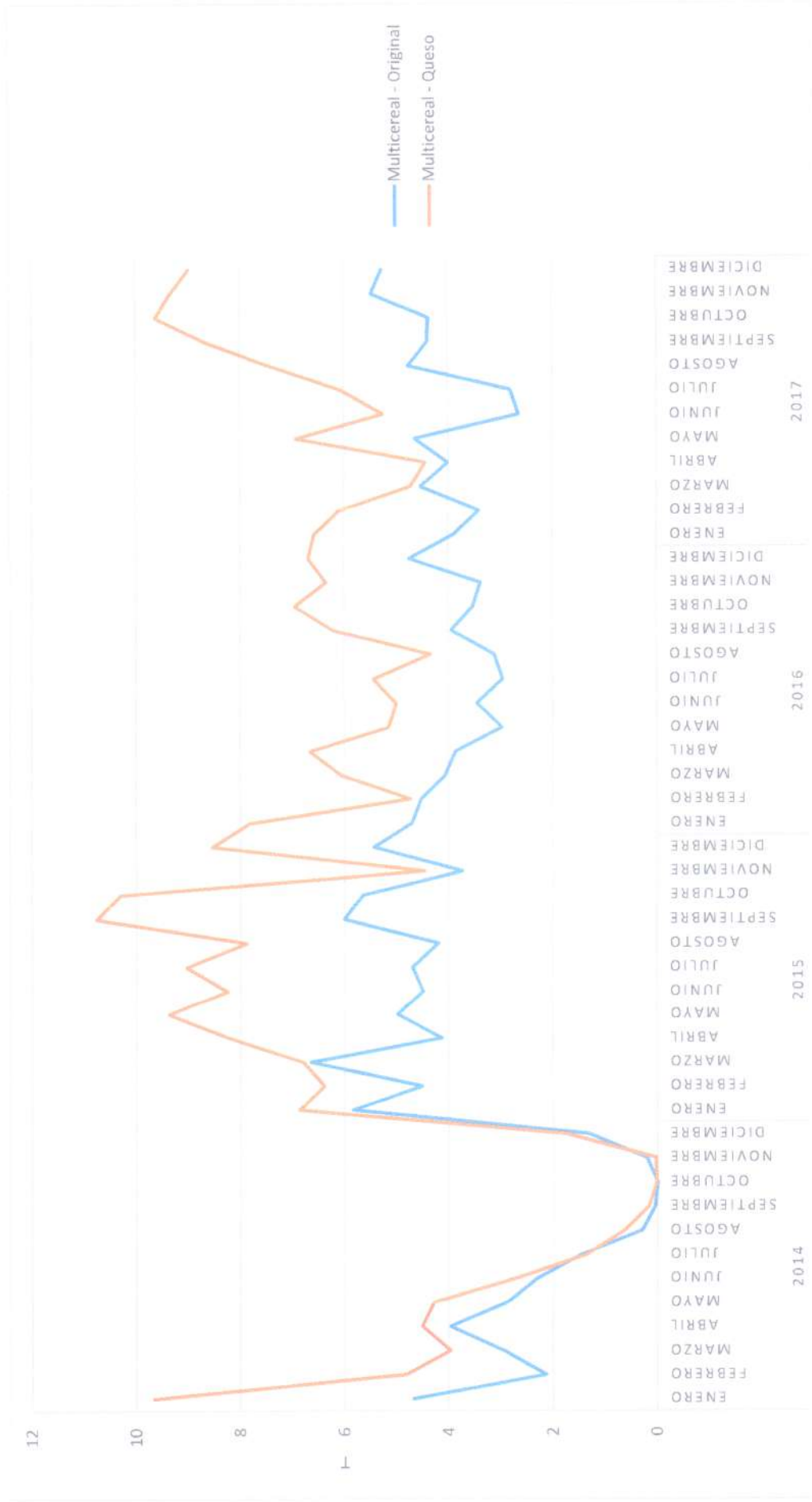


Figura 10: Ventas históricas familia Multicereal  
Fuente: Elaboración propia a partir de datos de S&OP, PepsiCo (2018)

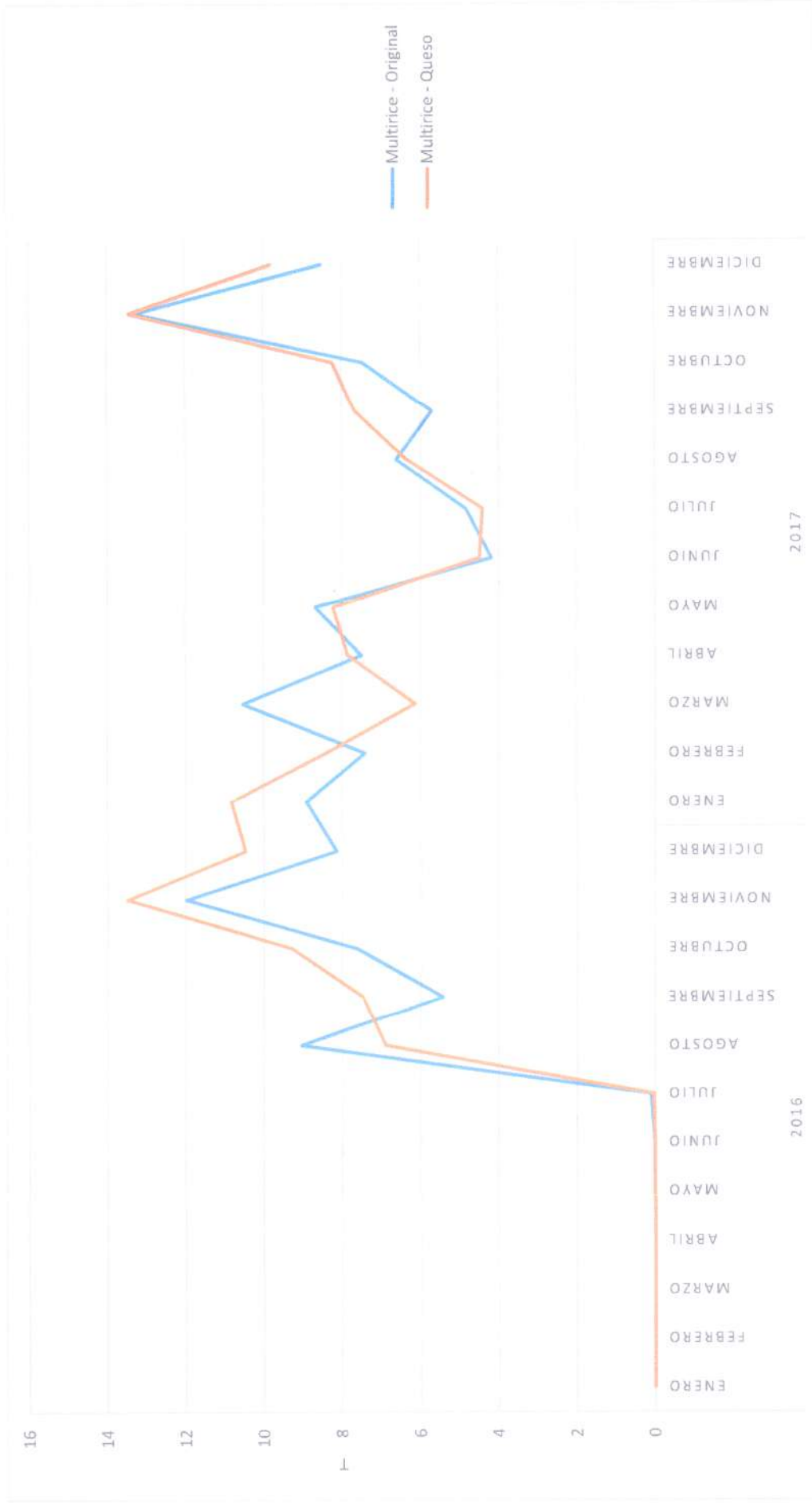


Figura 11: Ventas históricas familia Multigrain

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de S&OP, PepsiCo (2018)



### 3.2 Estudio productivo

La familia de productos de KesBun Pizza, es fabricada en la línea de producción RBS. El proceso por el cual se obtienen estos productos es lineal. Se caracteriza por su capacidad para obtener altos volúmenes y por su automatización.

La secuencia de operaciones de RBS se presenta en la Figura 12.



Figura 12: Estaciones Operativas RBS

Fuente: Elaboración propia

#### **Descripción de las etapas:**

- **Mezclado:** las materias primas por medio de vacío, son transportadas hacia un mezclador continuo de secos. El transporte se realiza en dos etapas: en primer lugar, el ingrediente mayoritario almacenado en bolsones, y luego los ingredientes menores fraccionados. El tiempo de mezcla de los secos es de 7 minutos, luego se transportan a tolvas intermedias las cuales tienen una capacidad de almacenamiento de 1300 kg. Por último, la mezcla avanza hacia un tornillo de mezclado (cuello de botella de la línea 710 kg/h, obtenida como ponderación de producción de cada producto) donde de manera continua se mezclan los secos, agua y aceite, generando la masa que es cortada por una cuchilla a la salida del mismo, entregando como producto final bollos de masa para pasar a la siguiente etapa.
- **Laminado:** los bollos de masa, provenientes de la etapa de mezclado, se distribuyen en una tolva primaria mediante una banda oscilante, en función a la cama de producto que posee la tolva medida por un sensor volumétrico, a fin de reducir la variabilidad de presión sobre la creación de la lámina. La masa distribuida en la tolva es capturada por el creador (sistema compuesto por tres rodillos cuya función es generar la primera lámina del sistema), dando lugar a una lámina con un espesor calibrado para cada tipo de producto. La masa avanza por bandas y atraviesa dos conjuntos más de rodillos, que en este caso poseen la función de reducción de espesor. Todo el sistema esta automatizado y utiliza relación de cascada, es decir, al modificar un parámetro aguas abajo del sistema, todos los demás se corresponden y acoplan a la

modificación para mantener el proceso controlado. Por último, la lámina final pasa por un rodillo cortador que posee la forma geométrica del producto final. Una parte del recorte sin forma retorna por una banda hacia la tolva primaria para ser reprocesada.

- **Horneado:** el producto ingresa al horno, el cual posee tres zonas que trabajan por convección y cada una de ellas posee diferentes funciones principales. La primera recibe al producto a la salida del laminado y le extrae la humedad a la masa, en la segunda zona se realiza la mayor parte de la cocción, y la última zona proporciona el color y la textura superficial.
- **Secador:** el objetivo del secado es estabilizar la masa ya horneada y prepararla para el sazonado.
- **Sazonado:** se suministra aceite a través de esperas en el ingreso del tambor de sazonado, y por el lado de salida ingresa la espada que dosifica el sabor en polvo.
- **Empaque:** la línea cuenta con 5 envasadoras de las cuales actualmente solo hay 3 en funcionamiento en producción, debido a los gramajes trabajados y la capacidad de proceso.

Dotación operativa:

- **Mezclado:** 1 Operador + 1 Back-Up Operador.
- **Laminado:** 1 Operador.
- **Horneado, Secado y Sazonado:** 1 Operador.
- **Empaque:** 2 Operadores + 8 Operarios.

La capacidad de la línea de producción se calcula en función de la capacidad del cuello de botella de la misma, en este caso el tornillo mezclador (710 kg/h). Considerando que se cuenta con un total de 10 productos con diferentes alérgenos<sup>3</sup>, que impactan directamente en el tiempo disponible de línea (se debe realizar la limpieza de cambio de sabor para evitar la posibilidad de que haya contaminación cruzada de ingredientes) y, que las paradas de línea por mantenimiento preventivo mensual también disminuyen en la disponibilidad de la línea, el objetivo de eficiencia real de producción es de 65%. La cantidad de días que se consideran productivos mensualmente son 22 para todas las líneas de producción de la planta.

Se determina la capacidad de planta para 3 turnos productivos, con las consideraciones mencionadas, en la Ecuación 3.

---

<sup>3</sup> Un alérgeno es una sustancia que puede inducir una reacción de hipersensibilidad (alérgica) en personas susceptibles que han estado en contacto previamente con él.



$$\text{Capacidad mensual RBS: } 710 \text{ kg/h} * 22 \text{ d} * 24 \text{ h/d} * 0,65 = 240 \text{ t/mes} \quad (3)$$

En conclusión, la demanda promedio estimada de la línea es de 125 t/mes (mencionado en apartado anterior) dando lugar a un porcentaje de ocupación de línea del 52% en relación con la capacidad total disponible de 240 t/mes. Por este motivo, solamente se cuenta con un turno productivo de mañana y un turno de limpieza a la noche. Esto genera alta improductividad en la línea, debido a que se debe realizar el saneado todos los días en el turno noche y debe ser verificado por el equipo de sanidad previo a cada arranque. En el caso de que existan desvíos se generan retrasos en la producción. Además, en el turno noche la dotación no es completa, solo se cuenta con dos operadores y cinco operarios, por tal motivo la línea solo puede arrancar cuando llega el turno mañana. Generando así, un tiempo improductivo por arranque de línea al inicio del turno. También, al final de turno se debe cortar con la producción antes, calculando el tiempo de llegada de producto a empaque.

Como se puede apreciar en la Figura 13, hay dos períodos de tiempos improductivos durante el turno mañana. El primero es debido a la preparación y arranque de línea, y el último es el horario de corte del tornillo mezclador para que el mismo pueda ser saneado previo a la finalización del turno

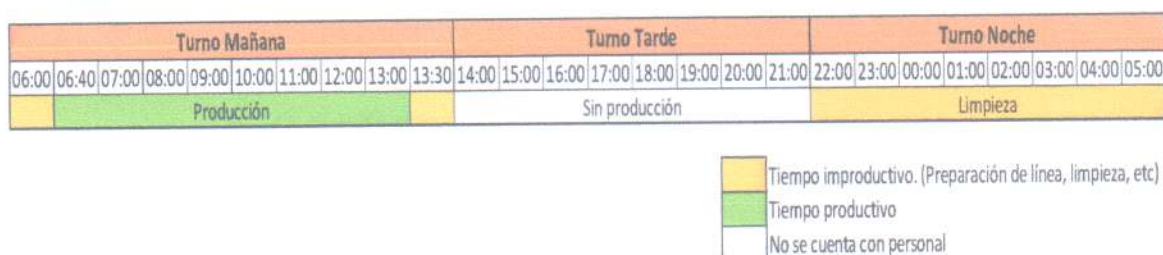


Figura 13: Esquema productivo de línea

Fuente: Elaboración propia

Es importante destacar, que el desempeño de cada producto en la línea es completamente diferente, debido a la cantidad y tipo de ingredientes que contiene cada uno. La familia de KesBun es la más noble en términos de laminado y no se presentan errores o dificultades para la operación, mientras que los productos de Multicereal y Multirice, presentan grandes deficiencias en el laminado debido a la poca estabilidad de la masa por poseer baja carga de gluten, y agresivas reducciones de espesor. Esto genera complicaciones en la operación que pueden conllevar a grandes descartes por no poder lograr el producto adecuado, presentándose mayoritariamente en el inicio de producción y estabilización de masa (teniendo en cuenta que esto ocurre diariamente por trabajar a un solo turno productivo). Además, el producto Multicereal Queso, posee un sabor con poca fluidez que, en días de humedad alta, es necesario realizar un corte de producción para limpiar la espada de sazonado, y así evitar la aglomeración de sabor y deficiencias en la aplicación del mismo.



Por otro lado, la producción de cada una de estas familias afecta de manera directa al funcionamiento del equipo encargado del fraccionado, compuesto por tres personas. Para KesBun y Multicereal se requiere un turno del equipo de fraccionado para poder entregar las materias primas a consumir en un turno de producción, mientras que para Multirice, se requieren dos turnos del equipo de fraccionado para poder abastecer a un turno de producción de este producto, generando un sobre costo asociado a la cantidad de ingredientes que posee cada batch. Este dato no es menor, ya que además del costo extra implicado, también entra en juego la disponibilidad del equipo de fraccionado para poder abastecer las líneas, ya que también deben realizar el mismo trabajo para las demás líneas de horneados.

A partir de la información presentada, y teniendo en cuenta los objetivos planteados en el presente trabajo, se pretende aumentar los turnos productivos de 1 a 3 con el fin de disminuir los tiempos improductivos descritos y los costos asociados a ellos.

El aumento en la demanda de los productos fabricados en la línea RBS debe ser de 115 t/mes para alcanzar un 98% de ocupación de línea aproximadamente (considerando el 65% de eficiencia real). Para la familia KesBun, el aumento de volumen de ventas buscado será de 70 t/mes, es decir, una demanda que asciende a 110 t/mes.

Este esquema productivo trae aparejado un aumento de productividad de 92,5% respecto a la situación actual derivado de la relación entre la cantidad de kilos teóricos que la línea produce, con la cantidad de personal requerido para ello (Tabla 1).

Capacidad teórica: 710 kg/h	Situación actual	Situación propuesta
Horas disponibles producción [h/día]	6,2	23,87
Capacidad [kg/día]	4402	16947,7
Cantidad de personas	21	42
Horas hombre (HH) / día	168	336
Productividad (teórica) [kg/HH]	26,2	50,4
<b>Aumento de productividad</b>	<b>192,5 %</b>	

Tabla 1: Productividad situación actual vs productividad situación propuesta para línea RBS

Fuente: Elaboración propia.

Cabe destacarse que en la Tabla 1 se tuvieron en cuenta para el análisis 40 minutos de arranque de la línea por día y 8 minutos por día para la situación propuesta (40 minutos por semana de 5 días) (Figura 13). En el caso de la cantidad de personas, se consideraron en la situación actual: 14 personas en el turno productivo y 7 para el turno de limpieza (nocturno); y para la situación propuesta: 14 personas en cada turno.

A su vez, se obtiene un aumento de eficiencia de materias primas, debido a la disminución de los arranques de producción. Por estándar, en cada inicio de producción se

descarta un promedio de 75 kg de producto hasta la estabilización de la masa. El promedio de eficiencia de materias primas mensual se encuentra en un 80%. Para cuantificar tal incremento de eficiencia en materias primas, se realiza la comparativa con la producción de un turno (se consideran solamente 6,2 horas (Tabla 1) debido que la condición actual incluye tiempo de arranque y de corte para cada producción). (Ecuación 4)

$$- \frac{\text{Condición propuesta}}{\text{Condición actual}} = \frac{6,2 \text{ hs} * 710 \text{ kg/h}}{(6,2 \text{ hs} * 710 \frac{\text{kg}}{\text{h}}) - 75 \text{ kg}} = 1,73\% \text{ aumento eficiencia M.P.}^4. (4)$$

Teniendo en cuenta que el costo es de 0,77 U\$/kg, y se estiman 22 días productivos mensuales, el ahorro anual será aproximadamente de 15.246 U\$D.

### 3.3 Estudio de mercado

#### 3.3.1 Población objetivo

El tipo de investigación de mercado que se llevó a cabo fue del tipo exploratoria con el fin de detallar las características y preferencias de los consumidores de *snacks*. El fin último, es conocer que valoran los consumidores de este tipo de producto para evaluar la situación actual de la familia KesBun y a partir de las conclusiones, desarrollar una estrategia que mejore la competitividad del producto.

El instrumento utilizado para la recolección de datos fue una encuesta online por medio de la plataforma de Google Forms. La misma se puede visualizar en el Anexo (6.1).

El objetivo de la encuesta fue describir los hábitos de consumo de *snacks* de los habitantes de Mar del Plata. El lugar fue elegido en función de la cantidad de habitantes y la dificultad de llevar a cabo la encuesta en otras ciudades.

Para determinar el tamaño de la muestra a encuestar, se definió como variable aleatoria, la edad de las personas. Al tratarse de una investigación exploratoria, se definió como segmento de mercado a entrevistar, a aquellas personas que se encontraban entre 15 y 29 años.

La media y varianza poblacional, se obtuvieron a partir de los datos del Censo Nacional de Población, Hogares y Viviendas 2010 del Partido de General Pueyrredón por fracción censal (Tabla 2) (Municipalidad de General Pueyrredón, 2014).

---

<sup>4</sup> M.P.: Materias Primas

Clase (años)	Frecuencia
15 a 19	48.102
20 a 24	47.161
25 a 29	44.569
<b>TOTAL</b>	<b>139.832</b>
Media (años)	21,87
Varianza (años)	16,55

Tabla 2: Frecuencia por intervalos de edades. Población de Mar del Plata

Fuente: Elaboración propia a partir de datos del Censo Nacional de Población, Hogares y Viviendas (2010)

A partir de la Ecuación 1, se obtuvo un tamaño de muestra a encuestar de 703 personas. Cabe aclarar que se contempló un error del 30% ( $e=0,3$ ) y un nivel de confianza del 95% ( $Z=1,96$ ). El error del 30% se sustenta en que la investigación es del tipo exploratoria y no requiere de mayores esfuerzos.

La cantidad de respuestas obtenidas fue 1081, logrando una suma de 730 dentro del rango objetivo.

### 3.3.2 Análisis de la encuesta

La distribución de respuestas (en función de la edad) obtenida en la encuesta, se observa en la Figura 14.



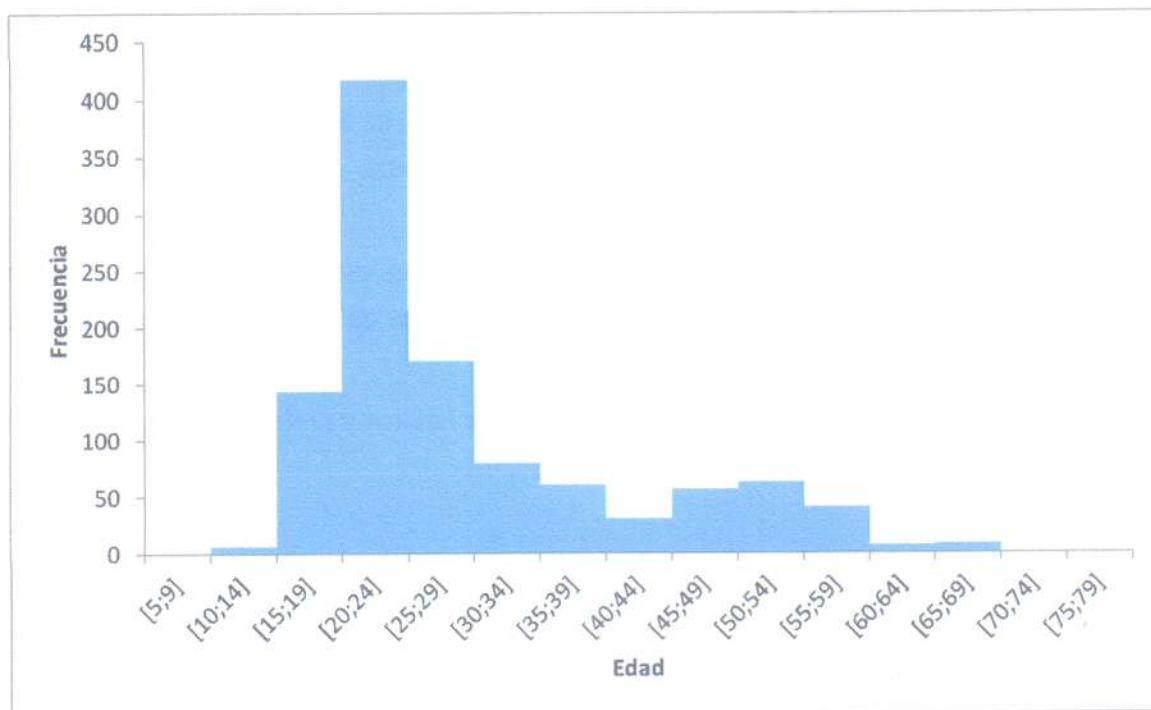


Figura 14: Histograma de edades

Fuente: Elaboración propia, a partir de datos encuesta

El porcentaje de reconocimiento de la marca del segmento objetivo fue en promedio 15,66% (Figura 15).

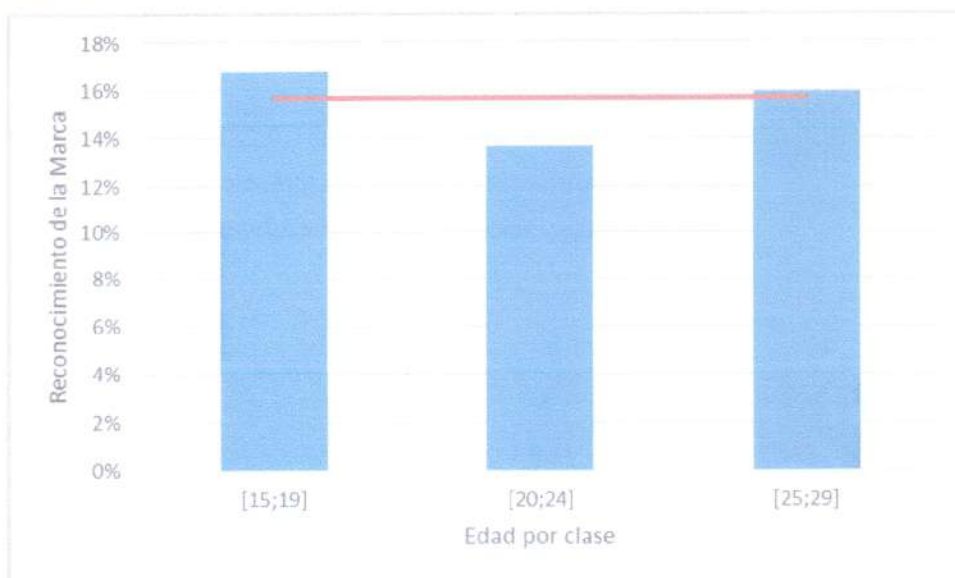


Figura 15: Reconocimiento de la marca por el segmento objetivo

Fuente: Elaboración propia, a partir de encuesta

Este valor indica que el conocimiento de la marca es bajo, lo cual se transforma en una oportunidad para establecer una estrategia agresiva de penetración de mercado tomando

como conclusión, que el acto de consumo no se realiza debido a que el consumidor no conoce la marca, y no, porque la conoce y decide no elegirla. Adicionalmente se puede concluir que, a partir de la estabilidad de la demanda de KesBun en el tiempo (Figura 9), el bajo reconocimiento y la escasez de acciones de marketing asociadas al producto, los clientes que la eligen son fieles a ella.

A partir de los resultados obtenidos, se concluyó que los hábitos de consumo entre hombres y mujeres son similares, por lo tanto, el tratamiento de los datos se realizó sin la distinción del género.

La caracterización de la muestra respecto a los hábitos y preferencias de consumo, se aprecia en las Figuras 16 y 17.

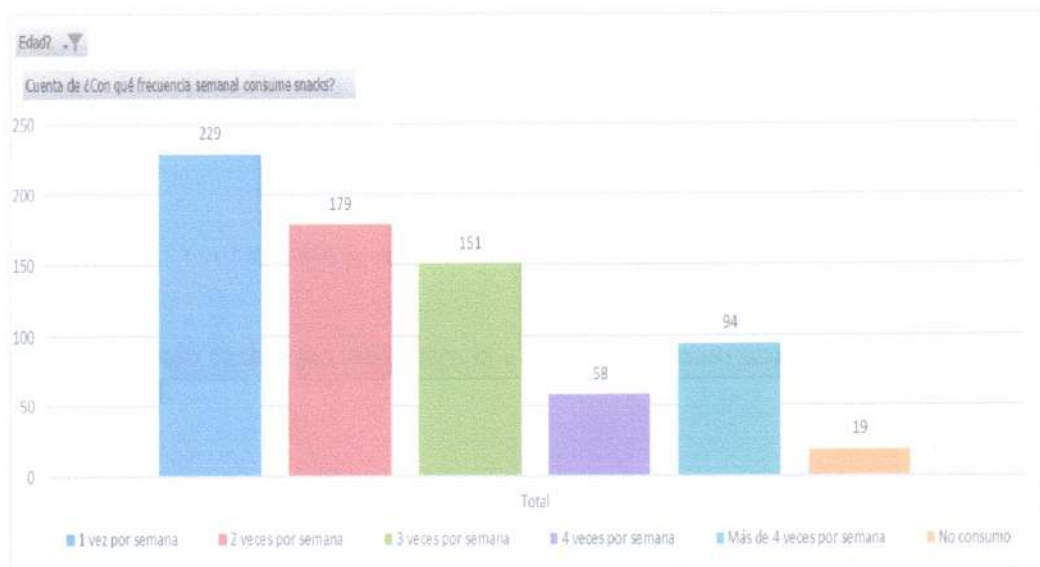


Figura 16: Frecuencia de consumo segmento objetivo

Fuente: Elaboración propia, a partir de encuesta

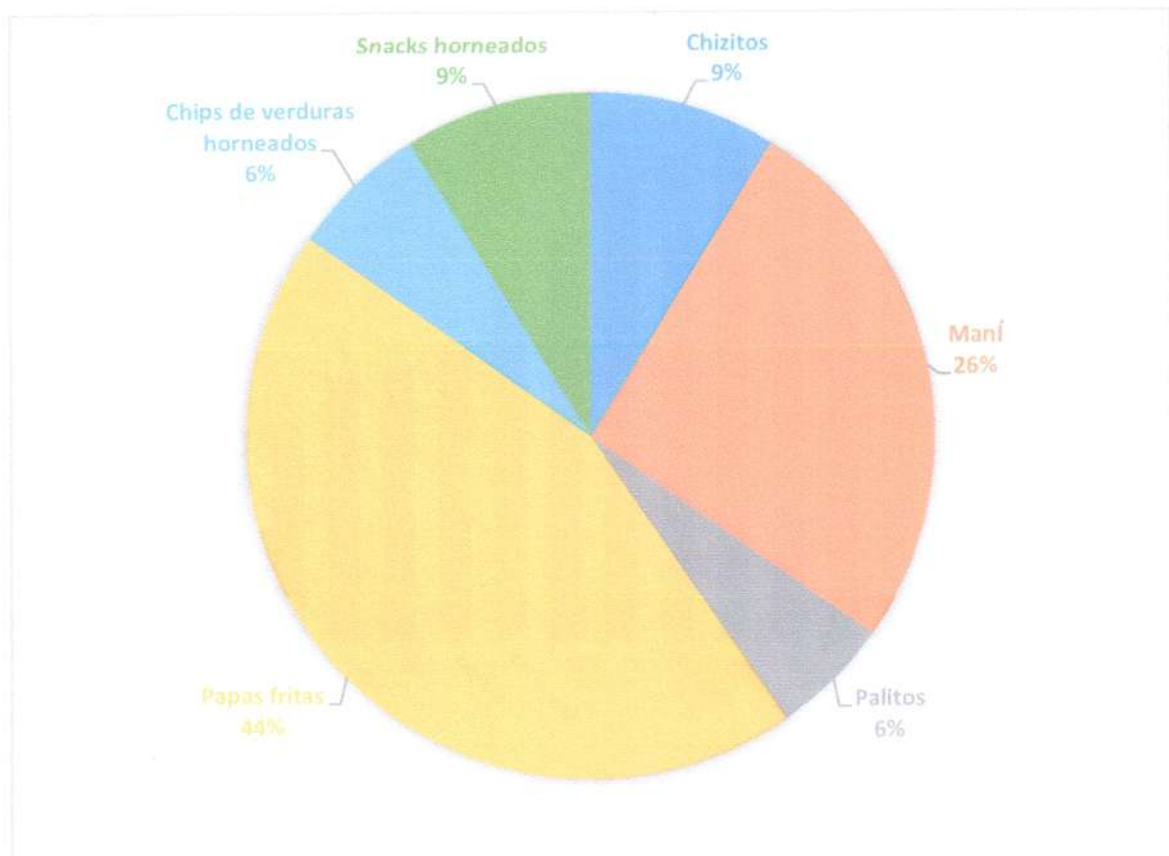


Figura 17: Gráfico de torta de preferencia de consumo de *snacks* de la muestra objetivo  
Fuente: Elaboración propia, a partir de encuesta

De la Figura 17, se puede concluir que los *Snacks Horneados* junto con los *Chizitos*, se encuentran en el tercer lugar de preferencia para los consumidores, detrás de las *Papas Fritas* y los *Maníes*.

Con respecto a la notoriedad de las diferentes marcas del mercado de los *snacks* en el segmento objetivo, se concluye que KesBun, posee un bajo posicionamiento en la mente de los consumidores, y que posee una gran brecha frente a sus competidores, en especial con respecto al líder del mercado, Saladix (Figura 18).



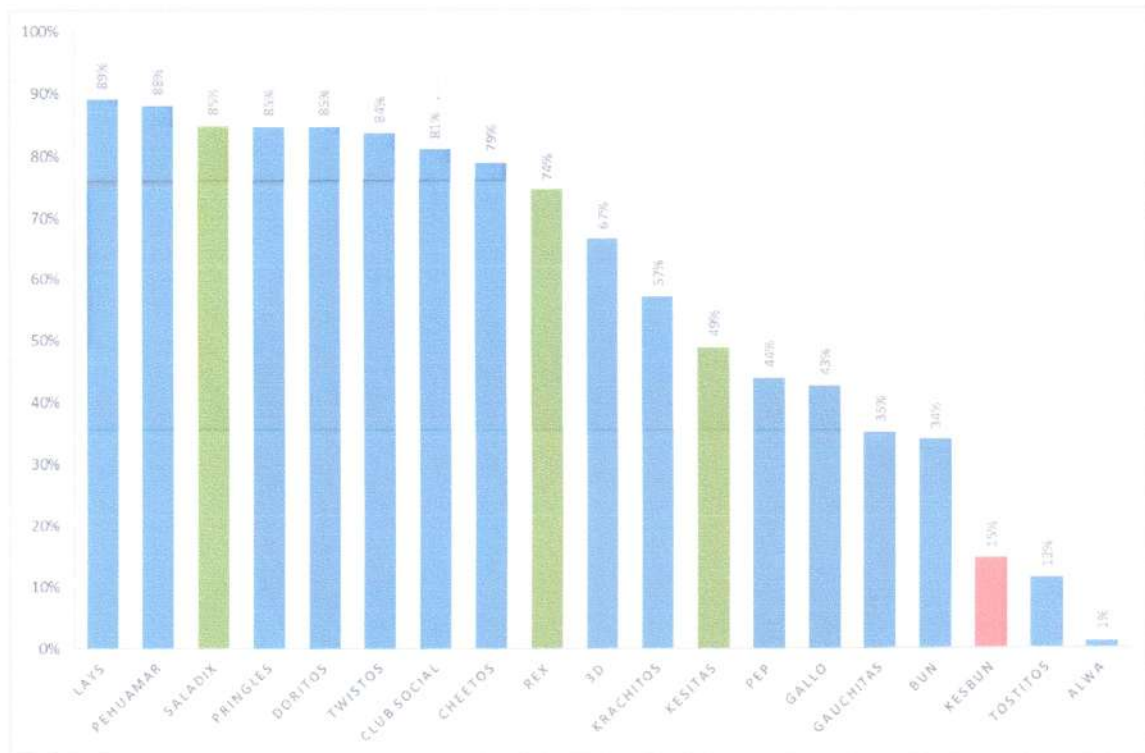


Figura 18: Reconocimiento de marcas de la muestra objetivo

Fuente: Elaboración propia, a partir de encuesta

Los atributos del producto más apreciados por el consumidor, al momento de decidir su compra, se pueden apreciar en la Figura 19.

## "Planificación Comercial y Productiva para la Reestructuración de KesBun"

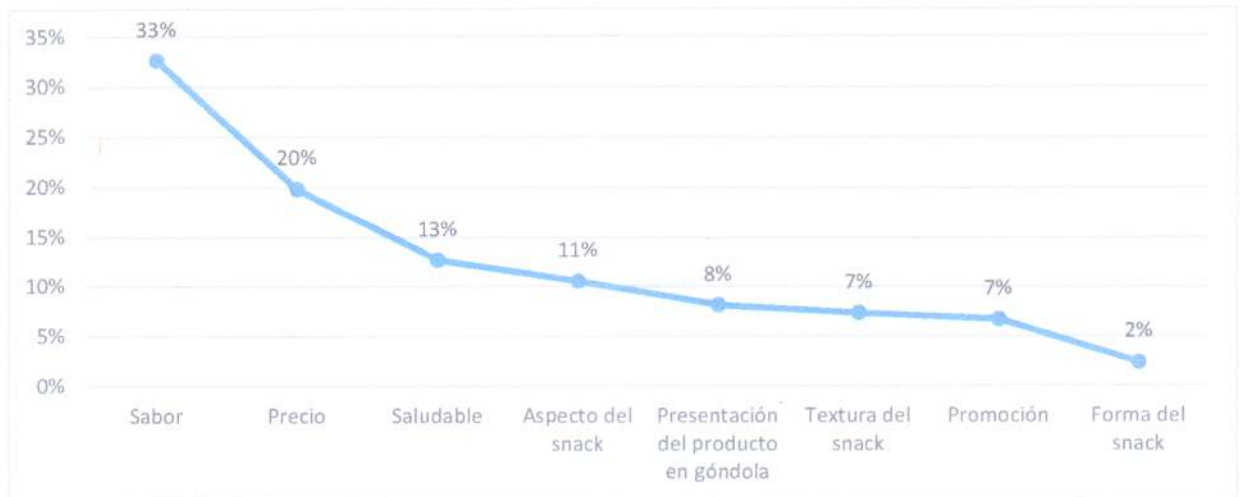


Figura 19: Atributos valorados por la muestra objetivo

Fuente: Elaboración propia, a partir de encuesta

A partir de los datos obtenidos de la encuesta, incluyendo en este caso las edades por fuera del segmento definido, se realizó un análisis más detallado de los atributos más representativos, subdividiendo los mismos por rangos de edad (Figuras 20, 21, 22 y 23).

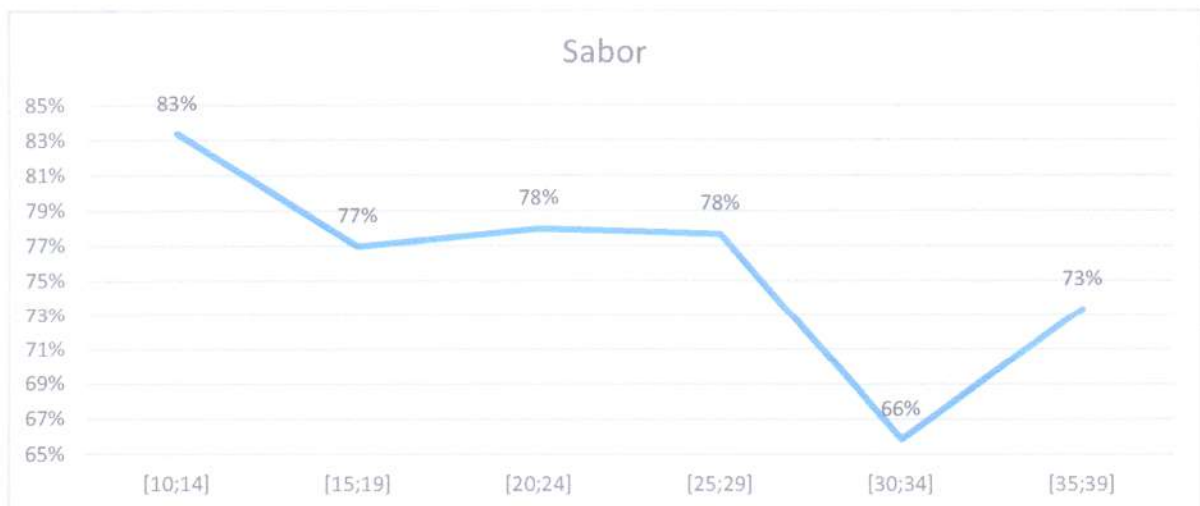


Figura 20: Atributo "Sabor" por rango de edades

Fuente: Elaboración propia, a partir de encuesta



Figura 21: Atributo "Precio" por rango de edades

Fuente: Elaboración propia, a partir de encuesta.

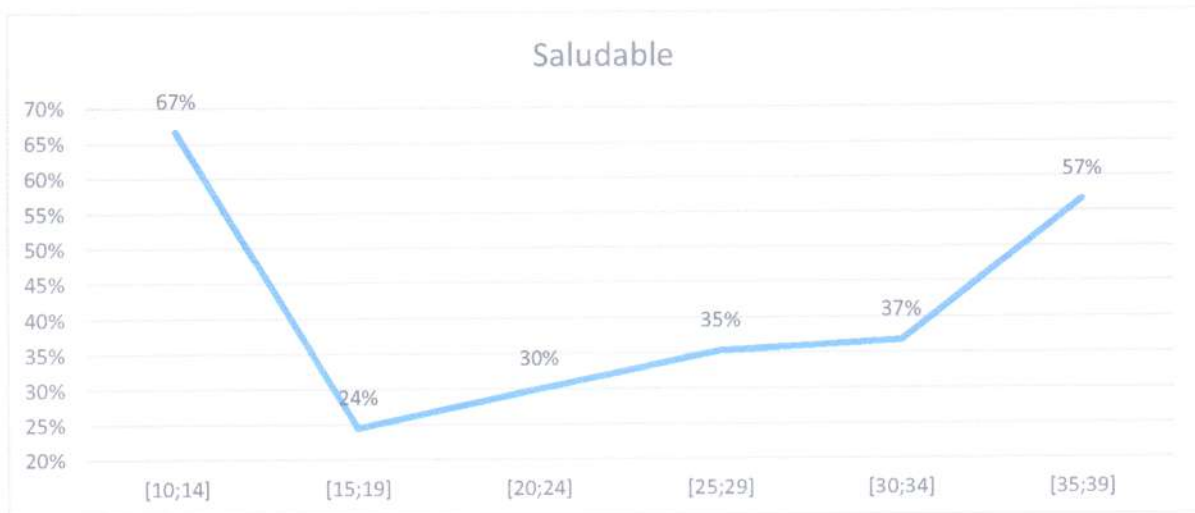


Figura 22: Atributo "Saludable" por rango de edades

Fuente: Elaboración propia, a partir de encuesta



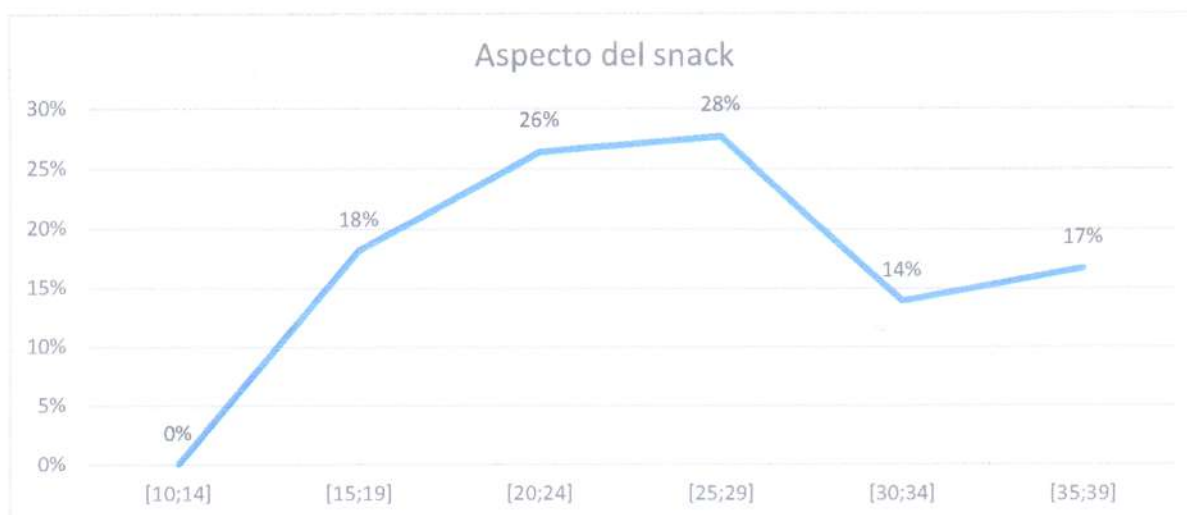


Figura 23: Atributo "Aspecto del *snack*" por rango de edades

Fuente: Elaboración propia, a partir de encuesta

#### **Análisis complementario**

- Sabor: Tanto para el segmento objetivo, como para el resto de las edades, el sabor es el atributo de mayor importancia, y dentro del segmento definido se mantiene estable por edades.
- Precio: Este atributo se comporta de manera similar al sabor, permaneciendo estable para todas las edades.
- Saludable: Se observa un mayor interés sobre este atributo para los rangos de edades por fuera del segmento objetivo, siendo en algunos casos mayor a la importancia relativa del precio. En el caso de la familia KesBun, este atributo no es predominante y para aumentar la proporción de este atributo en el producto final, es necesario realizar inversiones en un nuevo desarrollo, con propensión al aumento del costo del mismo.
- Aspecto del *snack*: Este atributo es menos representativo en relación a los demás, pero, tal como ocurre en el atributo "Saludable", se observa un desbalance de intereses entre el segmento objetivo y los demás rangos de edades. En este caso el atributo en cuestión cobra mayor importancia dentro de la muestra objetivo.

### **3.4 Estudio del negocio**

Para poder establecer una estrategia adecuada de marca, es necesario en primera medida, conocer la Misión y Visión organizacional para que haya una relación entre ellas. Por tal motivo, se explicitan en esta sección.

Posterior a ello, se prosigue con el modelo integral para la formulación de estrategias (DAVID, 2013) desarrollado en el punto 2.2. En el mismo se aplicarán diferentes herramientas y técnicas de análisis para llegar a la estrategia adecuada a la situación actual del mercado, marca y organización.

#### **3.4.1 Misión**

"Como una de las compañías de alimentos y bebidas más grandes del mundo, nuestra misión consiste en brindarles a los consumidores alimentos y bebidas deliciosos, asequibles, prácticos y complementarios, desde desayunos sanos hasta *snacks* y bebidas saludables y divertidas para saborear en la noche. Tenemos el compromiso de invertir en nuestra gente, nuestra compañía y las comunidades en las que estamos presentes para ayudar a situar a la compañía en un crecimiento sustentable a largo plazo". (PepsiCo, 2018).

#### **3.4.2 Visión**

"En PepsiCo, nos proponemos brindar un desempeño financiero de primer nivel a largo plazo al integrar la sustentabilidad a nuestra estrategia de negocio, para dejar una huella positiva en la sociedad y el medioambiente. A esto denominamos Desempeño con Propósito.

Comienza por lo que producimos (una amplia variedad de alimentos y bebidas desde aquellos para darse un gusto hasta los más nutritivos), se extiende hasta la forma en la que hacemos nuestros productos (conservando valiosos recursos naturales y fomentando la responsabilidad con el medioambiente en nuestras operaciones y más allá) y considera a quienes los fabrican (luchando para apoyar las comunidades donde trabajamos y las carreras de generaciones de empleados talentosos de PepsiCo)". (PepsiCo, 2018).

#### **3.4.3 Herramientas de la etapa de los insumos**

##### **Matriz Fortalezas-Debilidades-Oportunidades-Amenazas (FODA)**

Con el objetivo de establecer una estrategia de producto, se analizaron los factores internos de la organización y del entorno, presentando los resultados en la matriz FODA (Tabla 3). De esta manera, se pudo analizar la realidad del negocio y establecer con que fortalezas y debilidades cuenta la empresa para lograr hacer frente a las oportunidades y amenazas.

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
Calidad de materias primas	Mercado no saturado
Profundo conocimiento del proceso productivo	Aumento de producción conlleva a un aumento de la productividad
Estructura de costos baja	Segmentos del mercado no explorados
Capacidad financiera	Posibilidad de mix de productos
Estructura de I+D de PepsiCo	
Estructura logística integrada con demás productos de PepsiCo.	
DEBILIDADES	AMENAZAS
Ausencia de planificación estratégica de la marca	Fuerte presencia de los competidores en el mercado
Desconocimiento de los consumidores acerca de la marca	Constante innovación de competidores
Baja productividad	Disminución del poder de compra de consumidores
Ventas históricas estancadas	

Tabla 3: Matriz FODA marca KesBun

Fuente: Elaboración propia

#### **Fortalezas:**

F1: La calidad de las materias primas es un factor de éxito debido a que es el principal factor que contribuye al sabor del producto y, este último, es una de las características más valoradas por los consumidores. La familia KesBun es elaborada con materias primas de alta calidad.

F2: El proceso de la línea productiva RBS es bien conocido por todos. Hace ocho años que se encuentra funcionando y los productos ya están establecidos desde hace tiempo. Las innovaciones que se han producido son la forma de corte y los diferentes sabores, que no hacen variar de forma significativa el proceso para obtener los productos.

F3: El precio bajo de los *snacks* es otra característica que el consumidor valora. Que la marca posea una estructura de costos bajas permite obtener un producto de bajo costo, y por lo tanto le da la posibilidad de tener en el mercado un producto de bajo precio.

F4: La capacidad financiera de PepsiCo le permite invertir capital en grandes niveles de producción, grandes inventarios, acciones de marketing, todas necesarias para lograr ser competitivo en el mercado.

F5: La estructura de I+D de PepsiCo, es uno de los factores clave de éxito de la compañía multinacional. Posee una estructura a nivel regional que realiza desarrollos para América Latina que le permiten insertar nuevos productos en los mercados o rediseñarlos



constantemente. Con respecto a KesBun, dicha estructura, podría realizar desarrollos en cuanto a nuevos sabores y nuevas presentaciones en diferentes gramajes.

F6: PepsiCo posee una estructura logística ya establecida y definida, por lo tanto, la marca KesBun puede utilizar esos mismos canales de distribución sin impactar de manera notable en la estructura de costos de la organización.

#### **Debilidades:**

D1: No hay una estrategia definida de marca. Por lo tanto, KesBun no posee un rumbo definido. Solamente satisface a la demanda constante que supo cautivar cuando lanzaron la variedad Pizza, allá por el año 2013

D2: Tan solo el 15% de la población entrevistada reconoce la marca KesBun. Mientras que sus competidores, son mucho más reconocidos: Saladix 85%, Rex 74%, Kesitas 49% de reconocimiento de la población entrevistada (Figura 18).

D3: Al utilizar poco más del 27% de la capacidad productiva de la línea RBS, los costos de preparación de línea, de arranque, parada y limpieza son importantes.

D4: Al no haber una planificación estratégica comercial, la demanda de la marca no tiene una estimulación por medio de acciones de marketing. Esto hace que desde hace un tiempo la demanda este estancada y sea constante.

#### **Oportunidades:**

O1: Hay posibilidades aún de captar nuevos consumidores en el mercado actual.

O2: Si es posible estimular la demanda con el fin de aumentarla, los niveles productivos de la línea RBS aumentarán y, por lo tanto, habrá menos costos de tiempos improductivos que conllevarán un aumento de la productividad.

O3: Como la familia de productos KesBun está apuntado a aquellos viejos consumidores de estos *snacks*, que actualmente son mayores a 35 años y el otro segmento es el formado por aquellos jóvenes que ven lo retro como una moda (segmentos apuntados por la anticuada estrategia vigente), el resto de los segmentos que conforman el mercado de los *snacks* pueden ser abarcados por la familia de productos KesBun.

O4: Una de las posibilidades que ofrece PepsiCo al poseer una cartera de productos variada, es ofrecer al consumidor un mix de sus productos. Por ello, KesBun puede ser ofrecida junto a otro producto de la cartera para lograr estimular su demanda, ya que el principal problema de la marca es su desconocimiento.

### **Amenazas:**

A1: El mercado tiene un claro líder y KesBun tiene desventaja por su desconocimiento en el mercado. Además, todos los productos competidores (Saladix, Rex, Kesitas) pertenecen a la misma compañía, por ello, la competencia con los rivales es aún más amenazante.

A2: Las marcas competidoras, a diferencia de KesBun, introducen constante innovaciones en sus productos. Ya sea diversificación de sabores y de presentación.

A3: La economía inflacionaria de Argentina, hace que el poder de compra de los consumidores disminuya año a año. Esto afecta a KesBun, porque el producto no es de necesidad básica. Pero estableciendo un precio de venta bajo, bastante menor al de los competidores, esta situación puede transformarse en una oportunidad.

Tanto los factores internos como externos, serán analizados en detalle en la siguiente etapa. En ella, se establecerán estrategia de diferentes tipos (FA, FO, DA, DO) con el fin de explotar las oportunidades y evitar las amenazas del entorno, aprovechando las fortalezas y minimizando las debilidades.

### **Modelo de las 5 fuerzas de M. Porter**

Para establecer una adecuada estrategia de producto, también es necesario contemplar como el entorno ejerce su influencia sobre la organización y viceversa. Con este objetivo, se utilizó el Modelo de las 5 fuerzas de M. Porter, evaluando la industria, los clientes, los proveedores, los productores de sustitutos y los competidores potenciales. Esta herramienta es imprescindible, ya que en la situación de desconocimiento y poca importancia que posee el producto actualmente, es necesario construir un escenario robusto donde se pueda visualizar el entorno en el cual se desempeña, con el fin de desarrollar una estrategia acorde para lograr los resultados esperados.

Las 5 fuerzas de Porter afectan de la siguiente manera a la marca KesBun:

#### *Rivalidad entre empresas en la industria*

En primera instancia, cabe destacar, que la tipología de producto (*snack* horneados) no permite obtener una clara notoriedad y diferenciación en el mercado. Además, las posibilidades de establecer una ventaja competitiva no son muchas por lo que estas dos características del mercado llevan a que haya una lucha intensa entre las empresas.



Los competidores de KesBun (todos pertenecientes al Grupo Arcor S.A.) son los siguientes:

- **Saladix:** es la marca líder del mercado. Su actual estrategia es de diversificación, ofreciendo una gran variedad de productos al mercado. De esta forma, logra que su producto en el ciclo de vida de mercado producto no pase de la etapa de madurez a la etapa de declive. Con constantes innovaciones, como son el sabor, packaging, forma, etc.; logra extender la curva del ciclo de vida. (Figura 2).  
Dentro de las variedades que ofrece Saladix, se encuentran: Saladix bolsas (incluye 5 sabores), Saladix estuches (incluye 4 sabores) y Saladix Copetín (incluye 18 productos).
- **Rex:** es la marca seguidora de Saladix. Posee un solo sabor y se presenta en tres variedades: bolsa, estuche y tubo.
- **Kesitas:** es la más débil del mercado. Al igual que el Rex, posee un solo sabor y se presenta en estuche y bolsa.

#### *Clientes poderosos*

El tipo de transacción comercial entre los clientes y PepsiCo (B2C<sup>5</sup>) no les otorga poder negociador a los clientes. Esta fuerza es irrelevante en el modelo de las fuerzas de Porter de la marca KesBun por ser un producto de consumo masivo.

#### *Proveedores poderosos*

Los proveedores de PepsiCo poseen un nivel de negociación muy bajo, ya que, en la mayoría de los casos, toda la producción es consumida por la empresa. Esto es una oportunidad para poder tomar el control de la relación favoreciendo el costo y calidad de los productos.

#### *Amenaza de sustitutos*

Esta es la principal fuerza amenazante para la competitividad de KesBun. El mercado de los *snacks* está compuesto por múltiples variedades de productos: saludables, fritos, extrusados, dulces, etc. Todos ellos son productos sustitutos amenazantes.

En esta sección también cabe destacarse que actualmente hay una tendencia de consumo de productos saludables, por lo que estos, pueden ser la principal amenaza. Aunque el tipo de producto estrella en el mercado de los *snacks* es la papa frita.

---

<sup>5</sup> B2C: *Business to Consumer*



### *Amenaza de competidores potenciales*

La amenaza de posibles competidores está limitada por las siguientes barreras de entrada:

- ✓ Economías de escala: cada competidor en el mercado posee elevados niveles de producción, por lo que, para poder luchar por una porción de mercado, es necesario poseer una buena capacidad productiva.
- ✓ Bajo nivel de protecciones legales para el tipo de producto.
- ✓ Requisitos de capital: es necesario poseer capital para poder financiar las instalaciones de producción, las existencias, gastos de publicidad, etc.
- ✓ Fácil acceso a los canales de distribución.
- ✓ Efectos de la experiencia: los productores ya establecidos hace tiempo que están en el mercado y poseen elevados conocimientos de sus procesos productivos, por lo que les permite obtener ventaja de costos.

Esta fuerza del modelo de M. Porter, no es significativa debido a que es difícil que un nuevo competidor entre al mercado y logre establecerse por las barreras de entrada descritas.

### **Ciclo de vida de un mercado producto**

Como se aprecia en la Figura 9, la demanda histórica de la familia de productos KesBun se mantiene relativamente estable, comenzando a decaer en el año 2017. Estos datos, revelan que el producto KesBun en su mercado, se encuentra en la etapa de madurez.

El objetivo prioritario de la empresa es defender y de ser posible, expandir la participación de mercado, así como ganar una ventaja competitiva sustentable sobre los competidores directos. (LAMBIN, 2008).

### **Matriz de evaluación de perfil competitivo**

En este caso particular, al tratarse de la definición de una estrategia de marca, el análisis competitivo no se realizará de las compañías sino de las marcas.

Tal como se describió en la sección 2.2.1 (Matriz Perfil Competitivo), se establecieron factores críticos de éxito en el mercado de los *snacks* horneados, a partir de los resultados obtenidos en la encuesta (atributos valorados por los entrevistados). Cabe destacar que no se tomaron exactamente los mismos atributos, sino que se englobaron de la siguiente manera:

- Sabor: se dividió en "Calidad de materias primas" y "Diversidad de sabores". En el primero se incluyen todos los conceptos relacionados al sabor que

posee el producto propiamente dicho, por las materias primas que son utilizadas. El segundo, se relaciona con la cantidad de sabores que la marca ofrece.

- Precio: se define como "Competitividad de precios"
- Presentación del producto en góndola: se asocia al factor "Posición en el mercado", considerando a este último, que no sólo hace referencia a la ejecución del equipo de ventas para lograr una buena presentación del producto en la góndola, sino que también al posicionamiento en la mente de los consumidores del producto.
- Promoción: se engloba en el concepto "Publicidad y promoción", para no solo tener en cuenta las acciones en el punto de venta, sino también la presencia de la marca mediante publicidad.
- Aspecto del snack y textura del snack: se fusionan en un mismo concepto definido como "Aspecto y textura".
- Forma del snack: se desestimó debido a su bajo grado de relevancia que presentó el consumidor.
- Saludable: no se tiene en cuenta, ya que, ninguno de los productos evaluados está en condiciones de considerarse "saludable". Por lo tanto, no tiene sentido tenerlo en cuenta en el análisis.

Luego, cada uno de ellos fue ponderado en función de los resultados de la encuesta sobre los atributos más importantes para el consumidor. A posteriori, se evaluaron de 1 a 4 (debilidad mayor, debilidad menor, fortaleza menor, fortaleza mayor; respectivamente) las marcas líderes del sector en función de los factores críticos de éxito (o atributos del producto). El resultado de ello puede visualizarse en el Tabla 4.

Factores críticos de éxito	Ponderación	KesBun		Saladix		Kesitas		Rex	
		Calificación	Puntuación	Calificación	Puntuación	Calificación	Puntuación	Calificación	Puntuación
Calidad de materias primas (sabor)	0,16	3	0,48	3	0,48	2	0,32	2	0,32
Diversidad de sabores (sabor)	0,16	2	0,32	4	0,64	1	0,16	1	0,16
Competitividad de precios	0,26	4	1,04	2	0,52	2	0,52	1	0,26
Posición en el mercado	0,2	1	0,2	5	1	2	0,4	3	0,6
Publicidad y promoción	0,08	1	0,08	4	0,32	1	0,08	2	0,16
Aspecto y textura	0,14	1	0,14	1	0,14	1	0,14	2	0,28
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>2,26</b>		<b>3,1</b>		<b>1,62</b>		<b>1,78</b>

Tabla 4: Matriz de Perfil Competitivo

Fuente: Elaboración propia

En la Figura 24 se puede observar la Matriz de Perfil Competitiva, pero representada de forma gráfica.

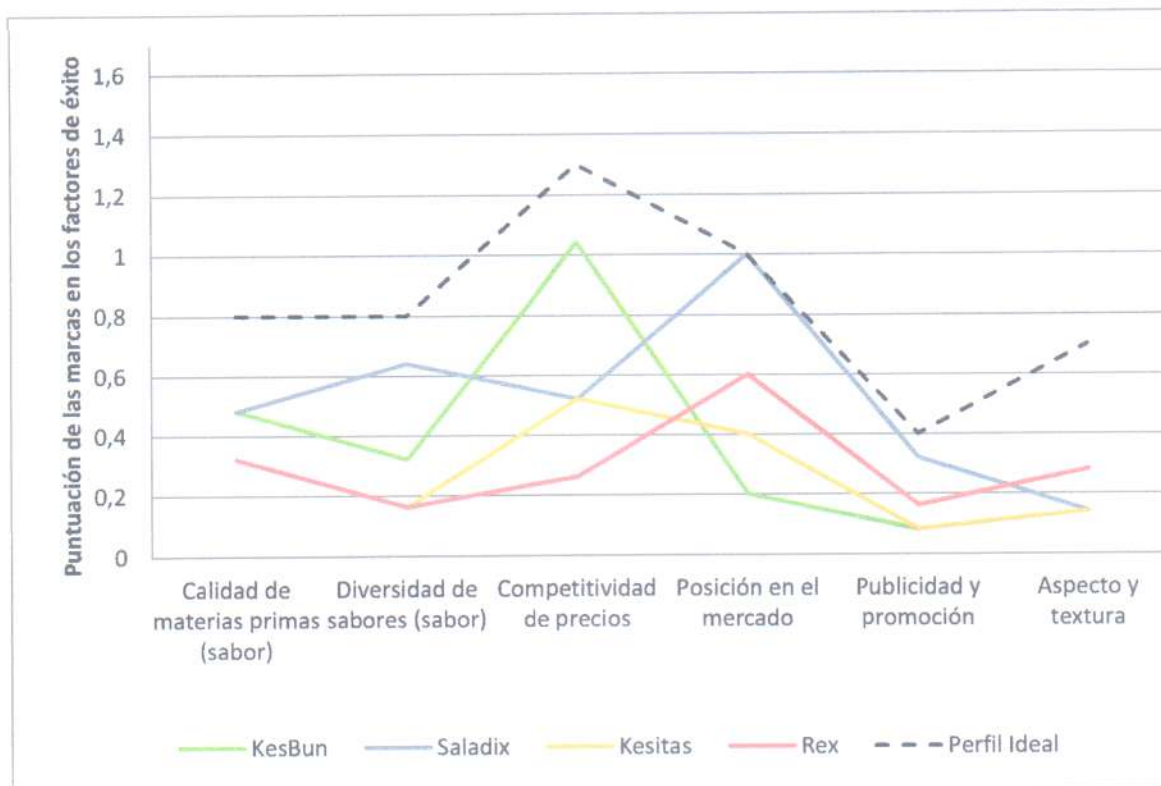


Figura 24: Perfil Competitivo de las Marcas  
Fuente: Elaboración propia

Puede observarse tanto en la Tabla 4, como en la Figura 24 que la marca más fuerte es Saladix, seguida de KesBun, y Kesitas en respectivo orden.

También, cabe destacar, que los factores más importantes para el éxito en el mercado son: sabor del producto (teniendo en cuenta calidad de materias primas y diversidad de sabores) competitividad de precios, la posición en el mercado, publicidad y promoción y, aspecto y textura (en ese orden). Con respecto a ellos, Saladix obtiene las mejores calificaciones, en: sabor (calidad de materias primas y diversidad de sabores), posición en el mercado, publicidad y promoción. En sabor obtiene tal puntaje debido a la gran diversidad de productos que están presentes en el mercado. Pero analizando el otro factor crítico de éxito que contribuye al atributo sabor, la calidad de materias primas, Saladix también es líder junto a KesBun, seguidos por Kesitas y Rex. De ello, se desprende que, si la marca KesBun aumentara su diversidad de sabores, sería más fuerte en el atributo sabor y lograría disputar la puja con Saladix.

Por otra parte, KesBun, es el mejor respecto a la competitividad de precios, siendo este un gran punto para obtener una ventaja competitiva sostenible.



Respecto al factor de éxito aspecto y textura, el único líder es Rex, mientras que el resto de los productos fueron valorados de igual forma.

Como conclusión, la familia de productos KesBun, debería agrandarse para aumentar la diversidad de sabores. Conjuntamente sería beneficioso aumentar la inversión en publicidad para lograr una mayor notoriedad en los consumidores y así, mejorar la posición en el mercado. Con estas acciones y manteniendo la ventaja de la competitividad de los precios, el perfil competitivo de KesBun estaría cerca del ideal y también cercano al de Saladix (líder del mercado).

### ICM (Índice de Calidad de Mercado)

Los resultados de la utilización de la herramienta con un panel sensorial entrenado se visualizan en la Tabla 5.

Producto	Empaque	Apariencia	Sabor	Textura	Final
Kesbun Pizza	50	75	100	100	50
Saladix Pizza	100	100	75	50	50

Tabla 5: Resultado ICM

Fuente: Elaboración propia

Dentro de cada punto se realizaron las siguientes apreciaciones:

- Empaque:
  - o El diseño del producto de la competencia, en relación al del producto de la compañía, está orientado hacia un público juvenil. A su vez, cuenta con un empaque secundario de cartón que le ofrece una apariencia Premium. De todas formas, el panel no consideró este aspecto como crítico. Pero sí considero como crítico el diseño gráfico.
- Apariencia:
  - o La forma geométrica del producto Saladix, está muy bien lograda, siendo triángulos equiláteros a diferencia que los KesBun Pizza que son triángulos isósceles. A favor del aspecto de este último, es la sensación de ser un producto artesanal y natural. No como ocurre con el de la competencia.
  - o El sabor presenta una dispersión constante y bien definida en el producto de Saladix, a diferencia del de KesBun que casi no se visualiza el mismo. Este atributo que posee el producto de Saladix acrecienta la apariencia artificial del mismo.

- La rotura de producto es insignificante en las Saladix, como no así, en los KesBun Pizza. Además, en este último, se observan migajas (producidas por el impacto que reciben las hojuelas a lo largo de la línea de producción), y también porciones con las puntas cortadas. El primer factor puede mejorarse suavizando las caídas y transportes en la línea, y el segundo se da debido a la forma isósceles del producto que cuando ingresa la malla del secador se produce la rotura del mismo.
- Sabor:
  - Saladix posee una base de producto neutra y logra el sabor a través del condimento adicionado.
  - KesBun Pizza posee una base de producto con varios ingredientes en la mezcla para lograr un sabor intenso a lo largo de todo el acto de consumo.
  - El sabor de Saladix es adecuado para el concepto de producto buscado, pero se considera invasivo y no constante a lo largo de toda la experiencia, a diferencia de KesBun que posee un sabor no tan invasivo, pero si constante y de calidad, obtenido desde la base.
- Textura:
  - El producto de KesBun posee una textura notablemente superior a Saladix. Este último, genera acumulación de migajas en los molares dando como resultado un bajo nivel de textura bajo, a diferencia de KesBun no lo realiza debido a su composición de sabor enfocada en la masa.

#### 3.4.4 Herramientas de la etapa de adecuación

##### **Matriz Boston Consulting Group (BCG)**

Para la utilización de la herramienta se tomaron las siguientes consideraciones:

- Incremento de PBI entre el último trimestre del 2017, con respecto al último trimestre del 2016. (Burgo, 2018)
- Crecimiento del segmento de *snacks* horneados de PepsiCo, relación anual 2017 con respecto a 2016.

- Participación de mercado relativa al mayor competidor del segmento: Saladix.

A pesar de que en el segmento de *snacks* horneados se obtuvo un crecimiento promedio del 14%, KesBun solamente logró alcanzar un crecimiento en volumen del 1,8%, que como se analizó, muestra una tendencia constante en el tiempo.

Teniendo en cuenta que no se realizan inversiones en marketing para la marca, ni tampoco acciones en el punto de venta, la oportunidad de desarrollo de KesBun en el mercado es alentadora.

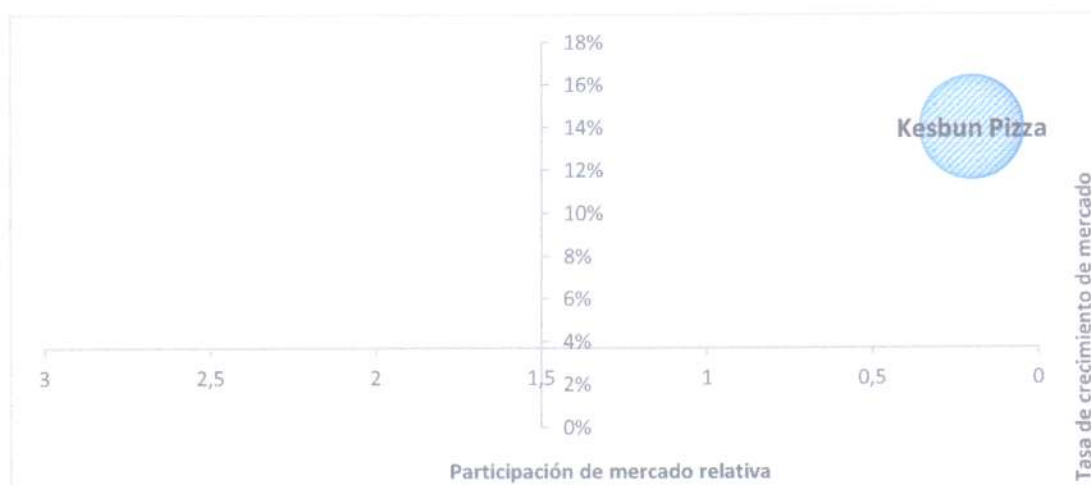


Figura 25: Matriz BCG

Fuente: Elaboración propia

A partir de la herramienta se puede concluir que el producto KesBun se puede categorizar como "Dilema" (Figura 25).

Este tipo de productos pueden, en general, tener dos destinos posibles: penetrar en el mercado quitándole participación de mercado al líder, o, no invertir más en el producto dejando que se transforme en "Perro" con el pasar del tiempo.



### Análisis de la matriz FODA

A partir de la Matriz FODA, se elaboró el FODA cruzado (Figura 26)

		FORTALEZAS	DEBILIDADES
		Calidad de materias primas	Ausencia de planificación estratégica de la marca
		Profundo conocimiento del proceso productivo	Gran desconocimiento de los consumidores sobre la marca
		Estructura de costos baja	Baja productividad
		Capacidad financiera	Ventas históricas estancadas
		Estructura de I+D de PepsiCo	
		Estructura logística integrada con demás productos de PepsiCo	
OPORTUNIDADES		<b>FO</b> 	<b>DO</b> 
	Mercado no saturado		
	Aumento de la producción conlleva a un aumento de la productividad		
	Segmentos de mercado no explorados		
	Posibilidad de mix de productos		
AMENAZAS		<b>FA</b> 	<b>DA</b>
	Fuerte presencia de los consumidores en el mercado		
	Constante innovación de competidores		
	Disminución de poder de compra de los consumidores		

Figura 26: FODA cruzado.

Fuente: Elaboración propia.

La primera estrategia a desarrollar será del tipo FO. Aprovechando la capacidad financiera que posee PepsiCo, será necesario invertir en acciones de marketing para lograr una fuerte imagen de marca, con el fin de reducir el desconocimiento de los consumidores potenciales. Una de las posibilidades es incluir KesBun junto a otras marcas de la compañía. Por ejemplo, ofrecer en el mercado un combo de KesBun y alguna bebida como: Pepsi, Mirinda, Seven Up, etc.; durante un tiempo determinado.

Para llevar a cabo acciones de marketing adecuadas, es necesaria una planificación estratégica, por lo tanto, con esta estrategia también se estaría eliminando una de las debilidades propiamente dichas, la ausencia de planificación estratégica.

Otra estrategia es del tipo DO. Explotando la oportunidad de apuntar a nuevos segmentos y a captar nuevos clientes del mercado no saturado, se elevaría el nivel de demanda. Con ello, y una adecuada planificación productiva, se lograría aumentar el nivel de productividad. Debido a que, se trabajaría más de un turno productivo y los costos derivados de los tiempos improductivos y limpieza serían reducidos. Con esto se logra eliminar otra debilidad: la baja productividad.

Por último, dos estrategias FA son posibles. Una podría establecerse como utilizar la estructura de I+D de PepsiCo para introducir al mercado nuevos desarrollos, y/o rediseñar los productos de KesBun. Un importante punto es que los costos de estas innovaciones serían reducidos debido a que la I+D es regional. La otra estrategia FA es combinar la fortaleza de poseer una estructura de costos baja con la amenaza de la pérdida de poder adquisitivo de los consumidores. Estableciendo precios agresivos, bastantes menores a los de los competidores, se puede captar nuevos clientes que habían quedado fuera del mercado por no ser los *snacks* horneados de necesidad básica. Es decir, al aumentar los precios de los productos en el país, disminuye la demanda del mercado. Además de ello, es posible captara gran porción de los consumidores de la competencia.

### **Estrategia de Océanos rojos y azules**

La familia KesBun se encuentra en un segmento de mercado en el que la competencia es agresiva. Se compete en base a precios, volumen y variedad de productos. Además, hay un escaso conocimiento de la familia de productos KesBun por parte de los consumidores.

Teniendo en cuenta ello, se pretende elevar notablemente la demanda siendo una posible vía la diferenciación, pero por la naturaleza misma del producto, se hace muy difícil. Intentarlo, solo incrementará los costos. Por este motivo, se plantea desarrollar una estrategia de océanos rojos, intentando ganar participación de mercado compitiendo agresivamente en el punto de venta con precios bajos, inversiones en incentivos para los vendedores y promociones con stands en determinados kioscos. Además, se introducirán innovaciones de productos actuales y nuevos.



### 3.4.5 Herramienta de la etapa de decisión

Luego de analizar las herramientas de las etapas de insumos y adecuación, se determinaron que hay tres estrategias viables excluyentes entre sí, a ser analizadas por la MPEC. Ellas son:

- Penetración de mercado.
- Desarrollo de productos.
- Desinversión.

Según la matriz BCG, al tratarse KesBun de un producto dilema, sus dos posibles destinos son: convertirse en el líder penetrando el mercado, o desinvertir y convertirse en "perro". Si pensamos en estrategias de Ansoff, las estrategias que se desprenden de la BCG son: desarrollo de producto o desinversión.

Del FODA cruzado, se desprende una estrategia del tipo FA, que coincide con la conclusión de la matriz de perfil competitivo. Dicha estrategia es viable y excluyente a las anteriores mencionadas, y consiste en aprovechar la estructura existente de I+D de PepsiCo, para introducir al mercado nuevos desarrollos y/o rediseñar los productos de KesBun. Contemplando las estrategias de Ansoff (Figura 5) queda encuadrada dentro de una estrategia de desarrollo de mercado.

Se presenta el análisis de cada estrategia respecto a los factores claves de éxito de la organización, tanto internos como externos, en la MPEC (Figura 27).

Factores Críticos para el Éxito	PESO	Penetración de mercado		Desarrollo de producto		Desinversión	
		CALIFICACIÓN	CALIFICACIÓN PONDERADA	CALIFICACIÓN	CALIFICACIÓN PONDERADA	CALIFICACIÓN	CALIFICACIÓN PONDERADA
<b>OPORTUNIDADES (Factores externos)</b>							
Mercado no saturado	5%	4	0,2	4	0,2	1	0,05
Aumento de producción conlleva a un aumento de la productividad	10%	3	0,3	3	0,3	1	0,1
Segmentos del mercado no explorados	2,5%	1	0,025	1	0,025	1	0,025
Posibilidad de mix de productos	2,5%	2	0,05	4	0,1	1	0,025
<b>AMENAZAS (Factores externos)</b>							
Fuerte presencia de los competidores en el mercado	10%	4	0,4	3	0,3	4	0,40
Constante innovación de competidores	5%	2	0,1	3	0,15	4	0,20
Disminución del poder de compra de consumidores	5%	3	0,15	3	0,15	4	0,20



"Planificación Comercial y Productiva para la Reestructuración de KesBun"

Subtotal	40%		0,65		0,6		0,80
<b>FORTALEZAS (Factores internos)</b>							
Calidad de materias primas	2,5%	3	0,075	3	0,075	1	0,025
Profundo conocimiento del proceso productivo	8%	4	0,3	2	0,15	1	0,075
Estructura de costos baja	7,5%	4	0,3	4	0,3	1	0,075
Capacidad financiera	10%	4	0,4	4	0,4	1	0,1
Estructura de I+D de PepsiCo	7,5%	2	0,15	4	0,3	1	0,075
Estructura logística integrada con demás productos de PepsiCo.	2,5%	3	0,075	3	0,075	1	0,025
<b>DEBILIDADES (Factores internos)</b>							
Ausencia de planificación estratégica de la marca	5%	3	0,15	2	0,1	2	0,1
Desconocimiento de los consumidores acerca de la marca	10%	4	0,4	3	0,3	4	0,4
Baja productividad	7,5%	3	0,225	3	0,225	4	0,3
Ventas históricas estancadas	0%	3	0	3	0	4	0
<b>Subtotal</b>	<b>60%</b>		<b>2,075</b>		<b>1,925</b>		<b>1,175</b>
<b>TOTAL</b>	<b>100,0%</b>		<b>2,725</b>		<b>2,525</b>		<b>1,98</b>

Figura 27: Matriz de planeación estratégica cuantitativa (MPEC) para la marca KesBun.

Fuente: Elaboración propia.

Los valores del peso de cada factor, se establecieron en función de cómo contribuyen al éxito en el negocio (se tuvieron en cuenta los resultados de la encuesta).

La calificación es definida como los valores numéricos que indiquen el grado relativo de atracción de cada estrategia en una serie específica de alternativas. Los puntajes del grado de atracción se establecen por medio del examen de cada factor externo e interno clave, uno a la vez, y planteando la pregunta: "¿Afecta este factor la selección de las estrategias?".

Por ejemplo, una estrategia de desarrollo de productos no es congruente con la exploración de nuevos segmentos, ya que el desarrollo de productos consiste en desarrollar nuevos productos en mercados actuales (Figura 5). (DAVID, 2013)

El resultado de la Figura 27 es que la estrategia del producto KesBun sea la penetración de mercado. Basándose en un producto de calidad, bajo precio y reconocimiento de los consumidores.

Para llevar a cabo la estrategia, las acciones que se definen son:

- Renovación de la imagen de la marca. Haciendo hincapié en el logo y el packaging.
- Estrategia competitiva de precios.
- Aumento de los puntos de cobertura dentro de la red de distribución.
- Desgramaje de producto para ofrecer una gama más amplia de prestaciones del producto.
- Lanzamiento de nuevos sabores para aumentar la familia de productos KesBun. (Si bien está considerada dentro de desarrollo de productos, esta acción ayudará a reducir la amenaza de la constante innovación de productos de los competidores).

### 3.5 Acciones de Marketing

Antes de enunciar las acciones de marketing a desarrollar, es necesario establecer los objetivos a los cuales están alineadas.

Teniendo en cuenta lo desarrollado en el presente trabajo, se establece el siguiente objetivo general de Marketing:

- Alcanzar un incremento del volumen de ventas mensuales de un 275% para poder lograr los beneficios de productividad propuestos en el plazo de un año. La implementación de este objetivo puede visualizarse en la Figura 28, en la cual se presentan tres posibles escenarios (pesimista, optimista y esperado). Los valores se estiman a partir del impacto que cada tipo de acción de marketing genera sobre la demanda en función de los datos históricos de campañas realizadas sobre la categoría de horneados.

El establecimiento de este objetivo está estrechamente relacionado con el aumento de la productividad deseado en la línea RBS. En el apartado 3.2, se determinó que la ocupación de la línea es de un 52%, lo que representa un alto valor de improductividad. Por ello, al aumentar el volumen de ventas en un 275%, se obtendría un 98% de ocupación (teniendo en cuenta 65% eficiencia real de producción). Dicho incremento, traería aparejado una disminución/eliminación de los tiempos improductivos de: preparación y arranque de línea, y saneamiento.

Como objetivos cualitativos, se establecen los siguientes:

- Aumentar la notoriedad en los consumidores potenciales.
- Rediseñar la imagen de la marca.
- Establecer una personalidad de marca.





Figura 28: Demanda objetivo

Fuente: Elaboración propia

### 3.5.1 Desarrollo de marca

La marca KesBun tiene como principal limitación el desconocimiento de los consumidores acerca de ella. Esto se evidenció claramente en los resultados de la encuesta realizada. Dicho desconocimiento es un área de oportunidad que, permitirá mejorar la posición de la familia de productos KesBun.

El posicionamiento buscado, descansa sobre dos ideas claves: la notoriedad y la personalidad de la marca. Lograr dicha notoriedad implicará que KesBun realice una inversión en acciones de comunicación que aumenten el conocimiento que tiene el mercado acerca de la marca.

La personalidad de la marca, por su parte, es el concepto relacionado al posicionamiento que traccionará la acción de compra de los clientes potenciales.

Para desarrollar una adecuada personalidad de marca es necesario tener en cuenta que es lo que valoran los consumidores potenciales o aquellos que forman parte del segmento objetivo. En este sentido, en la Figura 19 se puede visualizar cuales son los atributos del producto valorados por ellos, según los datos relevados en la encuesta.

Los primeros cuatro atributos son: sabor, precio, saludable y aspecto del *snack*. Dichos conceptos, son la base para construir la personalidad de la marca. Por ello, se definen los



siguientes para KesBun: SABOR, CALIDAD, BAJO PRECIO. Cabe destacar que, actualmente los productos KesBun (en sí mismos), están en condiciones de traducirse en dichos conceptos. Pero no así, el packaging, la imagen de la marca y la comunicación; ya que, no logra transmitir a los consumidores (a la hora de efectuar la compra) los atributos que ellos valoran.

En el caso del logo, se propone renovar los colores y la tipografía de la letra, en función del segmento de mercado objetivo apuntado (15 a 29 años). Es un factor importante a la hora de definir los colores y tipografía, que el segmento es joven. Se propone que el logo inspire a los consumidores calidad, juventud y alegría.

A modo de referencia, se puede apreciar en la Figura 29 el concepto que se busca obtener del producto con la reestructuración de la imagen.



Figura 29: Diseño conceptual del packaging KesBun

Fuente: Fotografía tomada en Barcelona (2018)

A su vez, bajo el contexto económico en el cual se encuentra inmerso el país, KesBun será valorado como un producto de alta calidad pero a su vez a un precio para que todos puedan obtenerlo y buscando que, en cada acto de consumo, el consumidor disfrute un momento único compartido con amigos e identificando al *snack* como un motivo por el cual reunirse.

### 3.5.2 Estrategia y acciones de producto

Así como el mercado del producto crece, madura y declina a través del tiempo, la estrategia de marketing debe evolucionar con los cambios asociados a estas diferencias en los comportamientos del entorno competitivo.

A partir de las conclusiones obtenidas de los diferentes análisis realizados, la componente del diseño del producto debe ser modificada para generar un impacto tanto en la rentabilidad del producto como en la percepción de los consumidores.

En primer lugar, es necesario realizar un cambio de imagen en el producto, desarrollando un nuevo diseño de empaque, pero manteniendo el diseño del producto. El film utilizado actualmente puede ser tanto para realizar paquetes “Pillow” (bolsa normal con cierre horizontal simple) como “Corner” (bolsa con escuadra), siendo este último el diseño actual, y que se mantendrá como característica del empaque, pues contribuye a la reducción de rotura del producto. A su vez, genera una diferenciación frente a los demás productos del segmento, ya que, excluyendo los gramajes pequeños, todos ofrecen el producto con empaque secundario (el envase dentro de una caja). La posibilidad de realizar este tipo de empaque dentro de la planta es inviable, debido a la falta de maquinaria para realizarlo. Pero puede ser realizado en una empresa ubicada dentro del Parque Industrial, llamada Del-Pack, a un valor de 0,013 U\$/u que se traduce en un 17% de incremento en el costo de fabricación. Por este motivo, queda descartada la posibilidad de realizar este cambio, ya que el producto se debe enfocar en los precios bajos a partir de la estrategia planteada.

Será necesario modificar la impresión del film contratando un diseñador gráfico con un costo estimado de 3000 U\$, buscando un diseño que tenga los mismos lineamientos que el logo (alegría, juventud y calidad) y además, su visualización se traduzca en bajo precio y sabor, en función de la personalidad de la marca definida.

Otra acción de producto será la reconfiguración de gramaje, teniendo en cuenta que la competencia ofrece las siguientes presentaciones:

- **Arcor:**
  - o Saladix Maestros pizzeros (mismo diseño que KesBun):
    - 90 gramos.
    - 27 gramos.
  - o Saladix Pizza (producto clásico):
    - 100 gramos.
    - 80 gramos.
    - 30 gramos.
    - 25 gramos.
- **Bagley:**
  - o Rex:
    - 125 gramos.
    - 75 gramos.
  - o Kesitas:
    - 125 gramos.
    - 75 gramos.



KesBun sólo ofrece una presentación de 100 gramos. Analizando la tendencia de consumo de las demás marcas de PepsiCo en relación a los gramajes, la naturaleza del *snack* (se considera de consumo individual) y la posible rentabilización del producto frente a un desgramaje, se opta por ofrecer nuevas propuestas de tamaños para penetrar en el mercado. Los nuevos gramajes a producir serían 75 y 35 gramos.

Con estos gramajes se puede obtener un mix de empaque que absorba el caudal nominal de la misma (710 kg/h). Esto se calcula en función a los gramos por paquete, la limitación ergonómica de golpes para los operarios que empacan, la cantidad de envasadoras disponibles, y el caudal nominal de línea expresado anteriormente.

Teniendo en cuenta que 75 gramos está limitado a 46 golpes por minuto, y 35 gramos está limitado a 50 golpes por minuto, la disposición más extrema que cumple con los requerimientos es:

- Las primeras envasadoras configuradas con 35 gramos, y las otras tres configuradas con 75 gramos.

Todas las combinaciones restantes más conservadoras (cinco envasadoras con 100 gramos; cinco envasadoras con 75 gramos; cuatro envasadoras con 75 gramos y una con 35 gramos), cumplen los requerimientos de caudal.

Con esta acción se estima que se incrementará la demanda a 47 toneladas (Figura 28, mes 1), según datos de la empresa. A su vez, como consecuencia, se generará un aumento de la contribución marginal del producto, lo que lo hace más competitivo para la empresa, pero el aumento de rentabilidad a obtener con esta medida, será utilizado para reinvertirlo en las acciones de marketing.

Para la ejecución de esta acción, se considera un costo de 4000 U\$D, ya que la línea de producción cuenta con los formadores (elemento de la envasadora que dependiendo el tamaño del mismo, permite realizar diferentes presentaciones) y las bobinas de film (de donde se obtienen los envases) son un simple desarrollo del proveedor. En resumen, los únicos costos de esta acción son el viaje del responsable de *I+D Packaging* de PepsiCo, y la posible merma inicial hasta que el producto quede validado dentro de los estándares buscados.

Se cree que la demanda de la familia de productos KesBun por gramaje, tendrá la siguiente distribución:

- 100 g: aportará el 30% de la demanda mensual total de KesBun Pizza.
- 75 g: aportará el 45% de la demanda mensual total de KesBun Pizza.
- 35 g: aportará el 25% de la demanda mensual total de KesBun Pizza.

Considerando lo mencionado anteriormente, los ingresos mensuales a obtener con la implementación del desgramaje (47 toneladas) pueden visualizarse en la Tabla 6.



Ingresos por ventas mensuales (USD)	Gramaje
51.947,37	100
81.631,58	75
61.842,11	35
195.421,05	TOTAL

Tabla 6: Ingresos por ventas mensuales de KesBun Pizza por gramaje

Fuente: Elaboración propia

Se puede concluir que con la implementación del desgramaje, se produce un aumento de los ingresos por ventas mensuales de 48.052,63 USD (32,6% de aumento respecto a las 40 t mensuales vendidas actualmente, que generan 147.368,4211 USD de ingreso por ventas mensuales). Cabe destacar que esta condición es teniendo en cuenta el precio vigente actualmente y para el primer mes del proyecto. En los meses posteriores, variará el volumen de ventas y se aplicarán diferentes acciones de marketing.

Adicionalmente, como consecuencia de esta acción, cada caja donde son transportados y distribuidos los productos hasta los puntos de venta, contendrá los siguientes paquetes:

- 24 paquetes por caja para los de 100 g.
- 36 paquetes por caja para los de 75 g.
- 84 paquetes por caja para los de 35g.

De esta forma, las cajas serán todas iguales, pero las que transportan paquetes de menor gramaje, tendrán mayor cantidad de unidades.

La última acción de producto para el relanzamiento es quitar uno de los ingredientes más costosos de la producción de KesBun. Este, es un saborizante que puede ser removido de 3 variedades (una ya no lo contiene) de KesBun Pizza, sin afectar el sabor del producto notablemente (consultado con expertos de I+D<sup>6</sup> PepsiCo). Dicha materia prima, representa el 7,6% del costo total de producto/kg y se inyecta con las demás materias primas en el *batch*. Por lo tanto, como consecuencia de su quita, se produciría un aumento adicional de los ingresos mensuales de KesBun de: 5,8%, 5,5% y 5,5%, para 100 g, 75 g y 35 g respectivamente.

En función de lo obtenido en la encuesta, los sabores son muy importantes para el consumidor, esto mismo también se puede analizar en las marcas globales del negocio que cada vez apuestan más a la inyección de sabores en el mercado. Por ello, se desarrollarán los nuevos sabores de: "Queso, Cebolla y Ciboulette" y "Panceta y Cheddar". El primero de los nuevos sabores será desarrollado para el segundo mes del proyecto y en el otro caso,

<sup>6</sup> I+D: Investigación y Desarrollo

para el tercer mes del proyecto. El desarrollo de estos dos nuevos sabores se estima en 5000 U\$D, siendo bastante más elevado que el desarrollo de un desgramaje, ya que el desarrollo de nuevos sabores puede llegar a tener alta cantidad de merma hasta lograr el objetivo de parámetros buscados.

Para cada desarrollo de sabor que ingresa al mercado, se considera que traerá un aumento de volumen de 8 toneladas mensuales por cada uno, acompañados de una campaña de comunicación que en el segmento objetivo correspondiente.

Las acciones propuestas, generan una reestructuración de costos por unidad que se visualiza en la Tabla 7.

Producto	CVU (U\$D / Unidad)
KesBun 100 g	0,188
KesBun 70 g	0,133
KesBun 35 g	0,067

Tabla 7: Costos variables unitarios por gramaje KesBun.

Fuente: Elaboración propia

### 3.5.3 Estrategia y acciones de precios

Para la fijación del precio en la empresa se debe tener en cuenta que el mismo puede ser fijado por varios métodos (KOTLER & ARMSTRONG, 2008):

- Precios fijados en función del costo.
- Precios fijados en función de la demanda.
- Precios fijados en función de la competencia.

La última alternativa es el método que se va a utilizar para poder desarrollar la fijación del precio teniendo en cuenta el objetivo de aumentar el volumen de ventas.

Para analizar el impacto que pueda contraer una acción sobre el precio, es necesario conocer la elasticidad precio de la demanda del rubro específico de *snacks* horneados. El departamento de *Sales Planning*, perteneciente al área de *Supply Chain*, realiza una correlación entre relaciones de campañas enfocadas en cambio de precios de ventas en función del impacto en las cantidades demandadas, y de esta forma realiza la estimación de la elasticidad por canal de distribución y zona geográfica.

Para productos globales y de gran impacto en el negocio (Lay's, Doritos, Cheetos, etc.), este número es sustancialmente más preciso en términos de geografía, pero a fines de estimación de impacto en aumento de volumen tanto las marcas no globales como globales poseen números confiables.

El valor de elasticidad precio de la demanda para los *snacks* horneados salados es en módulo 1,6; es decir, la demanda es elástica.



Por otro lado, para lograr establecer el precio en función de la competencia, se realizó una encuesta online por medio de la plataforma de Google Forms. La misma se puede visualizar en el Anexo (6.2). El público objetivo fueron Kioscos de diferentes barrios de la ciudad de Mar del Plata. Se relevaron 10 kioscos de 7 zonas de la ciudad. Las mismas fueron:

- Zona Centro
- Zona Alem
- Zona Güemes
- Zona Varese
- Zona Playa Grande
- Zona Constitución
- Zona Plaza Mitre.

La encuesta fue realizada por los "Kiosqueros" y se obtuvieron los siguientes resultados:

- El 60% de los "Kiosqueros" no había probado KesBun.
- El 50% de los "Kiosqueros" no vendía KesBun. La principal causa (65%) de la no venta era el desconocimiento del producto.
- El 100% de los "Kiosqueros" vendían Saladix. El 80% vendía Rex y el 60% Kesitas.
- El 60% de los "Kiosqueros" eligió como mejor, la atención de los vendedores de Arcor vs los de Pepsico. La principal causa fue precio (30%), seguida por promociones (20%).
- El precio de venta promedio, al cliente final, de KesBun es de 0,60 USD /100 g.
- El precio de venta promedio, al cliente final, de Saladix es de 0,76 USD /100 g.
- El precio de venta promedio, al cliente final, de Rex es de 0,96 USD /125 g.
- El precio de venta promedio, al cliente final, de Kesitas es de 1,02 USD /125 g.
- El precio de compra promedio del "Kiosquero" de KesBun es de 0,47 USD /100 g.
- El precio de compra promedio del "Kiosquero" de Saladix es de 0,66 USD /100 g.
- El precio de compra promedio del "Kiosquero" de Rex es de 0,74 USD/125 g.
- El precio de compra promedio del "Kiosquero" de Kesitas es de 0,68 USD /125 g.

Con estos últimos datos se puede calcular el precio relativo al competidor:

$$\text{Precio relativo de KesBun con respecto a Saladix} = \frac{0,6 \frac{\text{USD}}{100 \text{ g}} - 0,76 \frac{\text{USD}}{100 \text{ g}}}{0,76 \frac{\text{USD}}{100 \text{ g}}} = -21\%$$

Este resultado indica que el precio de KesBun, está por debajo de Saladix un 21%.

Teniendo en consideración que la estrategia del producto es de penetración de mercado, se definió como estrategia de precios: precios bajos o precios de "penetración".



Donde se buscará disminuir aún más el precio respecto a Saladix para elevar el volumen de ventas, aprovechando como ventaja competitiva la capacidad de producción de la línea RBS y el conocimiento del proceso.

La justificación de la estrategia de precios, se sustenta en el contexto económico en el que se encuentra el país y en la elasticidad de la demanda. Este último factor no representará del todo el aumento de la cantidad demandada que sufrirá el producto al variar el precio, porque como se ha mencionada en reiteradas ocasiones, la gran limitación de KesBun es su desconocimiento. Por ello, se buscará en primera instancia formar un "colchón" de consumidores para que luego la elasticidad de la demanda (al disminuir el precio) tenga un efecto más previsible.

Para lograr disminuir el precio de venta al consumidor, es necesario disminuir los precios aguas arriba. Es decir, se debe disminuir el precio de venta de PepsiCo a los agentes intermedios (distribuidores, mayoristas, etc.) y el precio de venta de los agentes intermedios a los puntos de venta finales (Kioscos, almacenes, etc.). El esquema de precios de la cadena de distribución se visualiza en la Tabla 8.

Cadena de distribución	Precio Venta (USD)	Margen
Agent. Finales	0,6	128%
Agent. Intermedios	0,47	127%
PepsiCo	0,37	

Tabla 8: Esquema de precios actual de cadena de distribución

Fuente: Elaboración propia

La reducción de precios se hará teniendo en cuenta que el margen de ganancias de los agentes intermedios y los puntos de venta final, sea constante. Es decir, el agente que disminuirá su margen de ganancias unitario, será PepsiCo.

El nuevo precio relativo que se propone es de 38,16% por debajo de Saladix.

$$\text{Precio relativo de KesBun con respecto a Saladix} = \frac{0,47 \frac{\text{USD}}{100 \text{ g}} - 0,76 \frac{\text{USD}}{100 \text{ g}}}{0,76 \frac{\text{USD}}{100 \text{ g}}} = -38,16\%$$

Con este nuevo precio final hacia el consumidor, los precios a lo largo de la cadena de distribución quedarán definidos según la Tabla 9.

Cadena de distribución	Precio Venta (U\$D)	Margen
Agent. Finales	0,47	128%
Agent. Intermedios	0,37	127%
PepsiCo	0,29	

Tabla 9: Esquema de precios propuestos de cadena de distribución

Fuente: Elaboración propia

Esta acción repercutirá de la siguiente manera (Tabla 10), teniendo en cuenta la elasticidad de la demanda:

Elasticidad	1,6
% Precio al consumidor final	-21%
% Demanda	34%

Tabla 10: Esquema de precios propuestos de cadena de distribución.

Fuente: Elaboración propia.

Teniendo en cuenta el desgramaje propuesto dentro de las acciones de productos, se procedió a fijar los precios para las variedades de 75 g y 35 g. Se siguió el mismo lineamiento que se fijó para los productos de 100 g. Acorde a esto, los precios de venta de PepsiCo a los agentes intermedios fueron establecidos de la siguiente manera: 0,22 U\$D por unidad de 75 g y 0,11 U\$D por unidad de 35 g.

Esta última acción, será implementada a partir del mes 4 del proyecto. Dónde se logra en los meses 4, 5 y 6 el incremento del 34% (suma del incremento de cada mes, Figura 28) que prevé la elasticidad de la demanda por la disminución de los precios.

En paralelo a estas acciones sobre el precio planteadas, se avanzará con una campaña promocional a lo largo de un año, que consiste en bonificar sin costo una caja de KesBun 100g, por cada 8 cajas de KesBun 35g que el cliente solicite.

Esta campaña posee tres objetivos bien definidos:

- Rentabilizar el mix de venta, potenciando el consumo de KesBun 35 gramos.
- Entablar una relación más estrecha con los locales del canal DTS, que son el último eslabón antes de llegar al consumidor.
- Generar conocimiento de marca en función de la promoción del producto por parte de los socios estratégicos mencionados en el punto anterior.

Se estima que esta acción genera un impacto de aumento de consumo entre 1 y 2 toneladas mensuales, en función de campañas similares realizadas en la empresa.



### 3.5.4 Estrategia y acciones de distribución

Para llegar al segmento objetivo descrito en la encuesta, como también a los demás segmentos, hay tres tipos de canales de distribución. Ellos son:

- Minoristas o DTS ("Down to Street");
- Supermercados e Hipermercados;
- Mayoristas

En el caso de los minoristas, estos representan el mayor porcentaje del volumen de ventas, es decir, quienes adquieren la mayor parte de la producción. Esto, sumado al hecho de que, es el sector con la mayor posibilidad de negociación, lo ponen en el lugar de clave entre los tres segmentos.

Respecto a los supermercados e hipermercados, no constituyen un segmento con un porcentaje de volumen de ventas alto. Aun así, resulta ser un sector estratégico. Esto se debe a que los supermercados y los hipermercados representan una de las mayores vías de interacción Cliente-Producto. Es decir, en ellos el cliente promedio se toma su tiempo para la selección del producto a ser adquirido y suele ser criterioso realizando comparaciones entre distintos aspectos como pueden ser precio, fama del producto, promociones, etc.

En último lugar, se determinó como tercer segmento a los mayoristas. Estos representan un bajo porcentaje de las ventas y es por ello que se lo clasificó como el segmento menos importante de todos, acompañado con el hecho de que es el sector con el que menos negociaciones se pueden realizar, debido a su alto volumen de ventas y la diversidad de productos que poseen en cada negocio.

Por otro lado, se realizará una campaña de incentivos para aumentar el grado de cobertura de KesBun en el mercado. Este se entiende como el porcentaje de puntos de venta sobre los cuales se distribuye el producto, frente a los disponibles. La siguiente información es recolectada y analizada por el departamento de *Sales Planning* de PepsiCo, la cual se utilizará para los incentivos a realizar.

El grado de cobertura de KesBun es de 6% frente a Lay's, sin precisión clara sobre en qué zonas geográficas se realiza. Por cada punto porcentual de cobertura obtenido, se estima un aumento de demanda de 9 toneladas mensuales para el producto Lay's, pero en el caso de productos horneados este valor se ve reducido en un 50%.

En conclusión, por cada punto porcentual de cobertura que se obtenga, la demanda incrementará aproximadamente en 4,5 toneladas y, para lograr esto, se lanzará una campaña enfocada de KesBun para los vendedores que más puntos de cobertura obtengan, con los premios mensuales que figuran en la Tabla 11, con el objetivo de lograr un aumento de 9 puntos porcentuales en 12 meses.



Mes	Viajes	Costo (USD)
1	2	6.000
2	1	3.000
3	2	6.000
4	1	3.000
5	2	6.000
6	1	3.000
7	2	6.000
8	0	0
9	2	6.000
10	0	0
11	2	6.000
12	0	0

Tabla 11: Incentivo a vendedores por ganancia de puntos de cobertura

Fuente: Elaboración propia con información de Sales Planning PepsiCo (2018)

A través de esta campaña, se espera obtener un aumento de demanda como lo muestra la Tabla 12 (en función de campañas similares realizadas por la empresa).

Mes	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Incremento (t)	5	6	8	6	4	3	3	2	1	1	1	1

Tabla 12: Incremento de demanda en función a campaña de incentivo de ventas

Fuente: Elaboración propia con información de Sales Planning PepsiCo (2018)

### 3.5.5 Estrategia y acciones de comunicación

El principal problema que presenta KesBun, a la hora de alcanzar el posicionamiento esperado dentro del mercado, como se mencionó en reiteradas oportunidades, es su falta de notoriedad. Gran parte de ella es por la ausencia de una estrategia de comunicación.

Se consultó al departamento de *Sales Planning* de PepsiCo, respecto a cuáles podrían ser los canales de comunicación a utilizar en una campaña para aumentar el reconocimiento de la marca. Teniendo en cuenta el segmento de mercado objetivo, el departamento propuso: Una campaña de verano en Mar del Plata, que incluye: stands en las playas en horario pico de las mismas, merchandasing de la marca (como gorras, pelotas, para-sol, lonas, etc.), degustación de todos los productos de la familia, sorteo de combos de productos.

- Campaña de comunicación en redes sociales: se creará contenido que muestre los atributos de la personalidad de la marca (sabor, calidad, bajo precio). También tendrá que tener coherencia con la imagen buscada de la marca (mencionada en las acciones de producto).

La campaña de comunicación tendrá como objetivo aumentar el conocimiento de la marca de los consumidores y lograr que prueben los diferentes sabores de KesBun. En este sentido, se propuso crear un cortometraje. La idea conceptual del mismo es que comience

con el proceso productivo de KesBun, haciendo un paneo rápido sobre los ingredientes, el paso de la masa por el cortador y, por último, una toma en cámara lenta de las mismas saliendo por el horno. A continuación de esto, una toma de un paquete de KesBun siendo abierto en las manos de un joven con edad entre 23 y 27 años, y mientras la cámara se aleja se visualiza al joven riéndose con un grupo de 6 amigos mientras de fondo suena la canción ya generada para el lanzamiento del producto ("A comer KesBun" – La Mona Jimenez).

El público objetivo serán todas las personas de Argentina de edad entre 15 y 29 años. Esta tarea será realizada por una empresa que trabaja con el departamento de Marketing de PepsiCo.

El costo de esta campaña total será de 125.000 U\$D:

- Creación de contenido: 15.000 U\$D.
- Campaña en redes sociales: El contenido desarrollado se publicitará durante tres meses en las redes sociales con un costo total mensual de 30.000 U\$D, con la siguiente distribución:
  - o Primer mes: enfoque en Instagram.
  - o Segundo mes: enfoque en Instagram y Facebook.
  - o Tercer mes: enfoque Instagram y Twitter.
- Campaña de verano: 20.000 U\$D a realizar el segundo mes.

El aumento de volumen asociado no está cuantificado de manera precisa, pero se estima que una campaña audiovisual puede llegar a obtener un desempeño de entre un 15% y 20% de aumento de demanda, con lo cual se opta por una postura conservadora y considerar que este aumento solo provee lograr alcanzar los límites de demanda objetivo planteados (crecimiento notablemente menor al estimado).

### **3.5.6 Resumen de acciones**

Las acciones propuestas en los apartados anteriores, pueden visualizarse en la Tabla 13, tanto en costo como en que parte del proyecto se implementarán. Cabe destacar que el mes 0 corresponde a Diciembre de 2018.

"Planificación Comercial y Productiva para la Reestructuración de KesBun"

Acciones de Marketing (en US\$)	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Acciones de producto													
Desarrollo de nuevos sabores	\$ 5.000,00												
Desarrollo de desgramaje	\$ 4.000,00												
Rediseño de Packaging y Logo	\$ 3.000,00												
Modificación de la formulación	\$ 5.000,00												
<b>TOTAL</b>	\$ 17.000,00												
Acciones de precio													
Promociones	\$ 2.259,47	\$ 2.788,28	\$ 2.788,28	\$ 3.365,17	\$ 3.942,05	\$ 4.374,72	\$ 4.615,08	\$ 4.807,38	\$ 4.855,45	\$ 5.047,75	\$ 5.095,82	\$ 5.240,04	\$ 5.288,12
<b>TOTAL</b>	\$ 2.259,47	\$ 2.788,28	\$ 2.788,28	\$ 3.365,17	\$ 3.942,05	\$ 4.374,72	\$ 4.615,08	\$ 4.807,38	\$ 4.855,45	\$ 5.047,75	\$ 5.095,82	\$ 5.240,04	\$ 5.288,12
Acciones de comunicación													
Creación de contenido	\$ 15.000,00												
Campaña en redes sociales	\$ 30.000,00	\$ 30.000,00	\$ 30.000,00	\$ 30.000,00									
Campaña de verano		\$ 20.000,00											
<b>TOTAL</b>	\$ 15.000,00	\$ 30.000,00	\$ 50.000,00	\$ 30.000,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Acciones de distribución													
Costo de premio ganancia puntos de cobertura	\$ 6.000,00	\$ 3.000,00	\$ 6.000,00	\$ 3.000,00	\$ 6.000,00	\$ 3.000,00	\$ 6.000,00	\$ -	\$ 6.000,00	\$ -	\$ 6.000,00	\$ -	\$ -
<b>TOTAL (USD)</b>	\$ 38.000,00	\$ 35.259,47	\$ 58.788,28	\$ 36.365,17	\$ 9.942,05	\$ 7.374,72	\$ 10.615,08	\$ 4.807,38	\$ 10.855,45	\$ 5.047,75	\$ 11.095,82	\$ 5.240,04	\$ 5.288,12

Tabla 13: Implementación de acciones de Marketing

Fuente: Elaboración propia



### 3.6 Estudio económico

Para evaluar la rentabilidad del proyecto, se tuvieron en cuenta las siguientes consideraciones:

- La rentabilidad de las acciones de Marketing, está definida por el incremental de ganancias que se obtengan de ellas a partir de la inversión realizada. Es decir, se evaluó la situación productiva y comercial de KesBun actual y se la comparó con la situación que se generaría por la ejecución de dicho proyecto.
- El mes 0 del proyecto corresponde a Diciembre del año 2018.
- La inversión fija, solamente corresponde a las acciones de Marketing. No hay inversión en maquinaria y/o equipos o instalación de los mismos, ya que la única modificación productiva es el incremento de utilización de la línea productiva RBS.
- Se supone que la depreciación de los bienes de la línea RBS, es por el método de la línea recta. Esto quiere decir, que la amortización de la maquinaria y equipos no variará al aumentar su utilización. Por lo tanto, las depreciaciones de la situación actual y de la situación propuesta en el trabajo, son iguales. Tampoco se considera asignar un costo de amortización por el valor residual de la inversión original en RBS, a los productos a incorporar con el proyecto. La línea tiene 10 años de antigüedad, el valor residual es despreciable. En caso de considerarse, el costo por unidad sería menor y el proyecto aumentaría su rentabilidad.
- Los costos fijos no cambian. Actualmente se encuentran prorrateados por línea de producción, por lo tanto al no variar la cantidad de líneas, no varían los costos.
- Dentro de los costos variables unitarios, se consideran:
  - Aumentos derivados de mayores costos de servicios.
  - Aumentos derivados de mayor necesidad de mantenimiento por incremento de desgaste de los equipos.
  - Aumentos derivados de incremento de horas de ensayos y calibración de instrumental de medición.
  - No se tienen en cuenta aumentos por horas de supervisión, debido a que no se incrementan la cantidad de personal.
- Se realiza una inversión en Capital de Trabajo (Iw), equivalente al costo de producción sin depreciación del primer mes del proyecto y al costo de producción sin depreciación de medio mes del segundo mes del proyecto.

Esto es así, debido a que se considera que por ese tiempo se va a tomar créditos de proveedores.

En las Tablas 15, 16, 17, 18, 19 y 20 se presentan el “Flujo y uso de fondos del proyecto” para los escenarios pesimista, esperado y optimista del nivel de demanda. Como moneda se utilizó U\$D.

Para la determinación del beneficio de la situación actual, no se tuvieron en cuenta ninguna de las acciones propuestas y se supuso que serían constantes los volúmenes de venta (40 t) y el precio de venta (0,37 U\$D / unidad). La ganancia actual por la venta de la familia KesBun es de 46.792,67 U\$D. (Tabla 15,17 y 19 Columna Situación Actual, “Beneficio Neto”).

Los valores de las Tablas 15 a 20 se obtuvieron de la siguiente manera:

- Los ingresos mensuales se obtienen de multiplicar la demanda esperada mensual (Figura 28), por el porcentaje de participación de cada “gramaje” (30% para 100 g, 45% para 70 g, 25% para 35 g) y por el precio que cada uno tendrá a lo largo del proyecto. El precio se estableció como se visualiza en la Tabla 14.

Producto	Precio de venta unitario (Mes 1 a 4)	Precio de venta (Mes 4 a 12)
KesBun 100 g	14	11,02
KesBun 70 g	11	8,5
KesBun 35 g	7	4

Tabla 14: Precio de venta de KesBun a lo largo del proyecto

Fuente: Elaboración propia

- Los egresos mensuales, son las acciones de Marketing contempladas en la Tabla 13.
- Los costos de producción sin depreciación corresponden al costo variable unitario de cada producto por su respectiva cantidad (Figura 28 y porcentaje de proporción de producto). Los costos fijos no se tienen en cuenta, debido a que, en la implementación del proyecto no se incurren en nuevos costos de este tipo.
- El impuesto a las ganancias es del 35% de la diferencia entre ingresos por ventas mensuales y egresos mensuales (Total a – Total b).
- El beneficio neto es la diferencia entre la diferencia de los ingresos por ventas mensuales y los egresos mensuales, y los impuestos.
- El incremento de ganancia es la diferencia entre el beneficio neto al que se incurre por las acciones de Marketing propuestas y el beneficio neto de la situación actual.

"Planificación Comercial y Productiva para la Reestructuración de KesBun"

	Situación actual	dic-18 MES 0	ene-19 MES 1	feb-19 MES 2	mar-19 MES 3	abr-19 MES 4	may-19 MES 5
<b>Flujo y uso de fondos</b>							
Ingresos Mensuales	\$ 147.368,42	\$ 191.512,63	\$ 236.334,74	\$ 285.231,58	\$ 238.185,83	\$ 264.328,18	\$ 264.328,18
<b>Total a</b>	\$ 147.368,42	\$ 191.512,63	\$ 236.334,74	\$ 285.231,58	\$ 238.185,83	\$ 264.328,18	\$ 264.328,18
Egresos Mensuales		\$ 35.259,47	\$ 58.788,28	\$ 36.365,17	\$ 9.942,05	\$ 7.374,72	\$ 7.374,72
Costos de producción s/depreciación	\$ 75.379,71	\$ 84.779,86	\$ 104.621,96	\$ 126.267,88	\$ 147.913,80	\$ 164.148,25	\$ 164.148,25
Depreciación	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>Total b</b>	\$ 75.379,71	\$ 120.039,33	\$ 163.410,24	\$ 162.633,05	\$ 157.855,85	\$ 171.522,96	\$ 171.522,96
<b>a-b</b>	\$ 71.988,72	\$ 71.473,30	\$ 72.924,50	\$ 122.598,53	\$ 80.329,98	\$ 92.805,22	\$ 92.805,22
Impuestos (35%)	\$ 25.196,05	\$ 25.015,66	\$ 25.523,57	\$ 42.909,49	\$ 28.115,49	\$ 32.481,83	\$ 32.481,83
<b>Beneficio Neto</b>	\$ 46.792,67	\$ 46.457,65	\$ 47.400,92	\$ 79.689,05	\$ 52.214,49	\$ 60.323,39	\$ 60.323,39
<b>INCREMENTO DE GANANCIA</b>		-\$ 335,02	\$ 608,26	\$ 32.896,38	\$ 5.421,82	\$ 13.530,73	\$ 13.530,73
Depreciación		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
IF		-\$ 38.000,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
IW		-\$ 147.011,89	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>Flujo de Caja</b>		-\$ 185.011,89	\$ 46.457,65	\$ 47.400,92	\$ 79.689,05	\$ 52.214,49	\$ 60.323,39

Tabla 15. Flujo y uso de fondos del proyecto en USD (demanda pesimista)

Fuente: Elaboración propia



"Planificación Comercial y Productiva para la Reestructuración de KesBun"

	jun-19	jul-19	ago-19	sep-19	oct-19	nov-19	dic-19
<b>Flujo y uso de fondos</b>	<b>MES 6</b>	<b>MES 7</b>	<b>MES 8</b>	<b>MES 9</b>	<b>MES 10</b>	<b>MES 11</b>	<b>MES 12</b>
Ingresos Mensuales	\$ 278.851,71	\$ 290.470,53	\$ 293.375,23	\$ 304.994,05	\$ 307.898,76	\$ 316.612,87	\$ 319.517,58
<b>Total a</b>	\$ 278.851,71	\$ 290.470,53	\$ 293.375,23	\$ 304.994,05	\$ 307.898,76	\$ 316.612,87	\$ 319.517,58
Egresos Mensuales	\$ 10.615,08	\$ 4.607,38	\$ 10.855,45	\$ 5.047,75	\$ 11.095,82	\$ 5.240,04	\$ 5.288,12
Costos de producción	\$ 173.167,38	\$ 180.382,69	\$ 182.186,51	\$ 189.401,82	\$ 191.205,65	\$ 196.617,13	\$ 198.420,96
s/depreciación							
Depreciación	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>Total b</b>	\$ 183.782,46	\$ 185.190,07	\$ 193.041,97	\$ 194.449,57	\$ 202.301,47	\$ 201.857,17	\$ 203.709,07
<b>a-b</b>	\$ 95.069,24	\$ 105.280,46	\$ 100.333,26	\$ 110.544,48	\$ 105.597,29	\$ 114.755,70	\$ 115.808,51
Impuestos (35%)	\$ 33.274,23	\$ 36.848,16	\$ 35.116,64	\$ 38.690,57	\$ 36.959,05	\$ 40.164,50	\$ 40.532,98
<b>Beneficio Neto</b>	\$ 61.795,01	\$ 68.432,30	\$ 65.216,62	\$ 71.853,91	\$ 68.638,24	\$ 74.591,21	\$ 75.275,53
<b>INCREMENTO DE</b>	\$ 15.002,34	\$ 21.639,63	\$ 18.423,96	\$ 25.061,25	\$ 21.845,57	\$ 27.798,54	\$ 28.482,86
<b>GANANCIA</b>							
Depreciación	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
IF	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
IW	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>Flujo de Caja</b>	\$ 61.795,01	\$ 68.432,30	\$ 65.216,62	\$ 71.853,91	\$ 68.638,24	\$ 74.591,21	\$ 75.275,53

Tabla 16 (Continuación): Flujo y uso de fondos del proyecto en USD (demanda pesimista)

Fuente: Elaboración propia

"Planificación Comercial y Productiva para la Reestructuración de KesBun"

	Situación actual	dic-18		ene-19		feb-19		mar-19		abr-19		may-19	
		MES 0	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5						
Flujo y uso de fondos													
Ingresos Mensuales	\$ 147.368,42	\$	\$ 195.421,05	\$	\$ 241.157,89	\$	\$ 291.052,63	\$	\$ 243.046,77	\$	\$ 289.722,63	\$	\$ 289.722,63
<b>Total a</b>	\$ 147.368,42	\$	\$ 195.421,05	\$	\$ 241.157,89	\$	\$ 291.052,63	\$	\$ 243.046,77	\$	\$ 289.722,63	\$	\$ 289.722,63
Egresos Mensuales													
Costos de producción s/depreciación	\$ 75.379,71	\$	\$ 86.510,06	\$	\$ 106.757,10	\$	\$ 128.844,78	\$	\$ 150.932,45	\$	\$ 167.498,21	\$	\$ 167.498,21
Depreciación	\$ -	\$	\$ -	\$	\$ -	\$	\$ -	\$	\$ -	\$	\$ -	\$	\$ -
<b>Total b</b>	\$ 75.379,71	\$	\$ 121.769,53	\$	\$ 165.545,38	\$	\$ 165.209,94	\$	\$ 160.874,50	\$	\$ 174.872,92	\$	\$ 174.872,92
<b>a-b</b>	\$ 71.988,72	\$	\$ 73.651,52	\$	\$ 75.612,51	\$	\$ 125.842,69	\$	\$ 82.172,26	\$	\$ 94.849,71	\$	\$ 94.849,71
Impuestos (35%)	\$ 25.196,05	\$	\$ 25.778,03	\$	\$ 26.464,38	\$	\$ 44.044,94	\$	\$ 28.760,29	\$	\$ 33.197,40	\$	\$ 33.197,40
<b>Beneficio Neto</b>	\$ 46.792,67	\$	\$ 47.873,49	\$	\$ 49.148,13	\$	\$ 81.797,75	\$	\$ 53.411,97	\$	\$ 61.652,31	\$	\$ 61.652,31
<b>INCREMENTO DE GANANCIA</b>		\$	\$ 1.080,82	\$	\$ 2.355,47	\$	\$ 35.005,08	\$	\$ 6.619,31	\$	\$ 14.859,64	\$	\$ 14.859,64
Depreciación		\$	\$ -	\$	\$ -	\$	\$ -	\$	\$ -	\$	\$ -	\$	\$ -
IF		\$ -	\$ 38.000,00	\$	\$ -	\$	\$ -	\$	\$ -	\$	\$ -	\$	\$ -
IV		\$ -	\$ 150.012,13	\$	\$ -	\$	\$ -	\$	\$ -	\$	\$ -	\$	\$ -
<b>Flujo de Caja</b>		\$ -	\$ 188.012,13	\$	\$ 47.873,49	\$	\$ 81.797,75	\$	\$ 53.411,97	\$	\$ 61.652,31	\$	\$ 61.652,31

Tabla 17: Flujo y uso de fondos del proyecto en USD (demanda esperada)

Fuente: Elaboración propia

"Planificación Comercial y Productiva para la Reestructuración de KesBun"

	jun-19	jul-19	ago-19	sep-19	oct-19	nov-19	dic-19
	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12
<b>Flujo y uso de fondos</b>							
Ingresos Mensuales	\$ 284.542,56	\$ 296.398,50	\$ 299.362,48	\$ 311.218,42	\$ 314.182,41	\$ 323.074,36	\$ 326.038,35
<b>Total a</b>	\$ 284.542,56	\$ 296.398,50	\$ 299.362,48	\$ 311.218,42	\$ 314.182,41	\$ 323.074,36	\$ 326.038,35
Egresos Mensuales	\$ 10.615,08	\$ 4.807,38	\$ 10.855,45	\$ 5.047,75	\$ 11.095,82	\$ 5.240,04	\$ 5.288,12
Costos de producción s/depreciación	\$ 176.701,41	\$ 184.063,97	\$ 185.904,61	\$ 193.267,16	\$ 195.107,80	\$ 200.629,72	\$ 202.470,36
Depreciación	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>Total b</b>	\$ 187.316,49	\$ 188.871,35	\$ 196.760,06	\$ 198.314,91	\$ 206.203,63	\$ 205.869,77	\$ 207.758,48
<b>a-b</b>	\$ 97.226,06	\$ 107.527,15	\$ 102.602,42	\$ 112.903,51	\$ 107.978,78	\$ 117.204,59	\$ 118.279,87
Impuestos (35%)	\$ 34.029,12	\$ 37.634,50	\$ 35.910,85	\$ 39.516,23	\$ 37.792,57	\$ 41.021,61	\$ 41.397,95
<b>Beneficio Neto</b>	\$ 63.196,94	\$ 69.892,65	\$ 66.691,57	\$ 73.387,28	\$ 70.186,21	\$ 76.182,99	\$ 76.881,91
<b>INCREMENTO DE GANANCIA</b>	\$ 16.404,28	\$ 23.099,98	\$ 19.898,91	\$ 26.594,62	\$ 23.393,54	\$ 29.390,32	\$ 30.089,25
Depreciación	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
IF	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
IW	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>Flujo de Caja</b>	\$ 63.196,94	\$ 69.892,65	\$ 66.691,57	\$ 73.387,28	\$ 70.186,21	\$ 76.182,99	\$ 76.881,91

Tabla 18 (Continuación): Flujo y uso de fondos del proyecto en USD (demanda esperada)

Fuente: Elaboración propia



"Planificación Comercial y Productiva para la Reestructuración de KesBun"

	dic-18	ene-19	feb-19	mar-19	abr-19	may-19
	MES 0	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5
<b>Flujo y uso de fondos</b>						
Ingresos Mensuales	\$ 205.192,11	\$ 253.215,79	\$ 305.605,26	\$ 255.199,11	\$ 283.208,76	\$ 298.769,68
<b>Total a</b>	\$ 205.192,11	\$ 253.215,79	\$ 305.605,26	\$ 255.199,11	\$ 283.208,76	\$ 298.769,68
Egresos Mensuales	\$ 35.259,47	\$ 58.788,28	\$ 36.365,17	\$ 9.942,05	\$ 7.374,72	\$ 10.615,08
Costos de producción s/depreciación	\$ 90.835,57	\$ 112.094,96	\$ 135.287,02	\$ 158.479,07	\$ 175.873,12	\$ 185.536,48
Depreciación	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>Total b</b>	\$ 126.095,04	\$ 170.883,24	\$ 171.652,18	\$ 168.421,13	\$ 183.247,83	\$ 196.151,56
a-b	\$ 79.097,07	\$ 82.332,55	\$ 133.953,08	\$ 86.777,98	\$ 99.960,93	\$ 102.618,12
Impuestos (35%)	\$ 27.683,97	\$ 28.816,39	\$ 46.883,58	\$ 30.372,29	\$ 34.986,32	\$ 35.916,34
<b>Beneficio Neto</b>	\$ 51.413,10	\$ 53.516,16	\$ 87.069,50	\$ 56.405,69	\$ 64.974,60	\$ 66.701,78
<b>INCREMENTO DE GANANCIA</b>	\$ 4.620,43	\$ 6.723,50	\$ 40.276,84	\$ 9.613,02	\$ 18.181,94	\$ 19.909,11
Depreciación	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
IF	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
IW	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>Flujo de Caja</b>	\$ 51.413,10	\$ 53.516,16	\$ 87.069,50	\$ 56.405,69	\$ 64.974,60	\$ 66.701,78

Tabla 19: Flujo y uso de fondos del proyecto en USD (demanda optimista)

Fuente: Elaboración propia

"Planificación Comercial y Productiva para la Reestructuración de KesBun"

	Situación actual	dic-18	ene-19	feb-19	mar-19	abr-19	may-19
<b>Flujo y uso de fondos</b>		<b>MES 0</b>	<b>MES 1</b>	<b>MES 2</b>	<b>MES 3</b>	<b>MES 4</b>	<b>MES 5</b>
Ingresos Mensuales		\$ 205.192,11	\$ 253.215,79	\$ 305.605,26	\$ 255.199,11	\$ 283.208,76	\$ 298.769,68
<b>Total a</b>		\$ 205.192,11	\$ 253.215,79	\$ 305.605,26	\$ 255.199,11	\$ 283.208,76	\$ 298.769,68
Egresos Mensuales		\$ 35.259,47	\$ 58.788,28	\$ 36.365,17	\$ 9.942,05	\$ 7.374,72	\$ 10.615,08
Costos de producción		\$ 90.835,57	\$ 112.094,96	\$ 135.287,02	\$ 158.479,07	\$ 175.873,12	\$ 185.536,48
s/depresiasión							
Depreciación		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>Total b</b>		\$ 126.095,04	\$ 170.883,24	\$ 171.652,18	\$ 168.421,13	\$ 183.247,83	\$ 196.151,56
<b>a-b</b>		\$ 79.097,07	\$ 82.332,55	\$ 133.953,08	\$ 86.777,98	\$ 99.960,93	\$ 102.618,12
Impuestos (35%)		\$ 27.683,97	\$ 28.816,39	\$ 46.883,58	\$ 30.372,29	\$ 34.986,32	\$ 35.916,34
<b>Beneficio Neto</b>		\$ 51.413,10	\$ 53.516,16	\$ 87.069,50	\$ 56.405,69	\$ 64.974,60	\$ 66.701,78
<b>INCREMENTO DE GANANCIA</b>		\$ 4.620,43	\$ 6.723,50	\$ 40.276,84	\$ 9.613,02	\$ 18.181,94	\$ 19.909,11
Depreciación		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
IF		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
IW		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>Flujo de Caja</b>		\$ 51.413,10	\$ 53.516,16	\$ 87.069,50	\$ 56.405,69	\$ 64.974,60	\$ 66.701,78

Tabla 19: Flujo y uso de fondos del proyecto en USD (demanda optimista)

Fuente: Elaboración propia

Para evaluar la rentabilidad del proyecto, es necesario obtener el valor del ROI Marketing. Se calculó dicho indicador para los tres escenarios presentados en la Figura 28 (beneficios incrementales diferentes en cada caso). Como inversión total en Marketing se consideraron los egresos mensuales en Marketing y la inversión fija realizada en el mes 0, que da un total de 238.679 U\$D.

En las Tablas 22, 23 y 24 se presenta la secuencia de cálculo para obtener los beneficios incrementales de los escenarios pesimista, esperado y optimista respectivamente. Donde también, se tuvo en cuenta el monto correspondiente a los impuestos incrementales que se pagan por tener mayor contribución marginal en la situación propuesta.

En las Ecuaciones 5, 6 y 7 se presenta el cálculo del ROI Marketing para los tres escenarios en cuestión.

	Situación Actual	Situación Propuesta
Ventas [USD/año] (1)	1.768.421	3.327.314
Costos de producción s/ depreciación (2)	904.556	1.939.114
Contribución Marginal (CM) (1-2)	863.865	1.388.200
Diferencia en CM	524.335	
Inversión en Marketing	238.679	
Impuestos incrementales (35%)	99.980	
<b>Beneficios incrementales</b>	<b>424.356</b>	

Tabla 21: Cálculo de beneficios incrementales para la demanda pesimista.

Fuente: Elaboración propia

	Situación Actual	Situación Propuesta
Ventas [USD/año] (1)	1.768.421	3.395.218
Costos de producción s/ depreciación (2)	904.557	1.978.688
Contribución Marginal (CM) (1-2)	863.865	1.416.530
Diferencia en CM	552.666	
Inversión en Marketing	238.679	
Impuestos incrementales (35%)	109.895	
<b>Beneficios incrementales</b>	<b>442.771</b>	

Tabla 22: Cálculo de beneficios incrementales para la demanda esperada.

Fuente: Elaboración propia



	Situación Actual	Situación Propuesta
Ventas [USD/año] (1)	1.768.421	3.564.979
Costos de producción s/ depreciación (2)	904.556	2.077.622
Contribución Marginal (CM) (1-2)	863.865	1.487.357
Diferencia en CM	623.492	
Inversión en Marketing	238.679	
Impuestos incrementales (35%)	134.685	
<b>Beneficios incrementales</b>	<b>488.808</b>	

Tabla 23: Cálculo de beneficios incrementales para la demanda optimista.

Fuente: Elaboración propia

$$\text{ROI Marketing (pesimista)} = \frac{424.356 - 238.679}{238.679} = 78\% \text{ (5)}$$

$$\text{ROI Marketing (esperado)} = \frac{424.771 - 238.679}{238.679} = 86\% \text{ (6)}$$

$$\text{ROI Marketing (optimista)} = \frac{488.808 - 238.679}{238.679} = 105\% \text{ (7)}$$

Los valores del ROI Marketing deben ser comparados con un valor de referencia para analizar la factibilidad de la realización del proyecto, en este caso la comparación es con la tasa interna que posee la empresa. Para inversiones aceptables, la rentabilidad en U\$D debe ser superior al 20%. En este caso, el proyecto da un valor de ROI Marketing de 78% para el peor escenario, cumpliendo con la pauta de la organización y concluyendo con la aceptación del mismo.

### 3.7 Cuadro de Mando Integral

Se presenta en la Figura 31 el Cuadro de Mando Integral (CMI) establecido para el proyecto. El mismo, tiene en cuenta las cuatro perspectivas que establecieron R. Kaplan y D. Norton:

- Perspectiva financiera.
- Perspectiva del cliente.
- Perspectiva de los procesos internos.
- Perspectiva de aprendizaje y crecimiento.

En la Figura 31 se incluyeron métricas para el seguimiento y evaluación del proyecto.

En la Tabla 26, se presentan el detalle de las métricas mencionadas en el CMI

# "Planificación Comercial y Productiva para la Reestructuración de KesBun"

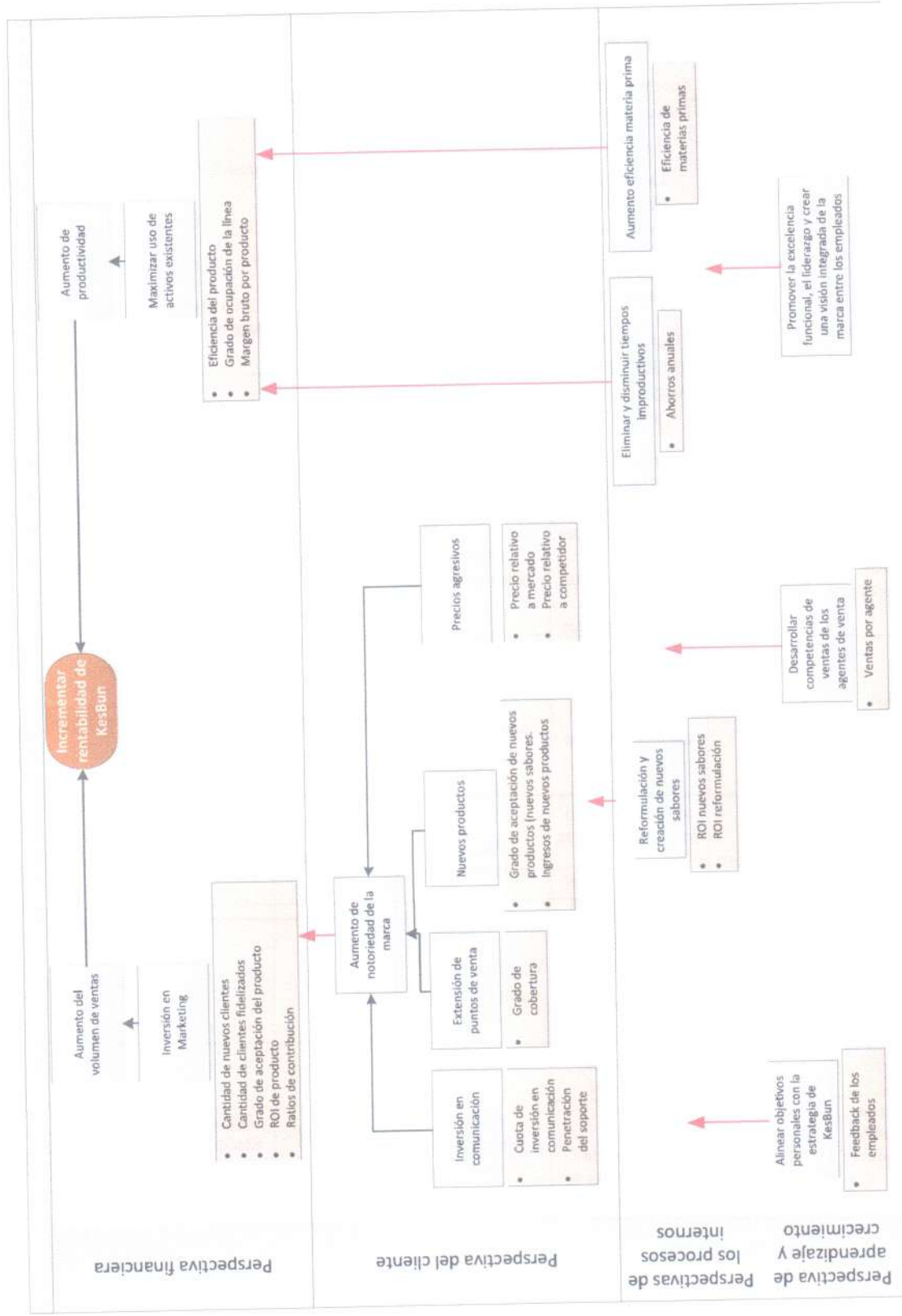


Figura 30: Cuadro de Mando Integral.

Fuente: Elaboración propia.

"Planificación Comercial y Productiva para la Reestructuración de KesBun"

Métrica	Tipo de métrica	Fórmula	Responsable	Periodicidad del Control	Comentarios	Metodología a utilizar
Margen bruto por producto	Producto	$\frac{\text{Ventas netas}}{\text{Costos variables}}$	Personal administrativo	Trimestral		SAP y Excel
Grado de ocupación de la línea	Producto - capacidad	$\frac{\text{Producción de la línea}}{\text{Capacidad disponible (contemplando eficiencia real)}}$	Personal administrativo	Mensual	Línea RBS	SAP y Excel
Ratios de contribución	Producto	$\frac{\text{Margen bruto del producto}}{\text{Ingresos de la compañía (local)}}$	Personal administrativo	Semestral	Sólo planta Mar del Plata	SAP y Excel
ROI de producto	Producto	$\frac{\text{Margen bruto del producto}}{\text{Inversión directa realizada}}$	Personal administrativo	Semestral		SAP y Excel
ROI de nuevos productos	Producto	$\frac{\text{Margen bruto del nuevo producto}}{\text{Inversión directa realizada en nuevos productos}}$	Personal administrativo	Semestral		SAP y Excel
ROI reformulación	Producto	$\frac{\text{Margen bruto del producto reformulado}}{\text{Inversión directa realizada en reformulación}}$	Personal administrativo	Semestral		SAP y Excel
Eficiencia del producto	Producto	$\frac{\text{Inversiones en el producto previstas}}{\text{Inversiones en el producto reales}}$	Personal administrativo	Mensual		SAP y Excel
Eficiencia del producto	Producto	$\frac{\text{Ingresos del producto previstos}}{\text{Ingresos del producto reales}}$	Personal administrativo	Mensual		SAP y Excel
Grado de aceptación del producto	Producto	$\frac{\text{Volumen de ventas del producto}}{\text{Volumen de ventas totales de la compañía}}$	Personal administrativo	Mensual	Sólo planta Mar del Plata	SAP y Excel



"Planificación Comercial y Productiva para la Reestructuración de KesBun"

Precio relativo a mercado	Precios	(Precio del producto-Precio medio del mercado) / Precio medio del mercado	Área de ventas	Trimestral		SAP y Excel
Precio relativo a competidor	Precios	(Precio del producto-Precio medio del mercado) / Precio medio del mercado	Área de ventas	Trimestral		SAP y Excel
Cuota de inversión en publicidad	Comunicación	Inversión en publicidad / Inversión en publicidad del sector	Personal administrativo	Trimestral		SAP y Excel
Penetración del soporte	Comunicación	Audiencia bruta / Audiencia objetivo	Personal administrativo	Trimestral		SAP y Excel
Eficiencia del producto	Productividad	Consumo real de materias primas / Consumo STD de materias primas	Personal producción	Mensual		SAP y Excel
Grado de cobertura	Distribución	Puntos de ventas alcanzados / Puntos de ventas disponibles	Personal administrativo	Trimestral		SAP y Excel
Cantidad de nuevos clientes	Informe comercial		Personal administrativo	Trimestral		SAP y Excel
Cantidad de clientes fidelizados						
Ventas por agente						
Cantidad de reclamos						

Tabla 24: Métricas de seguimiento del proyecto.

Fuente: Elaboración propia

#### 4 CONCLUSIONES

El trabajo desarrollado tuvo como objetivo aumentar el nivel de ventas de KesBun Pizza, producto perteneciente y elaborado por PepsiCo en Mar del Plata.

Para alcanzar dicho objetivo, se planteó una reestructuración de marca basada en estrategias y acciones de: producto, precio, distribución, comunicación y marca propiamente dicho.

Antes de plantear la reestructuración, fue necesario evaluar la situación actual de los productos. Los aspectos analizados fueron: demanda histórica, proceso productivo, mercado y negocio.

A partir del análisis de la situación actual y del objetivo del trabajo, se estableció:

- Nueva estrategia de marca "penetración de mercado"
- Nivel de volúmenes de ventas de 110 t/mes a alcanzar en 12 meses (275% de aumento respecto a la situación actual).
- Inicio del proyecto: Diciembre de 2018.

El siguiente paso fue establecer las acciones de marketing, que acordes a la estrategia de marca, permitirán elevar el volumen de ventas de tal forma. Principalmente se decidió atacar sobre la comunicación y el producto.

Se estimó un gasto total en acciones de marketing de 238.679 U\$D, una inversión inicial de 38.000 U\$D y una inversión en capital de trabajo alrededor de 150.000 U\$D. Con estos valores, y con el volumen de ventas estimados a lo largo del proyecto, se determinó la rentabilidad del mismo.

La forma de evaluar la rentabilidad fue teniendo en cuenta el incremento de ganancia al que se incurre por hacer el proyecto (es decir, el proyecto vs la situación actual) y las inversiones comentadas anteriormente.

Se calculó el ROI Marketing para los tres escenarios posibles. Los resultados fueron: 78% para el pesimista; 86% para el esperado y 105% para el optimista. Teniendo en cuenta cualquiera de los escenarios y considerando que la TRMA es del 20%, se concluye que el proyecto es rentable y se recomienda realizarlo.

Por último, como consecuencia del aumento de volumen de ventas, la línea RBS alcanza un 98% de ocupación (contemplando eficiencia real de 65% por mantenimiento), un aumento de productividad del 92,5% y un aumento de eficiencia de materias primas de 1,73%.

## 5 BIBLIOGRAFÍA

- Burgo, E. (20 de Enero de 2018). *Clarín*. Obtenido el 15 de Mayo de 2018 de [https://www.clarin.com/economia-termino-2017-creciendo-ritmo-anual\\_0\\_SkUJNrISG.html](https://www.clarin.com/economia-termino-2017-creciendo-ritmo-anual_0_SkUJNrISG.html)
- Cátedra de Ingeniería Económica, Facultad de Ingeniería U.N.M.D.P. (2018). *Apunte Rentabilidad*.
- DAVID, F. (2013). *Conceptos de Administración Estratégica*. México: Pearson.
- Diario La Nación. (2011). *9 alimentos que comías en los 80 y ahora podés volver a comprar*. Obtenido el 14 de Mayo de <https://www.lanacion.com.ar/1342705-9-alimentos-que-comias-en-los-80-y-ahora-podes-volver-a-comprar>
- DWYER, F., & TANNER, J. (2007). *Marketing Industrial*. Estados Unidos: McGraw Hill.
- GUARAGNA, B. (2003). *Investigación de Mercados en el Siglo XXI. "Un enfoque desde el Cono Sur"*. California: De las Ciencias.
- KAPLAN, N., & NORTON, D. (2000). *Cuadro de Mando Integral*. Barcelona: Gestión 2000.
- KIM, W., & MAUBORGNE, R. (2005). *La Estrategia del Océano Azul*. Harvard Business School.
- KOTLER, P., & ARMSTRONG, G. (2008). *Marketing*. México: Pearson Educación.
- LAMBIN, J. (2008). *Dirección de Marketing Estratégico*. Estados Unidos: McGraw Hill, 3<sup>o</sup> Edición.
- MESONERO, M., & ALCAIDE, J. (2012). *Marketing Industrial. Como orientar la gestión comercial y la relación rentable y duradera con el cliente*. Madrid, España: ESIC.
- Morales, R. (2013). *Video Email, Social Marketing*. Obtenido 5 de Abril de 2018 de <http://videomailsocialmarketing.blogspot.com.ar/2013/04/ciclo-de-vida-del-producto.html>
- Municipalidad de General Pueyrredón. (Julio de 2014). *Municipalidad de General Pueyrredón*. Obtenido 17 de Julio de 2018 de <https://www.mardelplata.gob.ar/Contenido/estad%C3%ADsticas-censo>
- PepsiCo. (2018). *PepsiCo Argentina*. Obtenido el 20 de Julio de <http://www.pepsicoargentina.com/purpose/mission-vision>
- Sitio web Diario de Negocios. (2016). *Llega KesBun Pizza especial de Chorizo Colorado*. Obtenido de <http://www.diadenegocios.com/noticia/llega-kesbun-pizza-especial-de-chorizo-colorado-11956.aspx>
- Sitio Web Radio Brunch Metro 951. (2010). *Retro Snacks*. Obtenido el 7 de Mayo de 2018 de <http://brunch.metro951.com/2010/11/07/retro-snacks/>



Villafaña Figueroa, R. (2013). *Cremiento Empresarial Estratégico*. Obtenido el 11 de Diciembre de 2018 de <https://sites.google.com/site/competenciaestrategia/estrategias-de-crecimiento---ansoff>

## 6 ANEXO

### 6.1 Encuesta Proyecto Final de Grado

Somos Federico Cardoso e Ignacio Mason, estudiantes avanzados de la carrera Ingeniería Industrial de la Universidad Nacional de Mar del Plata. Estamos realizando nuestra tesis, y por ello necesitamos de su ayuda. Por favor, contesten las siguientes preguntas. Se lo agradecemos mucho.

\*Obligatorio

#### 1. Ingrese el Código Postal de la Localidad donde reside \*

---

#### 2. Sexo \*

- Mujer  
 Hombre

#### 3. Edad \*

---

### Snackeo

Se entiende por *snack* como cualquier comida fuera de las aceptadas culturalmente como comidas principales. No están incluidos en esta encuesta los postres.

#### General

#### 4. ¿Qué tipo de *snack* consume con mayor frecuencia? \*

Elija sólo una opción por favor

- Dulces (barras de cereal, frutos secos, etc)  
 Salados (papas fritas, chizitos, *snack* horneados, galletas, etc)

#### 5. ¿Con qué frecuencia semanal consume *snacks*? \*

Elija sólo una opción por favor

- No consumo  
 1 vez por semana  
 2 veces por semana  
 3 veces por semana  
 4 veces por semana  
 Más de 4 veces por semana

**6. ¿Cuál es su *snack* salado preferido? \***

Elija sólo una opción por favor

- Papas fritas
- Chizitos
- Maní (incluye con cáscara, pelado, cervecero, con y sin sal)
- Palitos (incluye rueditas Pep y similares)
- Snacks* horneados (tipo galletas como Saladix, Rex, Twistos, etc)
- Papas, batatas y otros chips de verduras horneadas

***Snack* salados**

Elija todas las marcas que conozca. En caso de que falte alguna, agréguela al final por favor

**7. ¿Qué marca de *snacks* reconoce y consumió por lo menos una vez? \***

- Twistos
- Lays Pep
- Doritos
- Saladix
- Gallo
- KesBun
- Kesitas
- Krachito
- Rex
- Club Social
- 3D
- Gauchitas
- Pringles
- Pehuamar
- Tostitos
- Cheetos Bun
- Alwa
- Green chips

Otro:

***Snack* Horneado**

Suponga que usted tuviera la posibilidad de diseñar un nuevo *snack* horneado. Conteste las siguientes preguntas y diseñe el producto en función de sus propios gustos personales

**8. ¿Qué tipo de sabor elegiría? \***



Elija sólo una opción por favor

Dulce *Pasa a la pregunta 9.*

Salado *Pasa a la pregunta 10.*

### **Snack horneado dulce**

\*Elija como máximo 3 respuestas

#### **9. ¿Cuáles son los sabores que le gustaría que tuviera el nuevo *snack* horneado?\***

Chocolate

Dulce de Leche

Frutal

Frutos secos

Miel

Otro: \_\_\_\_\_

*Pasa a la pregunta 11.*

### **Snack horneado salado**

\*Elija como máximo 3 respuestas

#### **10. ¿Cuáles son los sabores que le gustaría que tuviera el nuevo *snack* horneado?\***

Queso

Jamón Pizza

Queso crema y ciboulette

Asado

Chorizo

Cebolla

Picante

Pollo

Cerdo

Tomate

Mostaza

Cheddar

Salsa Criolla

Hamburguesa

Otro: \_\_\_\_\_

*Pasa a la pregunta 11.*

\*Elija como máximo 3 respuestas

**11. ¿Qué características harían que usted elija este nuevo *snack* horneado? \***

- Aspecto del *snack*
- Presentación del producto en góndola
- Saludable
- Precio
- Sabor
- Textura del *snack*
- Forma del *snack*
- Promoción
- Otro: \_\_\_\_\_

**12. ¿Qué forma preferiría que posea el *Snack*? \***

Elija sólo una opción por favor

- Animales
- Estrellas
- Corazones
- Dibujos animados
- Elementos deportivos
- Formas geométricas
- No me interesa que el *Snack* tenga forma
- Otro: \_\_\_\_\_

**6.2 Encuesta Kioscos**

\*Obligatorio

**1. Zona-Barrio**

\_\_\_\_\_

**2. ¿Probaste KesBun alguna vez? \***

- Sí
-

No

**3. ¿Vendes KesBun? \***

Sí *Pasa a la pregunta 4.*

No *Pasa a la pregunta 6.*

**4. ¿Cuál es el precio al que la vendés?**

\_\_\_\_\_

**5. ¿A cuánto las comprás?**

\_\_\_\_\_

**6. ¿Por qué no vendés? \***

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

*Pasa a la pregunta 7.*

**7. ¿Probaste Saladix alguna vez? \***

Sí No

**8. ¿Vendes Saladix? \***

Sí *Pasa a la pregunta 9.*

No *Pasa a la pregunta 11.*

**9. ¿Cuál es el precio al que la vendés?**

\_\_\_\_\_

**10. ¿A cuánto las comprás?**

\_\_\_\_\_

*Pasa a la pregunta 12.*

**11. ¿Por qué no vendés? \***

\_\_\_\_\_



*Pasa a la pregunta 12.*

**12. ¿Probaste Rex alguna vez? \***

Sí

No

**13. ¿Vendes Rex? \***

Sí *Pasa a la pregunta 14.*

No *Pasa a la pregunta 16.*

**14. ¿Cuál es el precio al que la vendés?**

\_\_\_\_\_

**15. ¿A cuánto las comprás?**

\_\_\_\_\_

*Pasa a la pregunta 17.*

**16. ¿Por qué no vendés? \***

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

*Pasa a la pregunta 17.*

**17. ¿Probaste Kesitas alguna vez? \***

Sí

No

**18. ¿Vendes Kesitas? \***

Sí *Pasa a la pregunta 19.*

No *Pasa a la pregunta 21.*

19. ¿Cuál es el precio al que la vendés?

---

20. ¿A cuánto las comprás?

---

21. ¿Por qué no vendés?

---

---

---

---

---

22. ¿Quién te vende mejor? \*

- PepsiCo
- Arcor

23. ¿Por qué? Podes elegir más de una opción. \*

- Atención
- Promociones
- Frecuencia de visita
- Otro: \_\_\_\_\_

24. ¿Cómo diría que es la venta de KesBun VS el resto de los productos de PepsiCo? \*

---

---

---

---

---

¿Por qué motivo comprarías KesBun?

25. Comentarios

---

---

---

---

---