

# I. INTRODUCCIÓN

Este trabajo de graduación es un estudio que se basa en la determinación de la oportunidad existente sobre la incursión de la empresa Frito Lay en el mercado de la venta a granel del producto tortilla-nacho. Siendo una empresa líder y pionera en la venta de snacks, Frito Lay ve con mucho interés el poder ampliar su mercado de venta. Ante tal interés surge la necesidad de investigar el mercado, el cual para este trabajo estará conformado por las más prestigiosas cadenas de tiendas de conveniencia y cines de la ciudad capital de Guatemala.

La razón de este trabajo, es ofrecer un plan de negocio exitoso y ganador a la gerencia de mercadeo y ventas de Frito Lay. El interés por continuar creciendo y expandiéndose en el mercado de snacks no es ningún secreto para nadie, y ¿por qué no hacerlo en el mercado institucional? El cual es un nicho de mercado que ha sido dejado por un lado, pero es el momento de empezar a descubrirlo, de pelearlo y de ganarlo. Como todo negocio exitoso se debe empezar con una minuciosa investigación, que con bases sólidas dé respuestas ante las interrogantes que puedan surgir.

No descuidar detalle alguno de la investigación en aspectos como manufactura, logística, mercadeo, publicidad y ventas, será el reto por cumplir y así realizar una propuesta útil para negociar la venta a granel del tortilla-nacho con un futuro prometedor, es decir que año con año pueda crecer esa venta y así generar más utilidades para la empresa.

El análisis de los procesos y específicamente la creación de una apropiada estrategia de mercadeo y ventas harán que Frito Lay pueda ingresar con un paso sólido y fuerte al mercado institucional, y con esta oportunidad seguir confirmando ese liderazgo en el mercado y fortalecer cada vez más su posición comercial, para seguir generando ganancias, empleo y los característicos productos innovadores y de la más alta calidad.

## **II. OBJETIVOS**

### **A. Objetivo general**

Desarrollo de la propuesta de plan de negocio para el mercado de tortilla-nacho, para cines y tiendas de conveniencia de la ciudad capital, el cual deberá incluir:

- Mercado objetivo
- Canales de distribución
- Estructura de costos del producto
- Diseño y presentación del producto
- Promoción y publicidad
- Precio y margen de contribución
- Pronostico de ventas

### **B. Objetivos específicos**

1. Presentar a la Gerencia de Mercadeo de Frito Lay, un estudio de la cuantificación del mercado (en Quetzales y kilos mensuales) para la venta a granel de tortilla-nacho, para el segmento cines y tiendas de conveniencia de la ciudad capital.

2. Establecer las oportunidades comerciales que puedan surgir a raíz del estudio de la demanda.

3. Recabar información del mercado para poder adaptar los recursos y capacidades de Frito Lay a este mercado que será nuevo para la empresa, y así competir en un nuevo tipo de negocio, en donde los requerimientos de los clientes y consumidores son más exigentes cada día (estudio de la oferta).

4. Obtener información referente a las características del producto tales como: presentación, unidades de empaque, gramaje, forma de venderlo al cliente, problemas en puntos de venta y establecer los precios de venta de este nuevo producto de Frito Lay, etc.

### **III. MARCO TEÓRICO**

#### **A. Definición de investigación de mercados**

Se le define como la recopilación y análisis de información, en lo que respecta al mercado de la empresa y del entorno, realizado de forma sistemática o expresa, para poder tomar decisiones dentro del campo del marketing y la estrategia de negocios.

Se trata en definitiva de una potente herramienta, que debe permitir a la empresa obtener la información necesaria para establecer las diferentes políticas, objetivos, planes y estrategias más adecuadas a sus intereses.

La American Marketing Association (AMA) la define como: «La recopilación sistemática, el registro y el análisis de los datos acerca de los problemas relacionados con el mercado de bienes y servicios».

#### **B. Contribución de la Investigación de Mercados**

1. En la toma de decisiones básicas. La investigación de mercados proporciona la información necesaria para la maduración de decisiones básicas y de largo alcance de la empresa que requieren un análisis cuidadoso de los hechos. Cuando las soluciones alternativas de los problemas son complejas, la toma de decisiones sin su auxilio es riesgosa.

2. En la tarea directiva. La investigación de mercados proporciona al directivo conocimientos válidos sobre cómo tener los productos en el lugar, momento y precio adecuados. No garantiza soluciones ideales, pero reduce considerablemente los márgenes de error en la toma de decisiones.

3. En la rentabilidad de la empresa. Básicamente contribuye al aumento del beneficio empresarial porque:

a. Permite adaptar mejor los productos a las condiciones de la demanda.

b. Perfecciona los métodos de promoción y de publicidad.

c. Hace por una parte más eficaz el sistema de ventas y el rendimiento de los vendedores, y por otra reduce el costo de ventas.

d. Impulsa a los directivos a la reevaluación de los objetivos previstos.

e. Estimula al personal al saber que su empresa tiene un conocimiento completo de su situación en el mercado y que se dirige hacia unos objetivos bien establecidos.

### **C. Aplicaciones de la investigación de mercados**

Si se esquematizan las aplicaciones que tiene para las empresas, se establecen las siguientes:

#### 1. Análisis del consumidor:

- a. Usos y actitudes.
- b. Análisis de motivaciones.
- c. Posicionamiento e imagen de marca.
- d. Tipologías y estilos de vida.
- e. Satisfacción de la clientela.

#### 2. Efectividad publicitaria:

- a. Pretest publicitario.
- b. Postest de campañas.
- c. Seguimiento (tracking) de la publicidad.
- d. Efectividad promocional.

#### 3. Análisis de producto:

- a. Test de concepto.
- b. Análisis multiconcepto.
- c. Análisis de sensibilidad al precio.

- d. Test de producto.
  - e. Test de envase y/o etiqueta.
  - f. Test de marca.
4. Estudios comerciales:
- a. Áreas de influencia de establecimientos comerciales.
  - b. Imagen de establecimientos comerciales.
  - c. Comportamiento del comprador en el punto de venta.
5. Estudios de distribución:
- a. Auditoría de establecimientos detallistas.
  - b. Comportamiento y actitudes de la distribución.
  - c. Publicidad en punto de venta.
6. Medios de comunicación:
- a. Audiencia de medios.
  - b. Efectividad de soportes.
  - c. Análisis de formatos y contenidos.
7. Estudios sociológicos y de opinión pública:
- a. Sondeos electorales.
  - b. Estudios de movilidad y transporte.
  - c. Investigación sociológica.
  - d. Estudios institucionales

#### **D. Estudios preliminares en investigación de mercados**

Los estudios preliminares tienen como objeto sentar las bases del futuro trabajo. En principio, se realiza un análisis de la situación, manejando toda la

información disponible para obtener una panorámica completa de la organización, acerca de:

1. La empresa y el sector. Su evolución, productos con los que opera, su importancia en el sector, problemas que ha tenido en otros tiempos, soluciones que se aportaron.

2. El mercado y los clientes. Análisis sobre la distribución geográfica del mercado, variaciones estacionales de la venta, tipología de la clientela, etc.

3. Organización comercial. Canales de distribución que se utilizan, rendimiento de la red de ventas, márgenes con los que se opera, descuentos ofrecidos, bonificaciones, etc.

4. Implementación a la red. Motivada por la gran importancia que la red aporta a las compañías; habrá que realizar un informe comparativo de la situación con respecto a la competencia.

5. Investigación preliminar. La investigación se realiza desde la propia oficina, sin tener necesidad de salir al mercado; no siempre tiene que ser exhaustivo, ya que el conocimiento de la empresa y los estudios anteriores que se han realizado o se vengán realizando periódicamente son suficientes para permitirse pasar a posteriores fases. No obstante, en caso de duda o no utilidad, deben realizarse de nuevo a partir de bases correctas y actualizadas.

6. Determinación de objetivos. Puede parecer que el reconocimiento de los problemas de marketing es bastante sencillo; la experiencia demuestra que es una de las tareas más difíciles con que se encuentran los ejecutivos, gerentes, etc. ya que hay que saber aceptar que no siempre se puede captar toda la información y que el responsable de la Investigación difícilmente dispone de la bolita de cristal mágica, como a veces se le pide. Sólo conociendo previamente cuáles son los problemas, puede empezarse a pensar en la forma de estudiarlos y, como consecuencia, en solucionarlos. El reconocimiento, formulación y concreción de los problemas es ni más ni menos la misión de los estudios preliminares realizados. Una vez efectuados dichos análisis, se puede

decidir el alcance del estudio y definir los objetivos o metas del trabajo que se va a realizar.

## **E. Muestreo estadístico**

1. Fuentes de datos. La labor previa a toda investigación debe ser siempre el análisis y la recopilación de toda la información que se pueda obtener, en relación a los problemas que se pretenden investigar, aunque en el mercado existen una serie de informes monográficos, datos estadísticos, estudios de organismos públicos y asociaciones que están a plena disposición del analista, los que constituyen una fuente muy valiosa de información y que en la mayoría de los casos no se suele utilizar, a pesar de la inmediatez con que se consigue, amén de la información que puede obtenerse en la red.

Una vez elegidas las posibles fuentes de datos, se han de valorarlas, teniendo en cuenta los siguientes aspectos:

- a. Grado de fiabilidad
- b. Origen de la fuente.
- c. Grado de obsolescencia.
- d. Validez contrastada.

Las fuentes de datos se pueden dividir en internas y externas. Internas son aquellas cuya información obtenida emana de la propia empresa. Éste es el caso más favorable para los equipos investigadores, ya que la actualización permanente de los datos que posee la propia empresa es una valiosa fuente de información. Externas son aquellas que provienen de diferentes organismos ajenos a la empresa, como por ejemplo publicaciones.

2. Diseño de la muestra. Si se ha decidido realizar la investigación de mercados utilizando una encuesta, se debe definir la muestra. Es evidente que para cualquier empresa que se proponga conocer cuántos son los hogares de una pequeña localidad que poseen Internet y televisión digital, el procedimiento que se seguirá será sencillo; consistirá en preguntar a los 400 ó 500 hogares de esa pequeña localidad. Pero lo que toda compañía desea, por lo general, no

es disponer de esos datos locales, sino los relativos a toda Guatemala o a una amplia zona geográfica, y este dato sería imposible de averiguar si para ello hubiera que preguntar a todas y cada una de las familias. De ahí la necesidad de definir la muestra.

Sin embargo, estas informaciones pueden obtenerse con relativa facilidad. ¿Cómo? Se tendrá en cuenta no a todos los hogares, sino a una muestra relativamente pequeña de los mismos; lo que se hace, pues, es sustituir el universo que se quiere estudiar por una muestra que lo represente. La cuestión que ahora puede plantearse es la obtención del grado de fiabilidad de la encuesta. Si la muestra está bien elegida y es suficientemente amplia, ésta será representativa. Además, es necesario atender al método mediante el cual se elige físicamente la muestra:

- a. Muestreo aleatorio o probabilístico.
- b. Muestreo no aleatorio.

3. Muestreos no aleatorios. Consisten en la elección de una muestra según el juicio del equipo investigador. Naturalmente, la calidad del muestreo no puede valorarse ni a priori ni objetivamente, pues depende de los criterios utilizados para escoger a los componentes de la muestra. A veces, razones de economía y rapidez lo hacen aconsejable. En ocasiones se completa el muestreo con el denominado «sistema de cuotas», que consiste en realizar cierto número de encuestas entre cada uno de los distintos grupos en que se divide el universo. Así, se puede exigir que haya «X» entrevistas a familias que tengan dos hijos, «Y» entrevistas a familias que vivan los padres con ellos. Esas especificaciones se determinan teniendo en cuenta las características conocidas del universo.

Dentro de este tema, tenemos el muestreo denominado «semialeatorio», consistente en la obtención al azar de ciertos grupos del colectivo para dejar, a criterio del entrevistador, la elección del elemento que se va a elegir.

Un muestreo, bastante utilizado en las entrevistas y que según algunos autores puede resultar prácticamente aleatorio, es el denominado «muestreo

por rutas», en el que partiendo de unos puntos determinados (calle, número...), los entrevistadores van siguiendo su itinerario y efectúan las entrevistas de acuerdo con un ritmo (por ejemplo, cada 10 edificios) y unas normas (para la elección de viviendas).

Una variante de muestreo no aleatorio, que suele utilizarse frecuentemente en determinados casos, son las «reuniones de grupo» o «grupos de discusión».

4. Tamaño de la muestra. La muestra es el número de elementos, elegidos o no al azar, que hay que tomar de un universo para que los resultados puedan extrapolarse al mismo, y con la condición de que sean representativos de la población. El tamaño de la muestra depende de tres aspectos:

- a. Del error permitido.
- b. Del nivel de confianza con el que se desea trabajar.
- c. Del carácter finito o infinito de la población.

Las fórmulas generales que permiten determinar el tamaño de la muestra son las siguientes:

Para poblaciones infinitas (más de 100,000 habitantes):

$$n = \frac{Z^2 \times p \times q}{E^2}$$

Para poblaciones finitas (menos de 100,000 habitantes):

$$n = \frac{Z^2 \times p \times q \times N}{E^2 (N-1) + (Z^2 \times p \times q)}$$

Donde:

n = Número de elementos de la muestra.

$N$  = Número de elementos del universo.

$p$  = Probabilidad a favor del evento.

$q$  = Probabilidad en contra del evento.

$Z^2$  = Valor crítico correspondiente al nivel de confianza elegido. Variable estandarizada debajo de la curva normal.  $Z_{95\%} = 1.96 \sim 2$ .

$E$  = Margen de error permitido (a determinar por el director del estudio), normalmente se trabaja con un 5% ó 7%.

Cuando el valor de  $p$  y de  $q$  no se conozcan, o cuando la encuesta se realice sobre diferentes aspectos en los que estos valores pueden ser diferentes, es conveniente tomar el caso más favorable, es decir, aquel que necesite el máximo tamaño de la muestra, lo cual ocurre para,  $p = 50\% = 0.5$  y  $q = 50\% = 0.5$ .

## **F. Elaboración del cuestionario**

Conocidas las fuentes donde van a buscarse los datos, se elabora el cuestionario teniendo en cuenta las características de la fuente elegida. Es ésta una cuestión de suma importancia, pues una adecuada realización del cuestionario puede eliminar, o al menos reducir, muchas de las causas que ocasionan fallos en una encuesta.

El cuestionario no sólo debe permitir una correcta accesibilidad de la información buscada, sino que también tiene que ser diseñado de tal forma que facilite al máximo las posibilidades de un tratamiento cuantitativo de los datos recogidos. Es decir, hay dos aspectos que se deben tener en cuenta:

Por un lado, el cuestionario es el punto de encuentro, en la relación de comunicación, entre el entrevistador y el entrevistado. De ahí la importancia de que el cuestionario posibilite una corriente de comunicación, fácil y exacta, que no dé lugar a errores de interpretación y permita cubrir todos los objetivos.

Por otra parte, el cuestionario es un formulario, es decir, un impreso en el que se registran datos e información, por lo que en su elaboración se definen ya los códigos de tabulación y el formato, de manera que la labor del procesado de datos resulte simple. Asimismo, la experiencia aconseja que se aproveche la realización de los «pretests» o encuestas piloto para probar el cuestionario diseñado.

Un buen cuestionario debe tener las siguientes propiedades:

1. Claridad del lenguaje. Hay que procurar términos que sean suficientemente claros, lo que evitará errores de interpretación.

2. Respuestas fáciles. Para evitar incorrecciones como consecuencia de la fatiga, hay que elaborar preguntas cuyas respuestas no supongan gran esfuerzo mental. Evitar, en lo posible, preguntas molestas. Si a pesar de ello es preciso realizarlas, conviene introducir al entrevistado en el espíritu de la encuesta.

3. No influenciar en la respuesta. Hay que dejar entera libertad a la hora de elegir la respuesta, sin influir de ninguna forma al entrevistado.

4. Diferentes tipos de preguntas. Dentro del cuestionario, se pueden realizar diferentes tipos de preguntas:

a. Abiertas y cerradas. Abiertas, son aquellas en las que el entrevistador puede dar libremente su respuesta. Por el contrario, en las cerradas el entrevistador debe elegir una o varias opciones.

b. Preguntas para ordenar. En ellas se pide al entrevistado que según su criterio coloque por orden los términos que se le indican.

c. Preguntas en batería. Constituyen un conjunto de cuestiones o interrogantes que, en realidad, forman una sola pregunta, con el objetivo de obtener una respuesta concreta.

d. Preguntas proyectivas. Se pide la opinión al entrevistado sobre una persona, marca o situación que se le muestre.

e. Preguntas de control. Sirven para proporcionar una idea de la verdad y sinceridad de la encuesta realizada, es conveniente incluir una o dos en todo cuestionario. En el caso de detectar en las preguntas de control

falsedad de criterio, se ha de proceder a la eliminación de todo ese cuestionario.

## **G. Trabajo de campo**

Los trabajos de campo están dentro de la fase en la que se realizan las entrevistas. Como se comentó anteriormente, es muy frecuente hacer, antes de los trabajos de campo propiamente dichos, una encuesta piloto que sirve para probar tanto el material de trabajo (cuestionarios, direcciones, instrucciones, etc.) como la organización general y el grado de aptitud y de entrenamiento de los entrevistadores. Para ello es necesario disponer de un personal eficiente y preparado: entrevistadores, jefes de grupo, y supervisores o inspectores.

Estos miembros del equipo investigador deben ser entrenados para cada investigación, pues su influencia en los estudios es enorme, hasta el punto de que por muy planteada y dirigida que esté una encuesta, si no se dispone del personal competente para efectuar los trabajos de campo, los resultados pueden desvirtuarse. Es ésta una opinión avalada por la experiencia y muy generalizada entre los autores que hemos consultado.

La selección y reclutamiento de este personal, que frecuentemente carece de auténtica profesionalidad, debe ser cuidada al máximo. ¿Qué requisitos y personalidad deben exigirse? ¿Cómo tiene que ser un entrevistador?

Hay muchas características que dependerán del tipo de estudios que se vayan a realizar. Así ocurre con las relativas a la edad, preparación técnica y cultural; sin embargo, existen algunas peculiaridades de las que difícilmente podrá prescindirse:

1. Tipología metódica y ordenada. Deben saber captar detalles sobre la veracidad y seriedad del entrevistado, así como otros factores externos.
2. Sinceridad. Su trabajo es siempre algo libre, y la sinceridad y responsabilidad son importantes a la hora de puntuar a los posibles candidatos.

3. Activo. Debe cumplir su cometido valiéndose por sí mismo. No se trata de que estén ocupando cierto número de horas, sino de que sean capaces de alcanzar sus objetivos.

4. Presencia positiva. Su aspecto ha de ser agradable.

5. Capacidad de adaptación. Su trabajo se realiza en medios diferentes.

Los entrevistadores son dirigidos por jefes de grupo que, a veces, son entrevistadores veteranos. Se recomienda un jefe de grupo para cada cinco encuestadores, aproximadamente, y su misión consiste en acompañar a los encuestadores en algunas entrevistas para verificar la calidad de su trabajo y corregirlos en caso necesario, así como efectuar aquellas visitas más difíciles y delicadas y, finalmente, proceder a una primera revisión de los formularios.

## **H. Recepción y depuración de cuestionarios**

Una vez que los cuestionarios llegan al departamento técnico, se supervisan uno a uno en la fase denominada «depuración», que tiene como misión asegurarse del comportamiento y la conducta que mantuvo el entrevistador, así como la del entrevistado y comprobar que ambas han sido correctas, y por tanto no han dado lugar a fallos que ocasionarían errores en las estimaciones. La conducta de los entrevistadores puede resultar incorrecta por alguna de las siguientes causas (variables contaminadoras):

1. Por la no realización de algunas de las entrevistas, cumplimentando los cuestionarios falsamente.

2. Las entrevistas se realizan, pero sólo hace las preguntas claves, de tal manera que una vez conocida la postura general del entrevistado, las restantes cuestiones son cumplimentadas por el entrevistador.

3. Las entrevistas se han hecho pero no a la persona adecuada.

Para disminuir la posibilidad de que sucedan estas cosas, el supervisor o jefe de equipo debe repetir algunas de las entrevistas y comprobar que todo se hizo correctamente, así como aclarar cualquier detalle que esté incompleto o induzca a error. Si se comprueba la falsedad total o parcial de un cuestionario,

se han de revisar todos los efectuados por el mismo entrevistador. Una vez depurados los cuestionarios, el supervisor estampará su visto bueno en todos para someterlos a la tabulación.

## **I. Codificación y tabulación**

El proceso de tabulación consiste esencialmente en el recuento de los datos contenidos en los cuestionarios. Sin embargo, también se incluyen en este proceso todas aquellas operaciones encaminadas a la obtención de resultados numéricos relativos a los temas de estudio que se tratan en los cuestionarios.

La tabulación puede ser tratada de forma manual o informática. Aunque la primera está en desuso se efectúa cuando el cuestionario es reducido y se realiza mediante el punteo o simple recuento de los datos. Para tabular mecánicamente se utiliza la informática, ya que la información que se recoge en las encuestas es muy amplia y exige, para su eficaz utilización, la realización de múltiples clasificaciones combinadas entre variables.

En todo caso, el proceso de tabulación requiere una previa codificación de las respuestas obtenidas en los cuestionarios, es decir, la traducción de los cuestionarios a una clave numérica. El momento más adecuado para elaborar este plan de procesamiento de datos es al elaborar el cuestionario, ya que de esta forma se evita la posibilidad de que surjan cuestiones que no puedan ser correctamente tratadas por falta de preguntas adecuadas o de difícil tabulación.

## **J. Plan de negocio**

Entre los emprendedores modernos es muy común escuchar el tema del Plan de Negocio, no sólo porque es uno de los instrumentos técnicos más útiles en el manejo interno y en el desarrollo de las empresas, sino también porque se ha convertido en la llave hacia los negocios y la financiación.

La definición de Plan de Negocio es muy sencilla, no se trata sino de un documento guía donde se plasma la viabilidad de la idea empresarial y los planes para desarrollarla y llevarla a niveles mas elevados. No debe confundirse con el estudio de factibilidad, ya que el plan de negocios es un

concepto mucho más amplio y proactivo, es decir que es como una visión del futuro del producto de una empresa y de cómo se logrará llegar hasta allá.

Los planes de negocios surgen en las décadas de los 60 y 70 en Estados Unidos como fruto de la necesidad de determinar con mayor certeza y menor riesgo dónde se debería invertir el dinero denominado excedentes financieros de las empresas.

Este instrumento que se denomina mundialmente como Plan de Negocios, debe argumentar tanto a corto como mediano plazo una descripción detallada de los servicios y productos que se ofrecen, las oportunidades de mercados que poseen y cómo está dotado de recursos tangibles e intangibles, que le permitan determinada competitividad y diferenciación entre competidores y aliados.

Además, se puede decir que es un documento formal, elaborado por escrito, que sigue un proceso lógico, progresivo, realista, coherente y orientado a la acción, en el que se incluyen las acciones futuras que deberán ejecutarse, tanto por el empresario como por sus colaboradores, utilizando los recursos de los que dispone la organización, procurar el logro de determinados resultados (objetivos y metas) y que, al mismo tiempo, establezca los mecanismos que permitirán controlar dicho logro.

Luego de un análisis de los diferentes conceptos que los autores ofrecen sobre el Plan de Negocio, es fundamental concentrarse en el objetivo básico y que éste sea claro, que esté escrito, sea fácilmente comunicable, coherente y tangible.

## **K. Objetivos del Plan de Negocios**

El Plan de Negocio tiene como objetivo ayudar a alcanzar un conocimiento amplio y objetivo de la empresa o la actividad que pretende poner en marcha. Al mismo tiempo, encontrar socios o servir de base para convencer a estos del mérito del proyecto y conseguir reunir los recursos y capacidades necesarias para poner en marcha el plan, y de esta manera obtener el financiamiento para ejecutar el negocio.

## **L. Estructura básica de un Plan de Negocios**

1. Resumen ejecutivo. El objetivo de un resumen ejecutivo es captar el interés de los potenciales inversores, por ello debe contener un breve resumen de los aspectos más importantes del Plan de Negocio. Los principales elementos a contener son:

a. La idea del negocio: su exclusividad respecto a productos/servicios existentes.

b. Público objetivo.

c. Valor del producto/servicio para ese público objetivo.

d. Tamaño de mercado y crecimiento esperado.

e. Entorno competitivo.

f. Fase actual de desarrollo del producto, especificando las necesidades de desarrollo adicionales a realizar.

g. Inversión necesaria.

h. Objetivos fundamentales durante el funcionamiento del negocio.

i. Objetivos a medio/largo plazo.

2. Descripción del producto y valor distintivo. Debe contener una explicación detallada del concepto básico y de las características del producto o servicio a ofrecer.

3. Descripción general del producto

a. Funcionalidades básicas.

b. Soporte tecnológico.

c. Origen de la idea de negocio.

4. Valor distintivo para el consumidor.

a. Público objetivo al que va dirigido y necesidades que satisface.

b. Especificación del valor único y distintivo del nuevo producto o servicio a lanzar desde la óptica del cliente, explicando la diferenciación con la oferta actual de productos del resto de competidores del mercado.

5. Mercado potencial.

- a. Descripción del mercado.
- b. Tamaño de mercado (volumen de ventas, rentabilidad, etc.).
- c. Grado de consolidación del sector.
- d. Factores clave de éxito de este mercado.
- e. Barreras de entrada y salida.
- f. Evolución y crecimiento.
- g. Ritmo de crecimiento histórico y futuro.
- h. Tendencias.

6. Público objetivo.

- a. Segmentación de clientes en base a criterios objetivos.
- b. Tamaño de mercado para cada segmento de consumidores.
- c. Principales factores de crecimiento en cada segmento.
- d. Porcentaje de número de clientes a captar respecto al volumen del mercado.
- e. Volumen de ventas por segmento.
- f. Rentabilidad esperada de cada segmento de mercado.
- g. Segmento de mercado más atractivo.
- h. Factores clave de compra para los consumidores.

7. Competencia. Es necesario examinar a fondo las barreras de entrada, tales como:

- a. Competidores existentes.

b. Comparación de estos de acuerdo a los siguientes parámetros: volumen de ventas, precios, crecimiento, cuota de mercado, posicionamiento, líneas de producto, segmentación de clientes, canales de distribución, servicio de clientes.

c. Estrategias de los competidores: público objetivo, estrategias de marketing, etc.

d. Descripción de sus fortalezas y debilidades.

e. Ventaja competitiva respecto a los competidores.

f. Potencial reacción de los competidores ante el lanzamiento del nuevo negocio.

8. Modelo de negocio y plan financiero. No sólo es necesario que el valor distintivo del producto sea capaz de generar una base suficiente de clientes, sino que deberá explicarse cómo se les extraerá valor. Detalle de todas las líneas de ingresos. En su caso especificar cuáles han sido ya probadas.

9. Plan financiero. Requisitos fundamentales de una planificación financiera son:

a. Cuenta de resultados, especificando las partidas de ingresos y costes con sus hipótesis implícitas (es muy importante justificar las hipótesis de crecimiento de ingresos y gastos realizadas; un buen indicador es la comparación y justificación de esos mismos parámetros conforme al crecimiento del mercado).

b. Proyecciones de flujo de caja, especificando cuando se alcanzará la rentabilidad (después de la generación de flujo de caja positivo).

c. Balance.

d. Previsiones de 3 a 5 años; al menos un año posterior a la rentabilidad.

e. Valoración de la compañía.

f. Necesidades de financiación.

El Plan financiero debe estar detallado para los primeros dos años (mensual o trimestral), y posteriormente anual. Todas las cifras deben estar basadas en

hipótesis razonables: sólo las principales deben estar razonadas en el Plan de Negocio.

10. Equipo directivo. Esta sección es la segunda en la que se suelen fijar los inversionistas, después del resumen ejecutivo, quieren saber si el equipo directivo es capaz de llevar a cabo el negocio: "*I invest in people, not ideas*".

Un equipo directivo potente ha de tener una visión común y capacidades complementarias, lo cual debe contener:

a. Miembros del equipo directivo con su perfil: educación, experiencia profesional, éxitos en el mundo laboral.

b. Experiencia o habilidades del equipo directivo necesarias para llevar a cabo el proyecto: qué capacidades/experiencias tienen los miembros del equipo que hagan posible la puesta en marcha y gestión del nuevo negocio. Cómo encaja su perfil con las nuevas necesidades del negocio.

c. Capacidades que faltan: detallando cómo se piensan cubrir y por quién.

d. Misión/objetivos que persigue el equipo directivo al montar el negocio: cuál es su verdadera motivación.

11. Estado de desarrollo del producto. Todo inversor querrá minimizar su riesgo, por tanto hay que darle una explicación detallada del estado de avance de la idea de negocio, fase en la que se encuentra (desarrollado, en fase de desarrollo, etc.). Si existe un prototipo desarrollado se debe presentar, o si se ha podido testar el producto ante algún consumidor piloto, se deben presentar los resultados.

12. Plan de implantación. Es necesario realizar un plan de todas las actividades necesarias para poner en marcha el producto, así como para identificar las necesidades de financiación real.

a. Calendario de implantación: principales actividades y responsables.

b. Principales objetivos: momento de alcanzarlos, e interconexiones con el resto de actividades.

c. Principales interconexiones entre los distintos grupos de trabajo (marketing, operaciones, producción, etc.)

13. Alianzas estratégicas. Cuántas, con quién, grado de desarrollo de las mismas, condiciones, etc.

14. Estrategia de marketing y ventas. Este apartado debe contener dos secciones básicamente: el posicionamiento del producto y la estrategia de marketing a seguir para alcanzar los objetivos de tráfico y de facturación fijados.

a. Posicionamiento. Descripción de las características distintivas del producto respecto a la competencia (percepción distintiva o única del cliente) y como se espera mantener en el tiempo dicho posicionamiento.

b. Estrategia de marketing. Se debe especificar cuál va a ser la estrategia a seguir para captar el volumen de clientes deseados y cuál va a ser su coste de adquisición.

Si se trata de un nuevo producto, es preciso detallar cómo se pretende realizar la campaña de lanzamiento, detallando los medios que se van a utilizar. Una vez explicada ésta, es necesario describir los programas definidos para continuar con la adquisición de clientes y mantener la fidelidad de los ya existentes.

15. Objetivos métricos. En este apartado se debe dar un resumen de las ambiciones del negocio en cuanto a las principales magnitudes operativas y volúmenes de facturación en un futuro.

16. Principales riesgos y estrategias de salida. Se pueden diferenciar dos tipos de riesgos: los propios del mercado y los intrínsecos del proyecto en sí.

a. Crecimiento menor del esperado.

- b. Incertidumbre propia del sector de la alta tecnología, que puede dar lugar a discontinuidad considerable en períodos cortos de tiempo.
- c. Costes mayores a los previstos.
- d. Riesgos del negocio en sí.
- e. Entrada inesperada de un competidor.
- f. Falta de encaje entre el producto y las necesidades que cubra del público objetivo.

En la evaluación de los riesgos que pueden afectar al negocio, es necesario incluir medidas concretas para hacer frente a dichos riesgos y una valoración alternativa de la compañía si se variasen algunos de los parámetros clave del modelo; como por ejemplo, tasa de crecimiento de usuarios, etc.

## IV. METODOLOGÍA PARA LA INVESTIGACIÓN DEL MERCADO

### A. Elaboración del cuestionario

El cuestionario se elaboró en función de los objetivos generales y específicos que se plantearon en el inicio de la investigación, de tal forma que fue diseñado con la estructura necesaria para recabar la información lo más exacta posible que fuese exigida. Dicho cuestionario es esencial para el éxito de la Investigación de mercados, ya que los datos arrojarán elementos de valor tanto cualitativos, como cuantitativos para trabajar aspectos de Manufactura, Logística y el Plan de Negocio, tema central de esta investigación.

El diseño del cuestionario se logró realizar de tal manera que al entrevistado le resultara fácil y sencillo responder los cuestionamientos. Se buscó conseguir la mejor comunicación entre el entrevistador y el entrevistado.

### B. Prueba del cuestionario

Luego de ser elaborado el cuestionario, se realizó una prueba piloto con personal de la empresa. En total se corrió la prueba del cuestionario a diez personas, que ocupan diferentes puestos y cargos dentro de la empresa. Esta prueba se llevó a cabo con el fin de detectar los posibles errores que podría presentar el cuestionario, tales como dificultad de comprensión de preguntas, confusiones, lógica de las preguntas y mala redacción, entre otros. Así mismo, se hizo una medición del tiempo que tardarían las personas en responder a todas las preguntas del cuestionario. Se pretendió que la guía de preguntas fuese concreta y concisa, para obtener una respuesta rápida y confiable.

### C. Fórmula para determinar la “n”

Debido a que la población es netamente finita (menor de 100,000 elementos), la fórmula que se empleó, para determinar “n”, es la siguiente:

$$n = \frac{Z^2 \times p \times q \times N}{E^2 (N-1) + (Z^2 \times p \times q)}$$

El universo que se tomó en esta oportunidad fue de seis personas. Específicamente, es un Universo que está representado por los gerentes de las tiendas de conveniencia y de los cines, objeto de estudio.

La obtención de "n", fue la siguiente:

$$n = \frac{(1.96)^2 \times (0.5) \times (0.5) \times (6)}{(0.05)^2 (6-1) + [(1.96)^2 \times 0.5 \times 0.5]} = 5.9229$$

Como la "n" que se encontró fue de 5.2992, se decidió que se deberían entrevistar a seis personas.

#### **D. Identificación del marco muestral**

El Marco Muestral lo constituyen básicamente los Gerentes de Logística y Jefes de Compras de las distintas cadenas de Tiendas de Conveniencia y Cines. La razón por la cual se eligió a este tipo de personas, se debe a que ellos juegan un papel fundamental en las empresas a las que representan, en el manejo de datos de compras, logística, proveedores, inventarios de materia prima, distribución, tiempos y costos.

Es importante hacer notar, que dichos gerentes manejan toda la logística de todas las tiendas a nivel general y delegan sobre los jefes de tienda, quienes no poseen datos e información confiable para la presente investigación, razón que da peso para entrevistar a los gerentes de logística o de compras, para obtener una información bastante confiable y apegada a la realidad del mercado.

#### **E. Recolección de la información**

Se contactó a los gerentes de logística de las empresas y mediante una cita previa, se les visitó, para realizar la entrevista correspondiente, la cual duró en promedio unos quince minutos aproximadamente.

#### **F. Supervisión del trabajo de campo**

Para efectos de esta investigación, la supervisión del trabajo de campo se omitió, debido a que la persona que recabó la información mediante las

entrevistas, fue quien diseñó la investigación. Por tal razón, se buscó la mayor confiabilidad de la información obtenida.

### **G. Corroboración de información**

De la información obtenida, se corroboró mediante visitas a los canales detallistas (supermercados) y mediante llamadas a proveedores de tortilla-nacho. Las inconsistencias encontradas en la investigación se corrigieron en el gabinete.

### **H. Digitalización de la información de campo**

La digitalización de la información fue llevada a cabo por la persona que entrevistó a los gerentes de las distintas tiendas de conveniencia y cines, esto como parte de la confiabilidad y precisión que se busca en la investigación.

### **I. Elaboración de cuadros de salida e interpretación de resultados**

**Pregunta 1. ¿Vende en su cadena de establecimientos nachos preparados?**

<b>Sí</b>	<b>No</b>	<b>Total</b>
6	0	6
100%	0%	100%

*Comentario:*

*Todas las tiendas y cines de la muestra venden tortilla-nacho preparados en sus establecimientos*

**Pregunta 2. ¿Su empresa fabrica el producto tortilla-nacho o lo compra con algún proveedor?**

<b>Compran</b>	<b>Fabrican</b>	<b>Total</b>
6	0	6
100%	0%	100%

*Comentario:*

*El 100% de los encuestados compra sus nachos a proveedores locales.*

**Pregunta 3.** La presentación en que compra el producto tortilla-nacho, para venderlo en porciones es:

Bolsa a granel	Bolsa familiar	Total
3	3	6
50%	50%	100%

*Comentario:*

*El 50% de los entrevistados prefieren comprar el producto tortilla-nacho en bolsas familiares, mientras que el otro 50% de los entrevistados prefiere exigir al proveedor a que se le maquile el producto en una bolsa a granel.*

**Pregunta 4.** Podría mencionar tres productores de tortilla-nacho que conozca:

Ya está	Panchos	Fritolay	Diana	Yumis	Tortila express	Diproa	Delicias de maíz	Total
3	1	2	1	1	1	1	3	13
22%	8%	15%	8%	8%	8%	8%	23%	100%

*Comentario:*

*En el mercado de venta de tortilla-nacho sobresale la participación de la marca Delicias de Maíz con un 23%, seguido por un 22% de la marca Ya está. Es importante hacer notar que Fritolay sin haber incurrido en este mercado aún, cuenta con un 15% de presencia en el mercado. El otro porcentaje restante esta dividido entre 5 marcas distintas con un 8%..*

**Pregunta 5.** La forma del producto tortilla-nacho la prefiere comprar:

Triangular	Circular	Total
4	2	6
67%	33%	100%

*Comentario:*

*El 67% de los entrevistados compran la forma triangular o tradicional del tortilla-nacho, mientras que solamente un 33% compra la forma circular. Comentarios adicionales a esta pregunta, señalan que no importa tanto la figura del nacho, pero si el porcentaje de hojuelas enteras.*

**Pregunta 6.** La hojuela del producto tortilla-nacho la prefiere comprar delgada o gruesa:

Delgada	Gruesa	Total
4	2	6
67%	33%	100%

*Comentario:*

*El 67% prefiere comprar la hojuela delgada, mientras que el otro 33% prefiere la hojuela gruesa.*

**Pregunta 7.** ¿Cuáles de los siguientes ingredientes (queso, chilibeans, guacamole, frijoles u otro) se les agregan a los tortilla-nacho que se venden en su empresa?

Queso	Chilibeans	Guacamole	Frijoles	Otro	Total
6	2	0	0	4	12
50%	17%	0%	0%	33%	100%

*Comentario:*

*El 100% de los entrevistados les agrega queso a los nachos preparados, además el 66% le agregan condimentos como salsa de tomate, cebolla o repollo, y un 33% le agrega chilibeans. Los entrevistados indicaron que no se le agregaban guacamole o frijoles a los tortilla-nacho por razones de costos y el difícil manejo de estos dos productos.*

**Pregunta 8.** ¿Cuáles de estos ingredientes (queso, chilibeans, guacamole, frijoles u otro) se compran? Y ¿Cuáles se fabrican en su empresa?

Compran	Fabrican	Total
6	0	6
100%	0%	100%

*Comentario:*

*El 100% de los encuestados indicaron que los ingredientes como (queso, chilibeans, salsa de tomate, etc.) que se le agregan a los tortilla-nacho, son*

comprados a proveedores locales. En el caso de agregarle tomate, cebolla o repollo, se compran con proveedores, pero son preparados (cortados en cuadros, hervidos, etc.) en la tienda.

**Pregunta 9. ¿Ha comprado tortilla-nacho condimentado con algún sabor como queso, jalapeño, cebolla, ajo u otro?**

Sí	No	Total
0	6	6
0%	100%	100%

*Comentario:*

*El 100% de los entrevistados no ha comprado tortilla-nacho condimentado con ningún sabor como queso, jalapeño, cebolla o ajo. De hecho muy pocos saben de la existencia de este tipo de nachos.*

**Pregunta 10. ¿Cuántos kilogramos o libras compran de tortilla-nacho al mes?**

Compra > 100Kg	Compra < 100Kg	Total
5	1	6
83%	17%	100%

*Comentario:*

*El 83% de los entrevistados compran más de 100 kilos de tortilla-nacho al mes para su venta. Solamente el 17% compra menos de 100 kilos.*

**Pregunta 11. Los tamaños aproximados de las porciones de nachos que venden en su establecimiento son de:**

25 grs.	35 grs.	40 grs.	Otro	Total
1	0	1	4	6
17%	0%	17%	66%	100%

*Comentario:*

*El 66% de los entrevistados vende porciones de aproximadamente 100 grs. el otro 34% vende porciones más pequeñas a 40 grs.*

**Pregunta 12.** El número de porciones que se venden aproximadamente al mes es de:

1,000-3,000	3,001-5,000	5,001-7,000	Total
3	2	1	6
50%	33%	17%	100%

*Comentario:*

*La mitad de los encuestados venden entre 1,000 y 3,000 porciones al mes. Un 33% venden entre 3,001 y 5,000 porciones, mientras que Circuito Alba vende aproximadamente 6,500 porciones al mes.*

**Pregunta 13.** ¿Cuántos establecimientos tiene ubicados en el perímetro de la ciudad capital su empresa?

On the run	Starmart	Cinepolis	Select	Circuito Alba	Magic Place	Total
20	12	1	29	4	1	67
30%	18%	1%	44%	6%	1%	100%

*Comentario:*

*Las tiendas Select son las de mayor presencia en el mercado con un 44%, seguidas por On the Run de 30% y Starmart con 18%. En el caso de los cines el porcentaje de mayor presencia es el de Circuito Alba con un 6%, y los cines Magic Place y Cinepolis tienen un 2%. Es importante aclarar que el hecho que los cines tengan menos porcentaje, no quiere decir que su venta sea minoritaria.*

**Pregunta 14.** ¿Es para su empresa representativa la venta de tortilla-nachos preparados?

Sí	No	Total
4	2	6
67%	33%	100%

*Comentario:*

El 67% de los encuestados afirman que la demanda es buena, y por lo tanto la venta también lo es. El otro 33% indicó que anteriormente era rentable la venta de nachos, pero con los años ha disminuido ese mercado.

**Pregunta 15. ¿Cuál es el rango de precios de una porción de tortilla-nachos preparados en su empresa?**

Q.0 a Q.5	Q.5.1 a Q.10	Q.10.1 a Q.15	Q.15.1 a Q.20	Q.20 ó más	Total
0	1	4	1	0	4
0%	17%	66%	17%	0	100%

*Comentario:*

De acuerdo al tamaño de las porciones servidas, así va representada la tabla de precios. Un 17% de los encuestados tiene se encuentra en el rango más bajo de precios que va de Q.5.10 a Q.10.00. El 66% esta en un rango de Q.10:10 a Q.15.00. El último 17% posee el precio más elevado en un rango de Q15.10 a Q.20.00.

**Pregunta 16. ¿Cuál es su rotación de producto?**

1 semana	2 semanas	3 semanas	1 mes	Otra	Total
6	0	0	0	0	6
100%	0	0	0	0	100%

*Comentario:*

El 100% de los entrevistados mantiene una rotación del producto de una semana como máximo. Esto, según aducen por ofrecer a sus clientes, productos frescos y de calidad.

**Pregunta 17. ¿El servicio de despacho que recibe con su actual proveedor es centralizado (visita a una sola tienda y ustedes lo distribuyen a sus demás tiendas) o el proveedor visita cada una de sus tiendas?**

Centralizado	Visita c/tienda	Otra	Total
0	6	0	6
0	100%	0	100%

Comentario:

*El 100% de los entrevistados prefiere que el proveedor visite cada una de sus tiendas para la compra del producto tortilla-nacho. Esto se debe según lo que indicaron los entrevistados, por ahorrarse aspectos de costos y logística de distribución.*

**Pregunta 18. En el porcentaje del nacho quebrado, ¿quién incurre en ese costo?**

El proveedor	La empresa	Total
4	2	6
67%	33%	100%

Comentario:

*El 67% de los encuestados indicó que sus actuales proveedores le daban un respaldo en el porcentaje de producto quebrado de tortilla-nacho, mientras que el otro 33% de los encuestados asumen el costo ellos mismos.*

**Pregunta 19. ¿Actualmente su proveedor lo apoya con alguna promoción o publicidad para su venta?**

Sí	No	Total
0	6	6
0%	100%	100%

Comentario:

*El 100% de los encuestados indicaron que sus actuales proveedores no los apoyan con promociones de ningún tipo. Adicional a esto comentaron que las únicas promociones relacionadas con el producto tortilla-nacho que salen al mercado son con alianzas estratégicas con algunas tarjetas promocionales de algunos periódicos.*

**Pregunta 20. ¿Qué peso de importancia (primero, segundo o tercero) le daría usted a los siguientes aspectos?**

Calidad	Servicio	Precio	Total
17	10	9	36
47%	28%	25%	100%

Comentario:

*El 47% de los encuestados su prioridad es la calidad del producto. Como se puede apreciar, tanto el servicio como el precio están bastante parecidos en el nivel de importancia en el que le dan los entrevistados, aunque la mayoría le da más importancia al servicio que al precio al final de todo.*

**Pregunta 21. ¿Qué lo motivaría a cambiar de proveedor?**

Calidad	Servicio	Precio	Total
2	2	2	6
33.33%	33.33%	33.33%	100%

Comentario:

*En cuanto a las necesidades de los encuestados están repartidas con el mismo porcentaje la calidad, servicio y el precio.*

**Pregunta 22. ¿Si un nuevo proveedor cumpliera los requerimientos que exige, estaría dispuesto a cambiar de proveedor?**

Si	No	Total
5	1	6
83%	17%	100%

Comentario:

*El 83% de los encuestados están dispuestos a cambiar de proveedor, mientras que el 17% de los encuestados percibe esa posibilidad muy difícil ya que la empresa que representa, mantiene una relación comercial con sus proveedores de "business partner" que debe durar aproximadamente unos cinco años.*

## V. ASPECTOS DE MANUFACTURA Y LOGÍSTICA

### A. Elaboración de la receta

La receta que se utilizó para la creación del producto tortilla-nacho, para la venta a nivel de tiendas de conveniencia y cines fue la siguiente:

<b>Peso objetivo</b>	810, 910 y 1,010 gramos
<b>Peso impreso</b>	810, 910 y 1,010 gramos
<b>Unidades por caja</b>	4

<b>Materia prima</b>	<b>%</b>	<b>Granel Kg/1000 unid.</b>
TORTILLA SIN SABORIZANTE	97.45%	807.49
ACEITE VEGETAL	1.75%	14.49
SAL	0.81%	6.68
TOTAL	100.00%	828.66
<b>Tortilla sin saborizante</b>	<b>%</b>	<b>Institucional Kg/1000 unid.</b>
MAÍZ AMARILLO	82.94%	968.79
CAL HIDRATADA	0.83%	9.74
ACEITE VEGETAL	16.23%	189.56
TOTAL	100.00%	978.53

Gráfico 1. Receta del producto tortilla-nacho.

### B. Pruebas de dummies

Lo que se conoce como “prueba de dummies”, se puede entender cómo realizar un “test” en el laboratorio de forma manual o de corridas cortas en una línea de producción, en cantidades medidas del producto que se está desarrollando. El objetivo principal de los dummies es hacer una aproximación lo más cercana al producto que se quiere lanzar al mercado, en aspectos como: sabor, textura, tamaño, dureza, apariencia, humedad, peso, volumen y empaque.

Esta prueba se realizó tomando como base la receta actual que se utiliza para el producto tortilla-nacho, debido que al venderse en el mercado de auto-

servicios y tiendas tiene una aceptación bastante grande en aspectos de sabor y calidad.

Lo que se busca es un producto para la venta a granel en tiendas de conveniencia y cines, por tal motivo el empaque fue uno de los aspectos a considerar, ya que su presentación y manejo serán distintos a los empaques tradicionales. Los empaques utilizados para esta prueba, difieren de los empaques tradicionales en tamaño de llenado, ya que estos empaques tienen una capacidad de llenado de más de 810 gramos y los empaques familiares de 390 gramos. El diseño del empaque es laminado con 2 capas de polipropileno 20/20 biorientado (es decir que las molécula de agua y oxígeno siguen un orden) y esto permite hacer un empaque más flexible que se acomoda a la forma de llenado y volumen del producto. A continuación se presenta una gráfica que explica la diferencia entre el comportamiento de las partículas de oxígeno (verdes) y H<sub>2</sub>O (rojas) de un empaque biorientado y uno sin orientación:

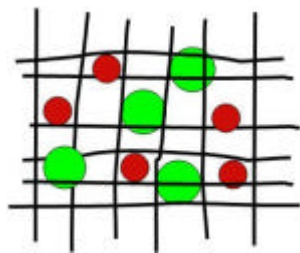


Gráfico 2. Polipropileno Biorientado

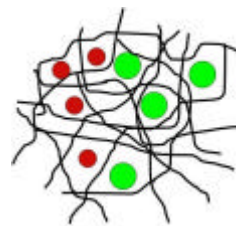


Gráfico 3. Polipropileno sin orientación.

El empaque no presenta la capa metalizada que lleva los empaques tradicionales y tampoco presenta ningún tipo de impresión, ya que este producto será llevado a los puntos de venta donde se exhibirá en dispensadores visibles a los clientes sin empaque (y no en góndolas como en un supermercado). Al no llevar impresión en el empaque se efectúa un ahorro considerable para su costeo.

Otra variación que presenta este empaque es una mayor rigidez, porque al ser una bolsa muy alta, se necesita cuidar que no se desparrame.

### C. Pruebas de manejo de producto

Todo producto de snacks que desee tener aceptación, debe llegar a su punto de venta con un rango de entre 50 y 100 por ciento de hojuelas enteras. Un porcentaje por debajo del 50% de hojuelas enteras, sería rechazado y habría que absorber el costo de esta deficiencia. Es por esta razón que se investigó con suma importancia el manejo del producto.

Se inició la investigación determinando el porcentaje de hojuelas enteras con que el producto sale de la línea de producción. Para obtener estos datos se recurrió al Departamento de Control de Calidad, quien proporcionó la siguiente tabla, la cual presenta el historial del porcentaje de hojuelas enteras de nacho tortilla:

<b>Meses (año 2,005)</b>	<b>50-100%</b>
enero	91.1
febrero	86.1
marzo	90.1
abril	89.3
mayo	81.0
junio	78.1
julio	79.8
agosto	85.8
septiembre	77.4

Gráfico 4. Historial de porcentaje de hojuelas enteras tortilla-nacho.

Tomando el promedio de comportamiento de estos nueve meses medidos, se tiene que entre el 75 y 80% de hojuelas salen enteras de la línea de producción, mientras que el porcentaje restante de las hojuelas sale en pedazos parciales, debido a que la masa de maíz no se separa del todo del molde o por que se quiebra a la hora del llenado en las bolsas. El porcentaje de hojuela entera que sale de la línea de producción es bastante alto, por lo que se procedió a investigar como se comportaría el producto al estar ya empacado en dummies, simulando desde que sale de la bodega de producto terminado hasta que llega a su destino final que sería el punto de venta.

Las pruebas que se realizaron fueron simulando el recorrido que normalmente hace cualquier producto de Frito Lay, al salir de la línea de producción son empacadas en cajas de cartón, las cuales son llevadas a la bodega de producto terminado. Después de ser ingresadas al inventario se destina su ruta de venta y se cargan en los camiones o microbuses, según sea el caso. Después del recorrido de ruta, por fin llegan a su punto de venta en donde el producto debido a todo el movimiento al que fue sometido llega con algunas hojuelas rotas, por tal razón se procedió a realizar esta prueba, con la diferencia de que el producto se enviaba en ruta de ventas y se regresaba a Frito Lay para ser examinado en el laboratorio de Control de Calidad.



Gráfico 5. Panel utilizada para realizar las pruebas de manejo.

Existen tres criterios para clasificar el producto que llega al cliente, que son hojuela entera, parcial y rota. A continuación un cuadro representativo de los tres tipos de clasificación:

Descripción	Gráficas	Porcentaje de hojuela
Hojuela entera		100% entera



Hojuela parcial		Más del 60% de hojuela
Hojuela rota		Menos del 60% de hojuela

Gráfico 6. Criterios de clasificación de producto tortilla-nacho.

La primera prueba que se corrió fueron cuatro cajas con cuatro dummies de 810 gramos cada una, las cuales estuvieron expuestas a ser cargadas y trasladadas por vendedores de una ruta específica. Al regreso de las rutas asignadas, se procedió a medir el porcentaje de hojuelas enteras, simulando que el producto se estuviera entregando en el punto de venta.

#### Prueba 1:

##### Análisis de quebrados dummy 810 gramos (en porcentaje)

Análisis de:	Porcentaje
Hojuelas enteras	30%
Hojuelas parciales	15%
Hojuelas rotas	55%

Un dummy de 810 gramos equivale a un rango de entre 280 y 300 hojuelas enteras aproximadamente, haciendo el análisis no por porcentaje en peso, sino contando hojuelas se obtuvo:

##### Análisis de quebrados dummy 810 gramos (por hojuela)

Análisis de:	Número de hojuelas
Hojuelas enteras	87
Hojuelas parciales	44
Hojuelas rotas	159

Como se observó que el porcentaje de hojuelas enteras fue extremadamente pequeño, se procedió a correr una segunda prueba exactamente igual a la primera, con la diferencia de que se aumentó a 910 gramos la capacidad del dummie, el grosor de la hojuela también se aumentó de 1.23 mm a 1.40 mm. y se redujo el diámetro de la hojuela en 0.6 mm.

**Prueba 2:**

**Análisis de quebrados dummie 910 gramos (en porcentaje)**

<b>Análisis de:</b>	<b>Porcentaje</b>
Hojuelas enteras	45%
Hojuelas parciales	15%
Hojuelas rotas	40%

En número de hojuelas, un dummie de 910 gramos equivale a estar en un rango entre 320 y 340 hojuelas enteras. En el análisis de hojuelas enteras se obtuvo:

**Análisis de quebrados dummie 910 gramos (por hojuela)**

<b>Análisis de:</b>	<b>Número de hojuelas</b>
Hojuelas enteras	149
Hojuelas parciales	50
Hojuelas rotas	131

El porcentaje que se determinó con esta segunda prueba no fue el deseado, pero marcó la pauta del camino para conseguir el objetivo deseado.

La tercera prueba se llevó a cabo con un dummie con capacidad de 1,010 gramos y un grosor de hojuela de 1.62 mm., aproximadamente.

**Prueba 3:**

**Análisis de quebrados dummie 1,010 gramos (en porcentaje)**

<b>Análisis de:</b>	<b>Porcentaje</b>
Hojuelas enteras	67%
Hojuelas parciales	8%
Hojuelas rotas	25%

El rango de hojuelas enteras para un dummie de 1,010 gramos es aproximadamente de 360. Al analizar por número de hojuelas enteras se obtuvo:

**Análisis de quebrados dummie 1,010 gramos (por hojuela)**

<b>Análisis de:</b>	<b>Número de hojuelas</b>
Hojuelas enteras	241
Hojuelas parciales	29
Hojuelas rotas	90

Esta última prueba fue determinante para encontrar el prototipo de tortilla-nacho a utilizar para la venta a granel. Si se observa el porcentaje de hojuelas enteras de los dummies, luego de recorrida la ruta de ventas, éste se encuentra entre el rango de aceptación (50-100%) y según estadísticas es un porcentaje difícil de conseguir.



Gráfico 7. Dummie de 810 y 910 gramos



Gráfico 8. Dummie de 1,010 gramos

**D. Costeo del producto**

El costeo del producto está compuesto básicamente por las materias primas, el material de empaque y la mano de obra. Debido a una estricta campaña que exige Grupo PEPSICO sobre aguardar la seguridad de la información, el costeo se presenta en una tabla desglosada en porcentajes. A continuación el costeo del producto tortilla-nacho:

Maíz	32.39%
Oleína	23.79%
Cal	0.16%
Sal Morton	1.32%
Pp Lam 20/20	9.84%
Caja grande	9.80%
Etiqueta	0.39%
Mano de obra	22.31%
<b>Total</b>	<b>100.00%</b>

Gráfico 9. Costeo de producto (en porcentajes).

## **VI. EL PLAN DE NEGOCIO**

### **A. El mercado**

El mercado que se investigó para este proyecto está compuesto de los principales cines y tiendas de conveniencia de la ciudad capital. En el caso de las tiendas de conveniencia, la cadena que mayor presencia posee en el mercado es Select con 29 tiendas alrededor de la ciudad capital y en el caso de los cines, Circuito Alba cuenta con cuatro establecimientos cada uno con sus distintas salas. El número total de establecimientos del mercado investigado son 67 (tiendas de conveniencia y cines conjuntamente), los cuales representan aproximadamente al mes la venta de 2,000 kilos de tortilla-nacho. Esta cifra es bastante llamativa para ingresar en el mercado de venta a granel de tortilla-nacho, ya que solamente se investigó una parte del mercado institucional. El mercado objetivo para este trabajo fueron los cines y tiendas de conveniencia, mientras que el mercado potencial a largo plazo está compuesto por hoteles, discotecas, bares, restaurantes, cafeterías, el mercado institucional, etc.

### **B. El producto**

Debido a que el producto tortilla-nacho se pretende vender a granel, esto hace que tenga algunas características especiales que hacen dar un mayor beneficio para los potenciales clientes de compra y los futuros consumidores del producto. El producto podría ser empacado en bolsas de polipropileno (20/20), laminadas, sin impresión y sin capa metalizada. Además, deberá tener una capacidad para 1,010 gramos por bolsa. En cuanto a la hojuela, la receta será exactamente la misma, únicamente se tendría que reducir de diámetro en 2.5 mm y aumentar el grosor a 1.62 mm. Estos últimos cambios se hacen con el propósito de entregar un producto con el mayor porcentaje de hojuelas enteras a los establecimientos de venta y así aprovechar ese nicho de mercado en el cual la demanda está tan insatisfecha por el alto porcentaje de producto roto que reciben y que en muchos casos la competencia ni siquiera cubre el costo del producto dañado.

Como ya se indicó oportunamente el producto se exhibirá en dispensadores visibles en sus puntos de venta, con la respectiva publicidad que haga resaltar la marca Frito Lay y todo el material POP (punto de venta) que apoye su comercialización para que los consumidores puedan observarlo y sea más llamativo.



Gráfico 10. Dispensador visible para nachos con publicidad de Frito Lay.

El producto se despachará en el punto de venta como tradicionalmente se hace, en una bandeja desechable acompañado de las guarniciones que el establecimiento ofrezca, como pueden ser queso, salsa de tomate, chili-beans, frijoles, guacamole, etc.



Gráfico 11. Presentación de una porción de nachos con queso

### **C. El precio**

El precio para la bolsa a granel de 1,010 gramos deberá estar en un rango de Q. 25.00 y Q 30.00. Este precio deja un porcentaje superior al 15% de utilidad a la empresa. Además, este precio es más económico en comparación al de la competencia, ya que se encuentra cerca de un 17% debajo del precio de todas las marcas existentes en el mercado.

## **D. Promoción y publicidad**

Como parte de la promoción de introducción del producto se podrá ofrecer a los clientes una bonificación de un 20% de producto adicional a su compra sin ningún costo, o bien un descuento del 20% en el precio de compra.

En cuanto a la publicidad del producto se debe aprovechar el reconocimiento y prestigio de la marca Frito Lay, anunciándolo en los establecimientos de venta por medio de afiches, stoppers o cualquier material POP (punto de venta) que resalte el producto. Otra opción interesante sería hacer alguna promoción para el consumidor mediante alguna alianza estratégica con la cadena de venta o con alguna marca de bebidas gaseosas (aprovechando que la marca Frito Lay es parte del grupo PEPSICO); también se puede ofrecer por ejemplo una oferta de introducción de nachos preparados y una bebida gratis o alguna promoción similar.

## **E. El servicio**

De esta investigación se establece que la logística para atender el servicio de distribución y entrega del producto a los clientes, se tendrá que visitar cada uno de los puntos de venta por lo menos una vez a la semana con el fin de poder dar una rotación de producto efectiva a los clientes y así, a su vez ellos puedan brindar un producto fresco y de calidad a los consumidores. Todos los clientes prefieren que se les visite en cada una de sus tiendas o puntos de venta, para evitar la logística de ser ellos quienes lo distribuyan.

## **F. Proyecciones de venta**

Haciendo el análisis de los datos obtenidos en la presente investigación, las proyecciones de venta estarían alrededor de unos 2,000 kilos de tortilla-nacho al mes.

Como se mencionó oportunamente, el precio para una bolsa de 1,010 gramos sería aproximadamente Q.30.00. Si se proyectan 2,000 kilos de venta mensual, harían un total de Q.60,000.00 quetzales de ventas netas al mes. Al año sería un total de Q. 720,000.00, si se mantiene el mismo volumen de venta.

Es importante hacer notar que en la categoría de las líneas de maíz, esta venta total representa un porcentaje aproximado entre el 6 y 8% de las ventas anuales. Como se podrá visualizar es un porcentaje relativamente pequeño en comparación de las ventas actuales. Hay que recalcar que solamente se investigó una parte del mercado institucional, y por lo mismo se entiende que la oportunidad y crecimiento del mercado es bastante amplia, por lo que dicho porcentaje con el paso del tiempo y la incursión real en el mercado puede crecer tanto como se lo proponga Frito Lay.

Por último, se puede decir que esta nueva aventura en el mercado institucional indudablemente favorecerá a mejorar la contribución financiera de la empresa y así reducir su punto de equilibrio, mediante un proceso de “economías de escala” que tiene que ver con aprovechar la capacidad del mercado, para que en un ambiente de rendimientos decrecientes, al aumentar la producción, se llegue al nivel óptimo de producción, es decir, crecer hasta saturar el mercado y aprovechar la disminución relativa de costos al producir en volumen.

## VII. CONCLUSIONES

- La receta para producir el producto tortilla-nacho será exactamente la misma que utiliza actualmente Frito Lay, con la única variación que se deberá aumentar el grosor de la hojuela de 1.23 mm. a 1.62 mm. y reducir en 0.6 mm. el diámetro, esto con el fin de darle al potencial cliente un porcentaje más alto del número de hojuelas enteras.
- El producto deberá ser empacado en bolsas con un gramaje objetivo de 1,010 gramos. El empaque será laminado con dos capas de polipropileno 20/20 bíorientado y sin impresión alguna.
- El servicio de entrega consistirá en visitar cada uno de los puntos de venta por lo menos una vez a la semana, para que la rotación del producto sea óptima y ofrecer así la más alta calidad y frescura.
- La estrategia de introducción se llevará acabo con un descuento del 20% aproximadamente a los clientes, o una bonificación en producto, y el apoyo de material POP (afiches, stoppers, puntas de góndola, etc.). Para el consumidor se ofrecerá una promoción de introducción o bien se puede pactar una alianza estratégica con una marca de bebidas gaseosas, en donde el consumidor tenga un beneficio adicional.
- El precio que se ofrecerá a los clientes por bolsa de 1,010 gramos será de Q.30.00, el cual está un 17% por debajo que el de las marcas existentes en el mercado.
- Debido a que las líneas de producción de maíz ya están instaladas y poseen una capacidad de producción superior a los 2,000 kilos mensuales que se requieren, no es necesaria ninguna inversión inicial, salvo la compra de dos moldes para poder modificar el grosor de la hojuela. El costo aproximado de \$ 15,000.00 por los dos dados.
- El recurso humano, que haría realidad el proyecto será el mismo personal de las líneas de producción, mercadeo y ventas. Por lo que no se requiere la contratación adicional de personal.

- Este proyecto indudablemente dará una contribución financiera a la empresa. La oportunidad de crecimiento de ventas es bastante grande, lo cual en un futuro se podría llegar a bajar el punto de equilibrio de la empresa y comercializar el producto tortilla-nacho bajo una estrategia de “economías de escala”.

## VIII. RECOMENDACIONES

- Será necesario invertir en la compra de dos moldes para la modificación del grosor de las hojuelas, y ofrecer con esto un beneficio al cliente para su posterior venta.
- Apoyar a los clientes con publicidad y promociones adecuadas para que promueva más la venta del producto tortilla-nacho preparado.
- Aprovechar la oportunidad de ingresar a este nicho de mercado y poder suplir esa demanda insatisfecha de los clientes por razones como precio, servicio y calidad.
- Ampliar y evaluar la cobertura a todo el mercado institucional y los principales puntos de venta a nivel departamental, en un período no mayor a dos años, apoyándola en la investigación de mercados.
- Una vez cubierto la mayoría del mercado local, realizar una investigación de mercados para evaluar la alternativa de exportar a países como El Salvador y Honduras.
- A la empresa Frito Lay, una exhortación para que incursione en el mercado institucional y amplíe ese liderazgo de ventas.

## IX. BIBLIOGRAFÍA

1. Czinkota, Michael R, y M. Kotabe. 2001. *Administración de Mercadotecnia*. México, Thomson Learning. 600 pág.
2. Fisher, Donna. *Word – of – Mouth Marketing Fuels Success*. <http://www.donnafisher.com/>
3. Guiltinan, Joseph P. Y G.W. Paul. 1994. *Administración de Marketing*. México, McGraw – Hill. 576 págs.
4. Guiltinan, Joseph P.; G.W. Paul y T.J. Madden. 1998. *Gerencia de Marketing*. Colombia, McGraw – Hill. 470 págs.
5. Benassini, Marcela. *Introducción a la Investigación de Mercados*. México, Pearson Educación, 240 Págs.
6. *Marketing en el Siglo XXI, una visión global*. <http://www.marketing-xxi.com>
7. *How to write a marketing plan*. <http://www.thewritemarket.com>
8. *Importancia del Plan de la Empresa*. <http://promoredex.com>
9. Stanton, Wilian J.; M.J. Etzel y B.J. Walker. 2005. *Fundamentos del marketing*. México, McGraw – Hill. 707 Págs.

## X. ANEXOS

**CUESTIONARIO PROYECTO DE TESIS:**  
**ELABORACIÓN DEL PLAN DE NEGOCIO PARA EL LANZAMIENTO DEL PRODUCTO TORTILLA-NACHO.**  
**EN EL MERCADO DE LOS CINES Y TIENDAS DE CONVENIENCIA DE LA CIUDAD CAPITAL**

**1. ¿Vende en su cadena de establecimientos nachos preparados?**

Sí  No

**¿Por qué?**

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**2. ¿Su empresa fabrica el producto tortilla-nacho o lo compra con algún proveedor?**

Fabrican  Compran  Local

Extranjero

**3. La presentación en que compra el producto tortilla-nacho, para venderlo en porciones es:**

Bolsa a granel \_\_\_\_\_ Grs. Bolsa familiar \_\_\_\_\_ Grs.

**4. Podría mencionar tres productores de tortilla-nacho que conozca:**

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**5. La forma del producto nacho-tortilla la prefiere comprar:**

Triangular  Circular

**6. La hojuela del producto tortilla-nacho la prefiere comprar delgada o gruesa**

Delgada  Gruesa

**7. ¿Cuáles de los siguientes ingredientes se les agregan a los tortilla-nacho que se venden en su empresa?**

Queso  Chilibeans  Guacamole  Frijoles  Otro

\_\_\_\_\_

**8. ¿Cuáles de estos ingredientes se compran? Y ¿Cuáles se fabrican en su empresa:**

Queso  Chilibeans  Guacamole  Frijoles  Otro

\_\_\_\_\_

**9. Ha comprado tortilla-nacho condimentado con alguno de los siguientes sabores:**

Sí  No

Queso  Jalapeño  Cebolla  Ajo  Otro

**10. ¿Cuántos kilogramos o libras compran de tortilla-nacho al mes?**

\_\_\_\_\_ Kgs. \_\_\_\_\_ Lbs.

\_\_\_\_\_

11. Los tamaños aproximados de las porciones de nachos que venden en su establecimiento son de:

25 grs.  35 grs.  40 grs.  Otro:

12. El número de porciones que se venden aproximadamente al día o al mes es de:

Al día \_\_\_\_\_ Al mes \_\_\_\_\_

13. ¿Cuántos establecimientos tiene ubicados en el perímetro de la ciudad capital su empresa?

\_\_\_\_\_

14. ¿Es para su empresa representativa la venta de tortilla-nachos preparados?

Sí  No

15. ¿Cuál es el rango de precios de una porción de tortilla-nachos preparados en su empresa?

Q.0-Q.5  Q.5.1 a Q.10  Q10.1 a Q15  Q15.1 a Q.20  Q20.1 o más

16. ¿Cuál es su rotación de producto?

1 semana  2 semanas  3 semanas  1 mes  Otra:

17. ¿El servicio de despacho que recibe con su actual proveedor ¿es centralizado (visita a un tienda, ustedes lo distribuyen a sus demás tiendas)? O ¿El proveedor visita cada una de sus tiendas?

Centralizado  Visita cada una de las tiendas  Otra

18. En el porcentaje del nacho quebrado, ¿quién incurre en ese costo?

El proveedor asume el costo  La empresa asume el costo

19. ¿Actualmente su proveedor lo apoya con alguna promoción o publicidad para su venta?

Sí  No

20. Si en caso lo apoya en alguna promoción, podría especificar de que tipo:

\_\_\_\_\_

21. Qué peso de importancia (primero, segundo o tercero) le daría usted a los siguientes aspectos: (Al aspecto que considere usted más importante tendrá una puntuación de 3 puntos, el siguiente 2 puntos y el último 1 punto).

Calidad  Servicio  Precio

22. Qué lo motivaría a cambiar de proveedor?

\_\_\_\_\_

23. Si un nuevo proveedor cumpliera los requerimientos que exige, ¿estaría dispuesto a cambiar de proveedor?

Sí  No

Establecimiento:

Entrevistado (a):

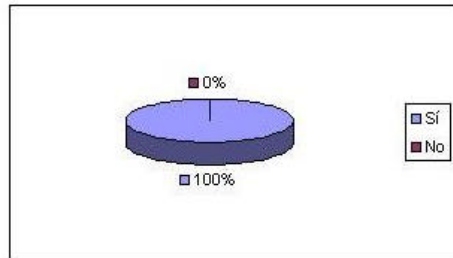
Fecha:

**CUESTIONARIO PROYECTO DE TESIS:**

**ELABORACIÓN DEL PLAN DE NEGOCIO PARA EL LANZAMIENTO DEL PRODUCTO TORTILLA-NACHO.  
EN EL MERCADO DE LOS CINES Y TIENDAS DE CONVENIENCIA DE LA CIUDAD CAPITAL**

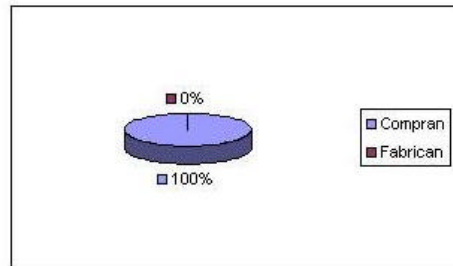
**1. ¿Vende en su cadena de establecimientos nachos preparados?**

Sí	6
No	0



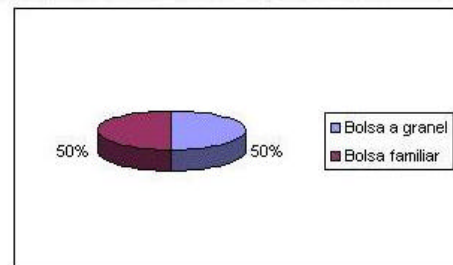
**2. ¿Su empresa fabrica el producto tortilla-nacho o lo compra con algún proveedor?**

Compran	6
Fabrican	0



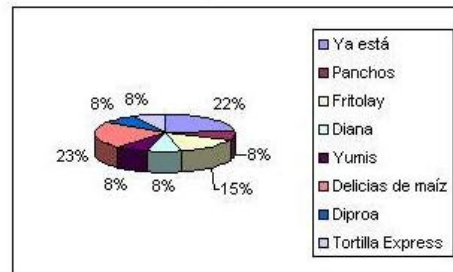
**3. La presentación en que compra el producto tortilla-nacho, para venderlo en porciones es:**

Bolsa a granel	3
Bolsa familiar	3



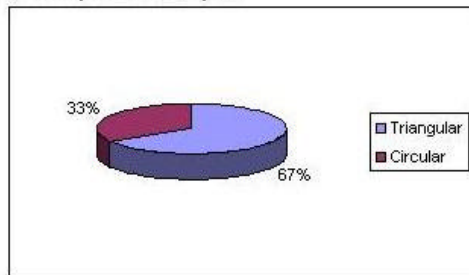
**4. Podría mencionar tres productores de tortilla-nacho que conozca:**

Ya está	3
Panchos	1
Fritolay	2
Diana	1
Yumis	1
Delicias de maíz	3
Diproa	1
Tortilla Express	1



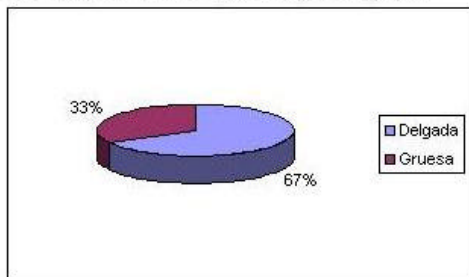
**5. La forma del producto nacho-tortilla la prefiere comprar:**

Triangular	4
Circular	2



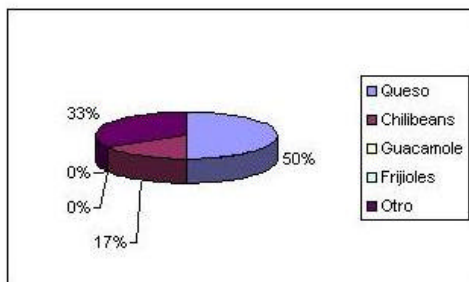
**6. La hojuela del producto tortilla-nacho la prefiere comprar delgada o gruesa**

Delgada	4
Gruesa	2



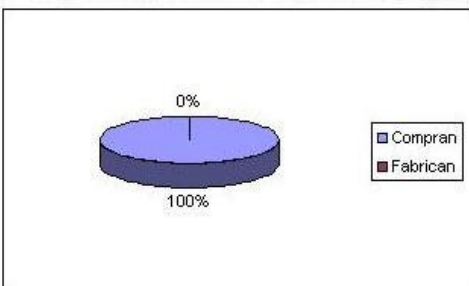
**7. ¿Cuáles de los siguientes ingredientes se les agregan a los tortilla-nacho que se venden en su empresa?**

Queso	6
Chilibeans	2
Guacamole	0
Frijoles	0
Otro	4



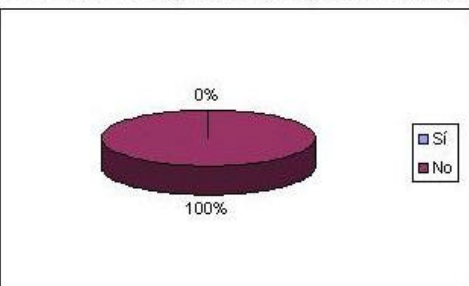
**8. ¿Cuáles de estos ingredientes se compran? Y ¿Cuáles se fabrican en su empresa?**

Compran	6
Fabrican	0



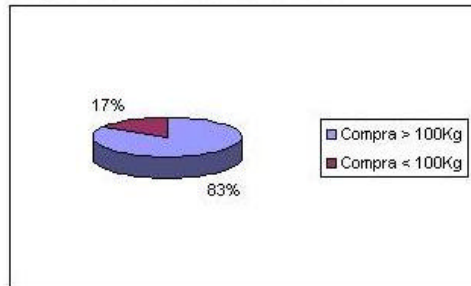
**9. Ha comprado tortilla-nacho condimentado con alguno de los siguientes sabores:**

Sí	0
No	6



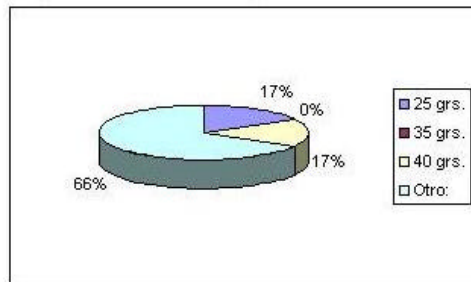
**10. ¿Cuántos kilogramos o libras compran de tortilla-nacho al mes?**

Compra > 100Kg	5
Compra < 100Kg	1



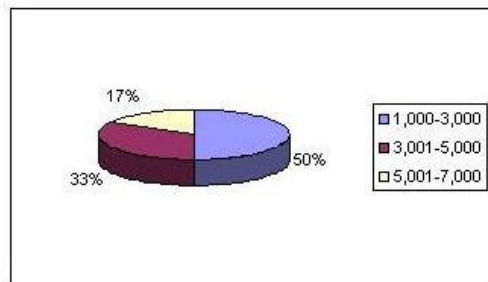
**11. Los tamaños aproximados de las porciones de nachos que venden en su establecimiento son de:**

25 grs.	1
35 grs.	0
40 grs.	1
Otro:	4



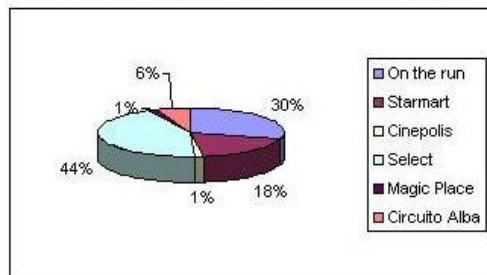
**12. El número de porciones que se venden aproximadamente al mes es de:**

1,000-3,000	3
3,001-5,000	2
5,001-7,000	1



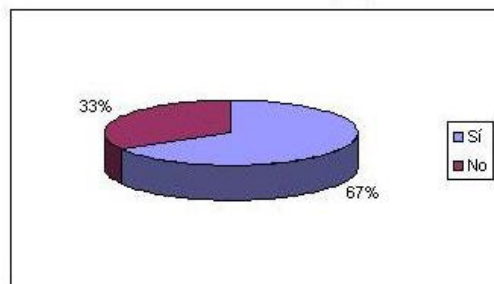
**13. ¿Cuántos establecimientos tiene ubicados en el perímetro de la ciudad capital su empresa?**

On the run	20
Starmart	12
Cinepolis	1
Select	29
Magic Place	1
Circuito Alba	4



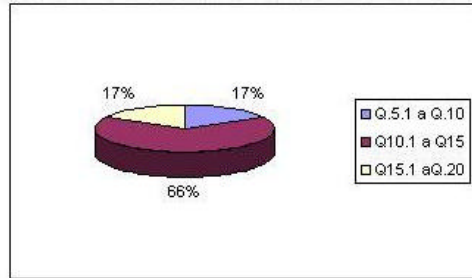
**14. ¿Es para su empresa representativa la venta de tortilla-nachos preparados?**

Sí	4
No	2



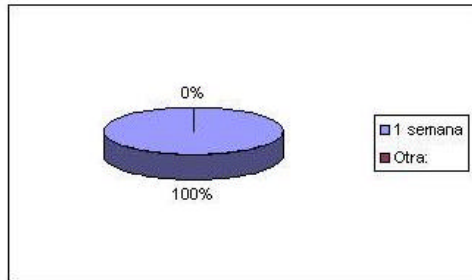
15. ¿Cuál es el rango de precios de una porción de tortilla-nachos preparados en su empresa?

Q.0-Q.5	
Q.5.1 a Q.10	1
Q10.1 a Q15	4
Q15.1 aQ.20	1
Q20.1 o más	



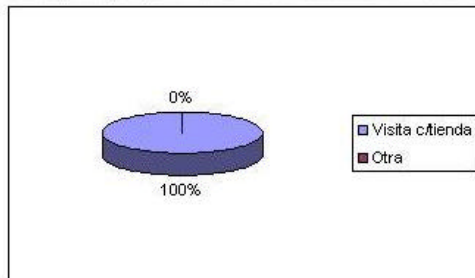
16. ¿Cuál es su rotación de producto?

1 semana	6
2 semanas	
3 semanas	
1 mes	
Otra:	0



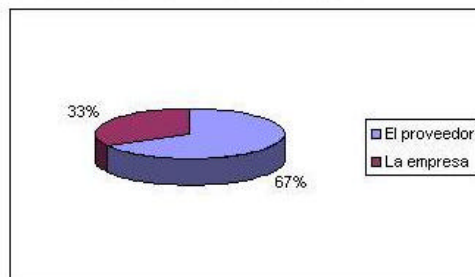
17. ¿El servicio de despacho que recibe con su actual proveedor ¿es centralizado (visita a una sola tienda, usted es lo distribuyen a sus demás tiendas)? O ¿El proveedor visita cada una de sus tiendas?

Centralizado	
Visita c/ tienda	6
Otra	0



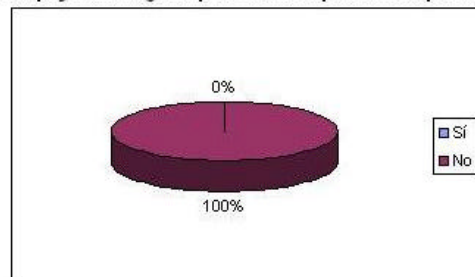
18. En el porcentaje del nacho quebrado, ¿quién incurre en ese costo?

El proveedor	4
La empresa	2



19. ¿Actualmente su proveedor lo apoya con alguna promoción o publicidad para su venta?

Sí	0
No	6



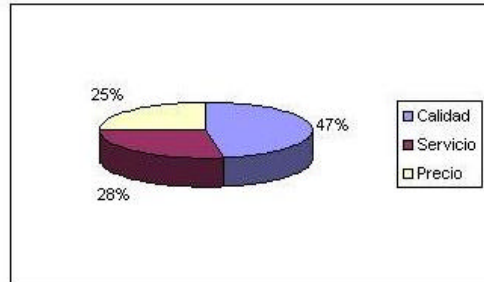
20. Si en caso lo apoya en alguna promoción, podría especificar de que tipo:

---

---

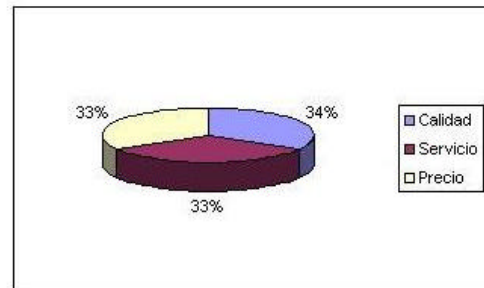
21. ¿Qué peso de importancia (primero, segundo o tercero) le daría usted a los siguientes aspectos: (Al aspecto que considere usted más importante tendrá una puntuación de 3 puntos, el siguiente 2 puntos y el último 1 punto).

Calidad	17
Servicio	10
Precio	9



22. ¿Qué lo motivaría a cambiar de proveedor?

Calidad	2
Servicio	2
Precio	2



23. Si un nuevo proveedor cumpliera los requerimientos que exige, ¿estaría dispuesto a cambiar de proveedor?

Sí	5
No	1

