



B Universitat de Barcelona

IL3 Instituto de Formación Continua

Proyecto de Fin de Master

Verduras congeladas para niños

Chiqui
CHOICE

Pamela Sarabia Marván
Master Marketing Operativo & Product Management
Profesores: Antonio Valdivia / Emilio Vizquete

25 de Marzo de 2014
Barcelona, España

ÍNDICE

1. ENTORNO DEL MERCADO	5
1.1. Conociendo México	5
1.2. Alimentación	6
1.3. Hábitos de consumo	8
1.4. Industria de alimentos procesados	10
1.5. Oportunidades para la alimentación infantil	15
1.6. Modelos de Distribución en México	17
2. EMPRESA	22
2.1. Descripción de la empresa: Grupo Herdez S.A.B de C.V	22
2.2. Misión y Visión	23
2.3. Cartera de productos	23
2.4. Posicionamiento en el mercado	25
3. PROPUESTA DE LANZAMIENTO DE NUEVO PRODUCTO	27
3.1 Planteamiento de la situación	27
4. OBJETIVOS	28
4.1. General	28
4.2. Particular	28
5. ESTRATEGIA	28
5.1. Definición de estrategia	28
5.2. Perfil del consumidor	29
6. PRODUCTO	31
6.1. Concepto de producto	31
6.2. Características principales del producto	32

6.3. Características secundarias del producto	32
6.4. Proceso de producción	33
6.5. Estrategia y posicionamiento del producto	34
6.6. Competencia	35
7. PRECIO	38
7.1. Fijación de precio	38
7.2. Previsión de demanda y ventas	40
8. DISTRIBUCIÓN	41
8.1. Zona Geográfica	41
8.2. Canales de distribución	42
8.3. Convenio de Compra Comercial	44
9. COMUNICACIÓN	45
9.1. Logotipo	45
9.2. Packaging	45
9.3. Estilo de la comunicación y publicidad	48
9.3.1 Objetivos	48
9.3.2. Estrategia	48
9.3.3. Estilo de la comunicación	48
9.4. Selección de Medios	49
9.4.1. Above The Line	49
9.4.2. Below The line	52
9.5. Calendarización del Plan de Medios	56
9.6. Presupuesto	56
9.7. KPI'S	56
10. COMERCIALIZACIÓN	59
10.1 Modelo de comercialización	59
10.2 Acciones hacia la Red de Ventas	60
10.3. Acciones hacia el Canal de Venta o Distribuidores	61

11. PLAN DE ACCIÓN	62
11. 1 Calendario	62
11.2. Rol de actividades	62
12. CONTROL Y SEGUIMIENTO	64
12.1 Reportes e informes	64
12.2. Reacción ante posibles riesgos comerciales	65
13. CUENTA DE RESULTADOS	66
14. FUTUROS PASOS	68
15. CONCLUSIÓN	69
16. BIBLIOGRAFÍA Y REFERENCIAS	71

1. ENTORNO DEL MERCADO

1.1. Conociendo México

México es uno de los países más grandes en América Latina, tanto en términos de extensión geográfica como de población o de capacidad económica. Tiene una superficie de 1'984,375 km² y una población de poco más de 112 millones de habitantes según datos del último censo en 2010 elaborado por el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI). La población de México tiene una tasa de crecimiento anual del 1.8% y se duplica cada 40 años.

Principales indicadores de población del país:

Indicador	Valor
Población total (millones de habitantes)	112.4
Tasa de crecimiento	1.8%
Densidad de población (habitantes / Km2)	57
Población urbana	78%

Fuente: INEGI 2010

Del mismo modo, México refleja un alto porcentaje de población urbana (78%), por lo que cuenta con grandes ciudades de más de 500 mil habitantes. Entre las cinco ciudades principales se encuentran las siguientes:

Indicador	Población (Mill. Habitantes)
1. Ciudad de México y Área Metropolitana	18'588,300
2. Guadalajara	3'983,200
3. Monterrey	3'565,000
4. Tijuana	1'404,100
5. Cd. Juarez	1'396,000
6. Toluca	1'128,500

Fuente: INEGI 2010

En cuanto a la economía del país, ésta es la tercera más grande de América y la segunda de Latinoamérica, siendo sólo superada por Estados Unidos y Brasil. Es una economía orientada a las exportaciones apoyándose en tratados de libre comercio con numerosos países, aunque el más importante de ellos es el de TLC con Norteamérica que absorbe el 90% de las exportaciones y alrededor del 60% de las importaciones de México.

1.2. Alimentación

De acuerdo a la Organización Mundial de la Salud (OMS), el sobrepeso y la obesidad son el quinto factor principal de riesgo de defunción en el mundo. Cada año fallecen por lo menos 2.8 millones de personas adultas como consecuencia del sobrepeso o la obesidad, derivando también otras enfermedades como diabetes, enfermedades cardiovasculares e incluso algunos tipos de cáncer.

En el 2012 México se situó como el segundo país, después de los Estados Unidos, con mayor obesidad. Casi un tercio de los adultos mexicanos (32.4%) sufrían de obesidad en ese año, un importante aumento partiendo del 24% que había en el año 2000. Además, casi un tercio de los niños mexicanos tiene sobrepeso o sufre de obesidad.

En la siguiente tabla se muestra cómo es que la obesidad en adultos ha incrementado de forma acelerada a nivel mundial, dejando claro que es un problema que no sólo afecta a unos cuantos países.

Increasing obesity rates among the adult population

Percentage



Fuente: OECD Factbook 2013: Economic, Environmental and Social Statistics

A partir de 2008, de acuerdo a datos publicados por la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO), México ha superado a Estados Unidos en porcentaje de población con obesidad y sobrepeso, donde a pesar de haber 19 países que tienen un porcentaje mayor como Nauru (71.1%), las Islas Cook (64.1%) y Tonga (59.6%) en Oceanía, y otros países como Kuwait, Arabia Saudita, Bahamas, Belice y Sudáfrica; México es ahora considerado el país más “gordo” porque tiene el

mayor índice de obesidad y sobrepeso de los países pertenecientes a la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE).¹

En la siguiente tabla, se muestran los índices de obesidad y sobrepeso a nivel mundial, en donde podemos ver que a pesar de que Estados Unidos tiene el mayor índice en sobrepeso por un mínimo porcentaje a México, si tomamos en cuenta ambas enfermedades, es cuando México se sitúa por delante de EU ocupando el primer lugar como lo indica la OCDE.

Overweight and obesity population aged 15 and above
As a percentage of the population aged 15 and above, 2010 or latest available year

	Women			Men			Total		
	Overweight	Obese	Overweight and obese	Overweight	Obese	Overweight and obese	Overweight	Obese	Overweight and obese
Australia	31.0	23.6	54.7	42.2	25.5	67.7	36.7	24.6	61.2
Austria	29.9	12.7	42.6	44.9	12.0	56.9	35.3	12.4	47.7
Belgium	26.0	14.4	40.4	40.6	13.1	53.7	33.1	13.8	46.9
Canada	30.8	23.3	54.1	40.9	25.2	66.1	35.8	24.2	60.0
Chile	33.6	30.7	64.3	45.3	19.2	64.6	39.3	25.1	64.5
Czech Republic	28.0	21.0	49.0	40.0	21.0	61.0	34.0	21.0	55.0
Denmark	26.3	13.1	39.4	40.5	13.7	54.3	33.3	13.4	46.7
Estonia	28.4	16.8	45.2	36.6	17.0	53.6	31.7	16.9	48.6
Finland	31.3	21.1	52.4	46.6	19.3	65.9	39.0	20.2	59.2
France	23.3	13.4	36.7	37.6	12.4	49.9	29.9	12.9	42.9
Germany	29.1	13.8	42.9	44.4	15.7	60.1	36.7	14.7	51.4
Greece	31.7	17.3	49.0	45.6	17.3	62.9	38.5	17.3	55.7
Hungary	30.3	30.4	60.7	36.5	26.3	62.7	33.2	28.5	61.6
Iceland	31.1	19.3	50.4	44.0	22.7	66.7	37.5	21.0	58.5
Ireland	32.0	24.0	56.0	45.0	22.0	67.0	38.0	23.0	61.0
Israel	28.0	14.9	42.9	40.7	17.1	57.8	34.1	16.0	50.1
Italy	27.6	9.6	37.2	44.3	11.1	55.5	35.6	10.3	46.0
Japan	17.9	3.2	21.1	26.6	3.8	30.4	21.8	3.5	25.3
Korea	21.0	4.7	25.7	31.2	3.5	34.8	26.1	4.1	30.2
Luxembourg	29.2	21.0	50.2	42.6	23.6	66.2	36.7	22.5	59.1
Mexico	37.4	34.5	71.9	42.5	24.2	66.7	39.5	30.0	69.5
Netherlands	30.3	12.6	42.9	43.4	10.2	53.6	36.8	11.4	48.2
New Zealand	32.8	27.8	60.6	41.3	27.7	69.1	37.0	27.8	64.7
Norway	27.0	8.0	36.0	43.0	11.0	55.0	35.0	10.0	46.0
Poland	29.4	15.2	44.6	44.8	16.6	61.4	36.4	15.8	52.2
Portugal	31.4	16.1	47.5	41.4	14.6	56.0	36.2	15.4	51.6
Slovak Republic	31.0	16.7	47.7	40.7	17.1	57.8	34.6	16.9	51.5
Slovenia	29.6	15.8	45.4	47.9	17.0	64.9	38.7	16.4	55.1
Spain	29.9	14.7	44.6	45.5	17.3	62.8	37.6	16.0	53.6
Sweden	27.1	13.1	40.2	41.0	12.6	53.6	34.0	12.9	46.9
Switzerland	20.9	7.7	28.6	37.8	8.6	46.3	29.2	8.1	37.3
Turkey	28.4	21.0	49.3	37.3	13.2	50.4	33.0	16.9	49.9
United Kingdom	31.7	26.1	57.8	41.6	26.2	67.8	36.7	26.1	62.8
United States	28.2	36.3	64.5	38.6	35.5	74.1	33.3	35.9	69.2
EU 27	29.7	16.7	46.4	41.8	16.5	59.6	36.1	16.6	52.7
OECD	28.9	18.1	47.0	41.3	17.5	58.7	34.8	17.8	52.7
Brazil	28.8	15.5	44.3	37.7	14.4	52.1	33.1	15.0	48.1
China	15.4	3.4	18.8	16.7	2.4	19.1	16.0	2.9	18.9
India	9.8	2.8	12.6	8.0	1.3	9.3	8.9	2.0	10.9
Indonesia	14.2	3.6	17.8	4.8	1.1	8.4	11.0	2.4	13.4
Russian Federation	25.0	20.1	45.1	31.1	11.8	42.9	28.1	15.9	44.0
South Africa	27.5	27.4	54.9	21.0	8.8	29.8	24.3	18.1	42.4

Fuente: OECD Factbook 2013: Economic, Environmental and Social Statistics

Los datos del informe, publicados en 2008, indican que la prevalencia de obesidad en adultos alcanzó un 32.8%, superando por primera vez a Estados Unidos cuyo índice representa el 31.8% de la población.

De acuerdo a la Organización Mundial de la Salud (OMS) la principal causa por la que se desarrolla la obesidad y el sobrepeso son los malos hábitos en la alimentación, los cuales desembocan en una prevalencia del sobrepeso de un 70% en la edad adulta. También indican que dentro de los factores que

¹ <http://mexico.cnn.com/salud/2013/07/12/la-historia-de-como-kilo-tras-kilo-mexico-se-volvio-lider-en-obesidad>

influyen en estas enfermedades para la población es la proximidad que México tiene con Estados Unidos ya que como se mencionó anteriormente, el TLC juega un papel muy importante en el país y da pie a que se comercialicen muchos alimentos procesados provenientes de firmas multinacionales, los cuales generalmente son alimentos altos en azúcar, grasas y sales, y muy pobres en micronutrientes importantes como minerales, vitaminas o fibra. Además, la mayoría de estos productos se ofrecen a precios bajos para el público, haciendo que sean de fácil acceso para la mayor parte de la población ocasionando un fuerte desequilibrio en la alimentación de las familias mexicanas.

Como consecuencia a los malos hábitos de alimentación entre las familias, la obesidad infantil entre la población ha ido incrementando de forma alarmante desde el 2010, donde uno de cada cuatro niños entre 5 y 11 años de edad tiene sobrepeso u obesidad, y los adolescentes lo padecen 1 de cada 3 de acuerdo a la Encuesta Nacional de Coberturas del Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS). De esta manera, México se ubica en el primer lugar a nivel mundial de infantes con obesidad, mostrando que ya no es una enfermedad preocupante sólo entre la población adulta puesto que perjudica el desarrollo de los niños, ocasionando un bajo desempeño intelectual y aumentando el riesgo de enfermedades futuras como diabetes, enfermedades del corazón, altos niveles de colesterol o insuficiencia renal, entre otros.²

Por ello es fundamental construir una alimentación sana desde las primeras etapas de la infancia; donde de acuerdo a un estudio de Eroski Consumer, se considera que los hábitos alimenticios entre las familias siguen siendo erróneos ya que más del 70% de la población mexicana tiene un consumo inadecuado de frutas y verduras, y los infantes en edad escolar de 5 a 11 años únicamente consume el 17% de estos alimentos³, menos del 50% de la cantidad recomendada y siendo ésta la primera recomendación para garantizar una alimentación que permita a los niños tener un desarrollo adecuado y sano durante su infancia.

1.3. Hábitos de consumo

En febrero de 2013 se llevó a cabo el segundo estudio anual de *Consumidores Mexicanos BrandSpark* en donde más de 10,000 consumidores mexicanos fueron encuestados sobre sus decisiones cotidianas de compra.⁴

Dicho estudio reveló ciertas tendencias para el consumidor mexicano, de las cuales se destacan las siguientes:

² <http://www.cronica.com.mx/notas/2008/391408.html>

³ Encuesta Nacional de Salud y Nutrición en 2006 http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0036-36342012000500004

⁴ http://economia.terra.com.mx/noticias/noticia.aspx?idNoticia=201304261801_AGE_82174173

- A los consumidores les gusta la innovación. El 72% de los consumidores mexicanos busca nuevos productos que sean innovadores y el 60% dice que busca activamente productos que son nuevos y diferentes al hacer compras.
- Son mucho más propensos a comprar un producto nuevo cuando se conoce la marca. El 86% probaría los nuevos productos de las marcas en las que confía.
- Los consumidores mexicanos buscan valor, aunque no quieren renunciar a la calidad. El 76% de los consumidores dice que se centra más en la calidad que en la cantidad en la compra de productos, buscando productos de calidad a un buen precio.
- Los consumidores mexicanos son menos propensos a buscar marcas propias o marcas de la tienda para ahorrar dinero. El 77% ha comprado productos de marcas en el último año.
- El 55% de los consumidores comentó que obtiene ideas de compra por la publicidad vista en televisión; siendo el principal canal de medios para ideas de compra. Sin embargo, los consumidores están cada vez mas conectados a través de sus teléfonos inteligentes.
- El 81% de los propietarios de teléfonos inteligentes indica que utiliza aplicaciones, liderado por facebook, mapas y juegos.
- 5 de cada 10 indica que ha tomado una decisión de compra diferente por la información que pudo obtener de su teléfono inteligente mientras estaba en la tienda.
- Los consumidores mexicanos son sensibles a los problemas de peso y salud, siendo las principales preocupaciones de salud la obesidad, la diabetes y el cáncer. Referente a la nutrición, el 89% cree que hay muchas cosas que se pueden hacer con la alimentación para prevenir enfermedades.

El consumidor mexicano se distingue por estar establecido en zonas urbanas en un 75%, donde la estructura, el ritmo y el estilo de vida que tenían las familias mexicanas hace 50 años se ha ido modificando con el pasar del tiempo y por lo tanto sus hábitos de compra y consumo.

Actualmente de las 28.5 millones de viviendas estimadas por Conapo (Consejo Nacional de la Población), el 25% de ellas tienen al frente de la familia o de la casa a una mujer, misma que generalmente es quien trabaja para cubrir las necesidades económicas de la familia, cuando anteriormente era mayor el número de mujeres dedicadas exclusivamente al hogar.

Datos de Nielsen indican que la contribución del ingreso de las mujeres ha derivado en un mayor control sobre las decisiones de gasto, en donde debido al avance que han alcanzado en el mundo laboral y político, las mujeres están cada vez más en condiciones de ejercer mayor influencia que nunca en las decisiones de compra.

Como resultado del cambio en los estilos de vida, también ha disminuido el tiempo disponible para que las madres puedan dedicar el tiempo suficiente para la preparación de los alimentos diarios, añadiendo que cada vez es más difícil comer en casa debido a las distancias. Sin embargo, a pesar de los cambios en el estilo y ritmo de vida en las familias mexicanas, el 76.57% del consumo de alimentos sigue siendo dentro de los hogares, mientras que el 22.67% es fuera de hogar.⁵

Es en este contexto de prisas, practicidad y falta de tiempo en que los alimentos pre cocinados se hacen cada vez más presentes y útiles en un mayor número de hogares, gracias a que son productos de rápida preparación y de fácil manejo. Lo anterior hace que cada vez sea menos sorprendente ver los congeladores de los supermercados llenos de comida preparada lista para calentar, servir y comer, llevando a las madres a ir en busca de este tipo de productos en presentaciones envasadas, enlatadas o congeladas. Estas presentaciones se han convertido en una buena opción para sustituir la compra de verduras frescas, ya que en muchos casos vienen pre cocidas, cortadas, desinfectadas y listas para servirse, además de poder ser almacenadas por periodos de tiempo más largos sin perder sus propiedades alimenticias.

1.4. Industria de alimentos procesados

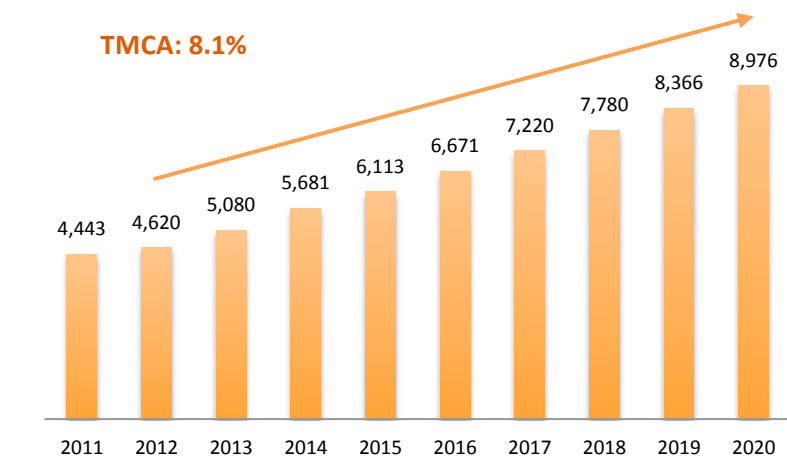
En 2011, la industria global de alimentos procesados produjo un total de 520,737 millones de toneladas de alimentos, lo que representó un valor total de 4,462 miles de millones de dólares (mmd)⁶. Se estima que la industria registrará una tasa media de crecimiento anual (TMCA) de 8.1% durante el periodo 2011-2020. Algunos de los factores que explican dicho crecimiento son principalmente debido al aumento en el ingreso de algunas economías emergentes como China, India, Brasil, Rusia y la innovación tecnológica aplicada a la industria.

En cuanto al consumo de la industria de alimentos procesados, ésta alcanzó un total de 4,443 mmd, impulsado por algunos factores como el aumento de la población mundial, una mayor demanda de alimentos, entre otros.

⁵ <http://www.uabc.mx/iis/ref/REFvol11num21/EFVOL11NUM21-7.pdf>

⁶ Industria de Alimentos Procesados. PRO MÉXICO Inversión y Comercio. 2012

Prospectiva del consumo mundial de la industria de alimentos procesados (mmd)

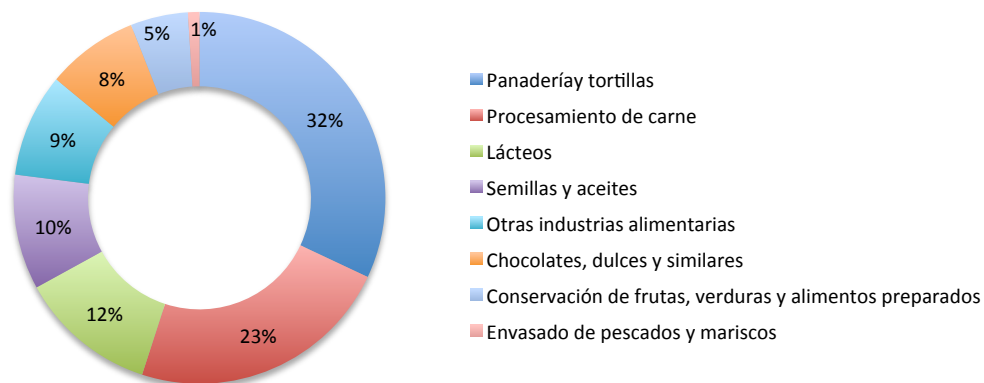


(Pronósticos a partir de 2012)
Fuente: Global Insight

En México, el crecimiento de la industria de alimentos procesados se atribuye a factores como su capacidad de producción, los recursos agrícolas, el crecimiento de la economía, el aumento de la clase media del país, su competitividad para atraer empresas extranjeras y las capacidades del país para fungir como plataforma de exportación hacia los más de 40 países con los que tiene acuerdos comerciales.

En 2011 la producción de la industria de alimentos procesados alcanzó un valor de \$119,707 md, lo que significó un crecimiento de 13.2% con respecto al 2010. En la siguiente gráfica se muestra una perspectiva de la producción de alimentos procesados en México.

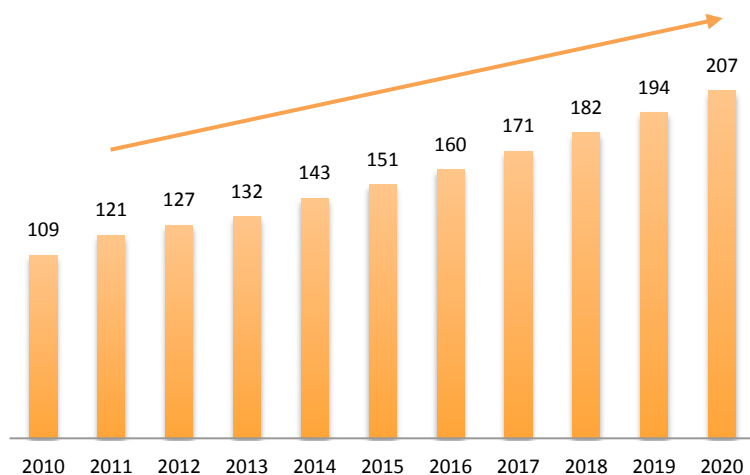
Producción de alimentos procesados por nicho en México en 2011



Fuente: INEGI

Del mismo modo, se estimó que el consumo de alimentos procesados en México alcanzó un valor de \$121,712 md obteniendo un crecimiento del 13.7% respecto al año anterior. Se espera que en el periodo 2011-2020, el consumo crezca a una TMCA de 6.1%.

Prospectiva del consumo de alimentos procesados en México (mmd)



(Pronósticos a partir de 2011)
Fuente: INEGI/Global Insight

Por otra parte, refiriéndonos exclusivamente al mercado mexicano de alimentos congelados, éste cuenta con una tendencia creciente a una tasa promedio de 11% anual, donde los productos congelados más populares incluyen: patatas, verduras, pizzas, nuggets de pollo, palitos de pescado, hamburguesas, snacks (aros de cebolla, chiles jalapeños rellenos), waffles y postres.

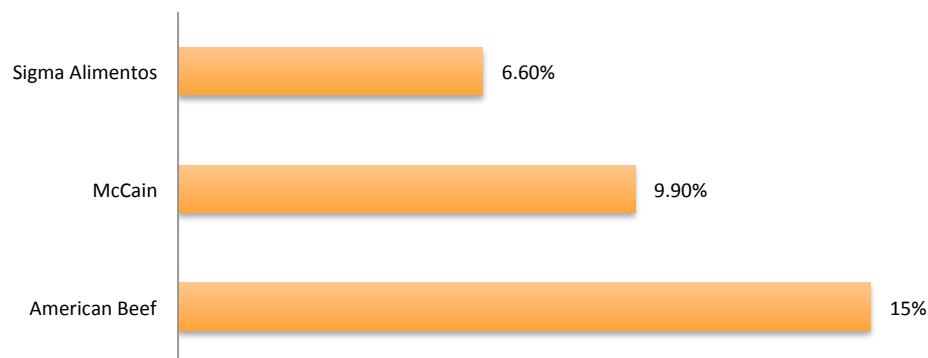
A nivel mundial, los productos congelados siguen teniendo un gran potencial de crecimiento: un estudio americano parte de la base en donde las ventas de productos congelados aumentará anualmente en un 3.6% hasta el año 2015. En cuatro años, las ventas alcanzarán en total casi los \$140.000 millones de dólares, cuando en 2010 se situaban todavía sólo un poco por encima de los \$110.000 millones.⁷

En México se estima que el consumo per cápita anual, de todo tipo de congelados, es de 3.7 kilogramos, siendo tres empresas las que tienen el liderazgo en el mercado:

- | | | |
|--------------------|------------------------|------------------------------|
| 1. American Beef | Empresa mexicana | Carne roja procesada |
| 2. McCain | Empresa estadounidense | Patatas y postres |
| 3. Sigma Alimentos | Empresa mexicana | Amplia variedad de alimentos |

⁷ Industria de Alimentos Procesados. PRO MÉXICO Inversión y Comercio. 2012

Cuota de mercado líderes sector alimentos congelados en México



Fuente: Industria de Alimentos Procesados. PRO MÉXICO Inversión y Comercio 2012

De acuerdo con un estudio realizado por Master Research, empresa de investigación de mercado, del total de hogares que cuentan con refrigerador, el 96% compra semanalmente al menos un alimento congelado o para guardar en congelador, en donde los que más se consumen son los siguientes:

- Vegetales y frutas, frescos o pre cocidos
- Papas preparadas para freír
- Helados
- Carnes y pescado preparado
- Postres
- Mariscos

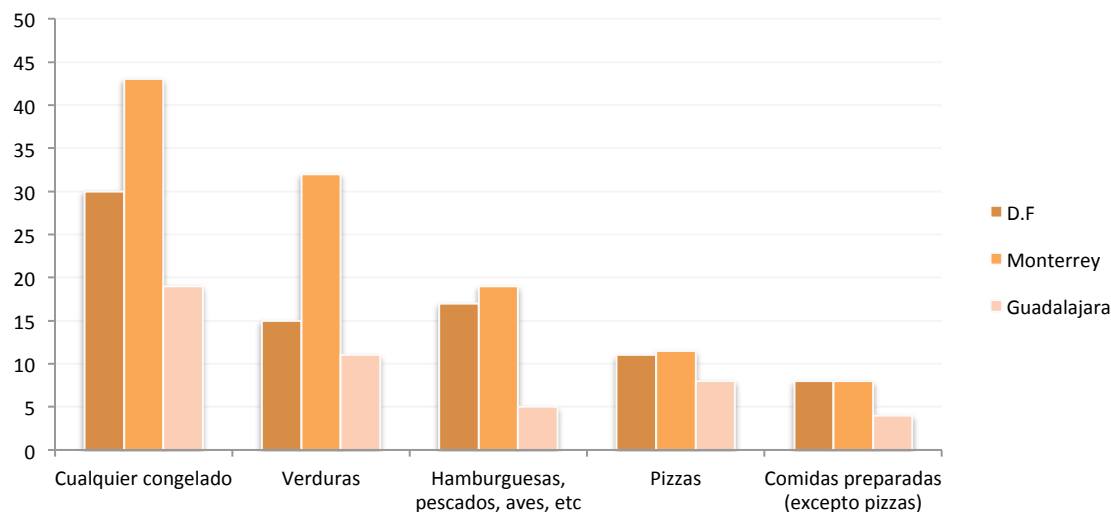
Los cuatro primeros productos congelados, los consumen entre el 40% y 60% de los hogares en nuestro país.

La demanda de alimentos congelados y refrigerados se concentra principalmente en las grandes ciudades como Distrito Federal, Monterrey y Guadalajara puesto que es donde se encuentra la mayoría de los consumidores de clase media y alta de México. Cabe destacar que estas grandes ciudades aglutinan aproximadamente el 75% de la Población.⁸

Dentro de estas tres ciudades, la ciudad de Monterrey es la que más prefiere los congelados, contando con al menos el 30% de consumo de productos de dos a tres veces por semana.

⁸ <http://www.alimentaria-mexico.com/productos-procesados-conservas-congelados-y-listos-para-tomar>

Demanda de alimentos congelados en las principales ciudades del país



Fuente: Agencia de Medios Quiroga. *Radiografía del consumo en México*

Como podemos observar en la gráfica anterior, el mayor consumo de alimentos congelados se encuentra dentro de la línea de verduras congeladas, seguidas específicamente por nuggets de pollo listos para freírse, papas a la francesa, tortillas de harina pre cocidas y carne para hamburguesas.

En el mismo estudio se determina que la causa por la que los consumidores prefieren los productos congelados es porque son productos que se pueden tener por largos periodos de tiempo sin perder la frescura y el sabor, además que son productos que permiten utilizar las cantidades o raciones que se desean ocasionando que haya menos desperdicio de alimento y también se pueden controlar mejor las porciones alimenticias. El 54% de los ciudadanos de Monterrey menciona que la razón de compra de este tipo de alimentos es porque no tienen el tiempo suficiente para poder preparar sus alimentos.

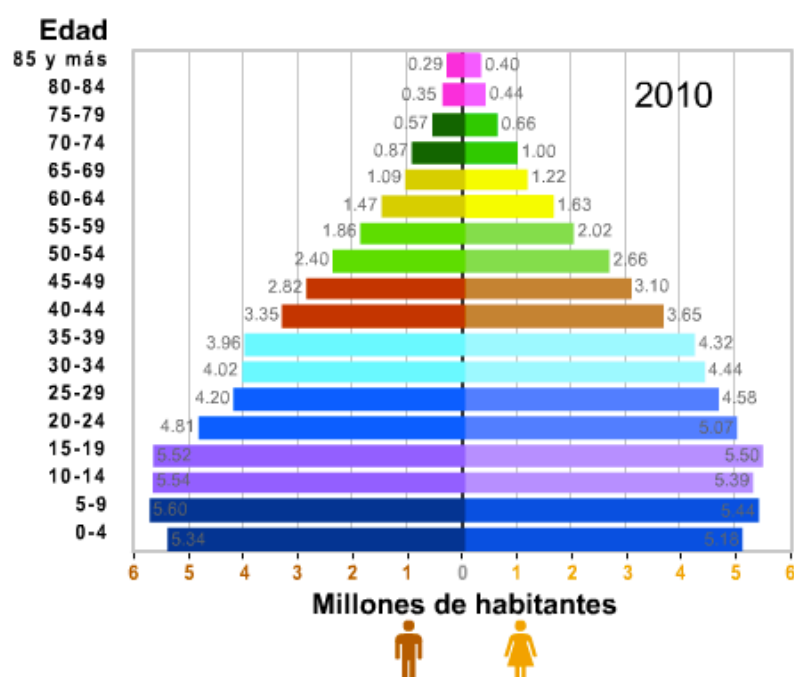
Por último, también se determina que este tipo de alimentos reducen la frecuencia con la que los consumidores asisten a los supermercados logrando un ahorro de tiempo y así poder enfocarse a otras actividades o labores; característica que hoy en día buscan muchas de las madres mexicanas debido a su estilo de vida.

Los factores anteriormente expuestos han logrado que los alimentos procesados, conservas, listos para comer y productos congelados ganen popularidad entre las familias mexicanas, presentando una oportunidad para las marcas y empresas de la industria de la alimentación. Según datos de Euromonitor Internacional, las oportunidades para vender productos congelados en México son muy grandes ya que todavía se tiene un consumo menor a comparación de otros países como Estados Unidos y la variedad en los productos está concentrada en unas cuantas marcas solamente, además que los hábitos de la sociedad están cambiando de forma drástica y acelerada, inclinándose a este tipo de productos.

1.5. Oportunidades para la alimentación infantil

De acuerdo a un estudio realizado por el gobierno de Canadá en 2011 denominado *Demographic Consumer Trends; The Eating Habits of Young Consumers in Mexico*, México cuenta con una de las poblaciones más jóvenes dentro de los países pertenecientes a la OCED por debajo de los 30 años de edad. Otros grandes mercados como Estados Unidos, China, Japón, Alemania, Francia y el Reino Unido cuentan con población promedio de 40 años o más. India es el único mercado con un promedio de edad menor siendo éste de 27 años.

En el siguiente gráfico, la pirámide poblacional de los habitantes de México (2010) muestra que el mayor grupo de habitantes del país se encuentra dentro del rango de los 5 a 19 años de edad tanto en hombres como en mujeres, reafirmandonos que existen amplias oportunidades para ofrecer productos en el mercado dirigidos a la población infantil y joven.



Fuente: Censo Poblacional 2010 INEGI

A partir de que existe un gran número de población debajo de los 20 años, compañías en México se están enfocando cada vez más a ofrecer productos para este tipo de público ya que en el año 2009, un total de 113 productos nuevos fueron lanzados para niños de 5 a 12 años de edad. En la siguiente tabla se detallan dichos lanzamientos de productos.

Categoría	Número de productos nuevos lanzados
Goma de mascar y confitería	132
Panadería	38
Chocolates	34
Dairy	32
Cereales de desayuno	23
Snacks	17
Postres y helados	10
Pescado, carne y harinas procesadas	5
Cenas preparadas	4
Cremas dulces para untar	1

Fuente: *Demographic Consumer Trends; The Eating Habits of Young Consumers in Mexico. Mintel*

Se puede observar que la mayoría de los productos están orientados a alimentos no saludables como la categoría de confitería y pastelería, pudiendo identificar un nicho en el mercado brindando la oportunidad para introducir al mercado productos saludables y nutritivos enfocados al público joven e infantil.

Igualmente se detectó que las madres mexicanas tienen una mayor conciencia de que llevar una vida poco saludable y tener malos hábitos en la alimentación de sus hijos puede tener graves consecuencias en su salud tanto a corto como largo plazo, por lo que actualmente tienen más cuidado y atención en cuanto a los alimentos que compran para los miembros de su familia, buscando ofrecerles alimentos más saludables para llevar a cabo una alimentación equilibrada que les permita desarrollarse plenamente.

Además, de acuerdo al *Estudio de tendencias y oportunidades para el sector de alimentos procesados del Estado de México* donde se realizó una encuesta a 30 empresas preguntándoles cuál era para ellas la tendencia a seguir en el sector de alimentación en México, se determinó que la tendencia líder la ocupan los aspectos de salud y bienestar, reportando que el 16% de las empresas encuestadas los ubicaron como su principal interés, seguidos por los alimentos de tipo gourmet o sofisticados contando con el 15% de aprobación.⁹

Además, en respuesta a las nuevas demandas del consumidor, el sector de la industria de alimentos ha tenido que ser muy innovador tanto en la variedad de productos de fácil consumo como en la presentación de los mismos. De acuerdo con un reciente documento presentado por la CANAINCA

⁹ <http://fumec.org.mx/v6/htdocs/alimentos.pdf>

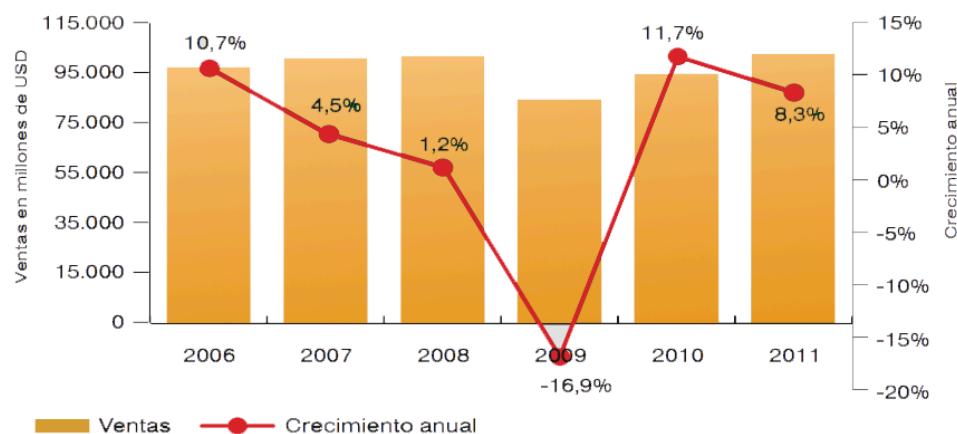
sobre tendencias de alimentación, se destaca que los consumidores buscan cada vez más presentaciones que sean fáciles de transportar, abrir y volver a cerrar, que proyecten estatus.¹⁰

Finalmente se puede detectar que en México existe una gran oportunidad dentro de la industria de alimentos, pudiendo ofrecer productos en el mercado que cubran la necesidad de las madres mexicanas de tener al alcance alimentos que sean prácticos, fáciles y rápidos de preparar; y que al mismo tiempo brinden una alimentación nutritiva y saludable para sus hijos, alejándolos de las posibilidades de llegar a padecer enfermedades como la obesidad y sobrepeso.

1.6. Modelos de Distribución en México

De acuerdo a un estudio realizado por PROCOMER (Promotora del Comercio Exterior de Costa Rica), en 2010 el sector detallista en México mostró una buena recuperación después de una gran caída que tuvo en el 2009. En el último año, las ventas del canal detallista alcanzaron los 102 mil millones de USD, lo que representa un aumento de 8,3% con respecto al año anterior.

Comportamiento de las ventas del canal detallista 2006 – 2011

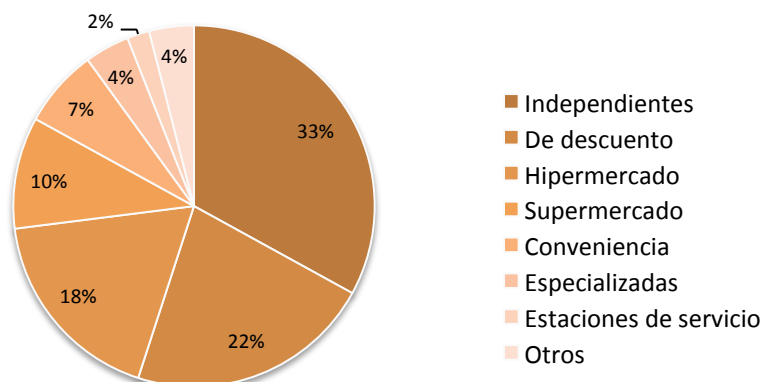


Fuente: PROCOMER. Euromonitor Internacional

En México, el canal minorista incluye tanto las grandes cadenas de supermercados e hipermercados como los pequeños supermercados independientes, las tiendas de conveniencia, las tiendas especializadas en alimentos, bebidas o tabaco, entre otros formatos de punto de venta. La distribución de la participación en las ventas de cada uno de estos formatos se muestra en el siguiente gráfico.

¹⁰ Reporte de Análisis y Estrategia Bursátil Herdez 2012. Banorte - IXE

Canal retail en México según porcentaje de ventas 2011

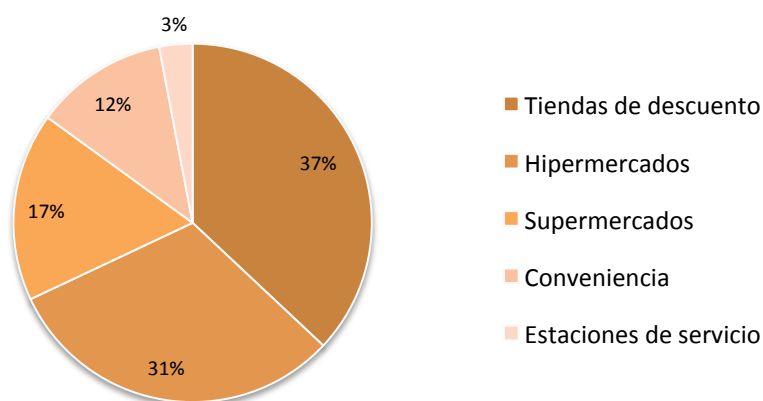


Fuente: PROCOMER. Euromonitor Internacional

Se puede observar que aunque en cantidad el mayor porcentaje es el de las tiendas independientes, la mayor parte de las ventas se debe a las cadenas detallistas, ya que cuentan con tiendas en los formatos de hipermercados, supermercados y tiendas de descuento.

Por lo mismo, si se toma en cuenta solamente las cadenas minoristas dejando a un lado las tiendas independientes, las mayores ventas en el año 2011 se realizaron a través de las tiendas de descuento, las cuales se han expandido de forma considerable debido al interés de las cadenas por competir también en los segmentos de tiendas dirigidas a niveles socioeconómicos bajos.

México: Distribución de las ventas al detalle del canal no tradicional 2011



Fuente: PROCOMER. Euromonitor Internacional

Las ventas en hipermercados crecieron en el 2011 un 7%, alcanzando los 18.133 millones de USD y un 5% en el número de establecimientos, para un total de 756. Durante el último año se abrieron 34 nuevos puntos de venta bajo este formato; 15 de éstas son de la cadena Walmart y 9 de Chedraui.

En el caso de los supermercados, se abrieron 39 durante el 2011 y las ventas crecieron un 5% con respecto al año anterior, alcanzando los 10.201 millones de USD.

Por otra parte, los pequeños supermercados independientes agrupan la mayor cantidad de tiendas en el canal retail mexicano, ya que el 80% corresponde a este formato; sin embargo, representan el 33% del valor de las ventas totales ya que a diferencia de las grandes cadenas de supermercados, este tipo de tiendas tienen presencia en las zonas rurales y menos pobladas.

Por último, las tiendas de conveniencia han crecido en la última década más de un 10% por año, la cadena OXXO, de la empresa Fomento Económico Mexicano (FEMSA), es la de mayor importancia dentro de este formato, ya que el 75% de las ventas de las tiendas de conveniencia le corresponden a esta empresa. La cadena OXXO ha tenido un crecimiento sumamente dinámico, solo en el 2011 abrieron 1.000 nuevos puntos de venta.

De acuerdo a lo anterior y la estructura del mercado mexicano, se determina que son dos empresas las que dominan el canal retail en México, Walmart y OXXO; sin embargo, esta última sólo tiene participación en el formato de tiendas de conveniencia y Walmart cuenta con distintos formatos como hipermercados, supermercados y tiendas de descuento, en donde en 2011 tuvo una participación de mercado del 18%. Sin embargo, si sólo se toman en cuenta las ventas de los supermercados, hipermercados, tiendas de descuento y de conveniencia, dejando de lado los supermercados independientes y las tiendas especializadas, Walmart tendría una participación de 31%.

La segunda empresa en importancia es Organización Soriana, con una participación de mercado en el 2011 del 7%, o del 13% si se excluye el canal tradicional. A pesar de su segunda posición, la diferencia con Walmart es considerable ya que Walmart abre en promedio alrededor de 300 tiendas por año mientras que Organización Soriana solamente 50.

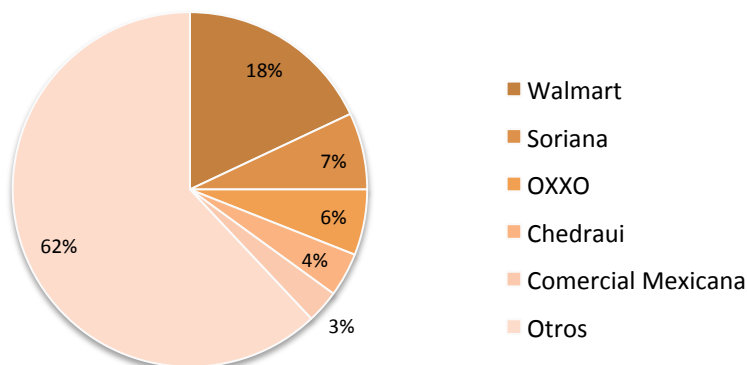
Las cadenas que más crecieron durante el 2011 según sus ventas fueron, Walmart y OXXO con un 1% y 0.6% respectivamente y en contraparte, la empresa Comercial Mexicana fue la única que no creció en el último año, ya que pasó de una participación de 5.9% a 5.8%.

Ventas 2011 cadenas de retail en México

Empresa	Ventas USD mn	Participación (%)
Walmart de México S.A.	26,763.2	17.9
Organización Soriana S.A.	8,093.6	7.3
Cadena Comercial OXXO S.A.	5,958.6	5.8
Comercial Chedraui S.A.	3,818.4	3.7
Controladora Comercial Mexicana S.A.	3,265.8	3.3

Fuente: PROCOMER

Canal retail en México: participación en ventas por empresa



Fuente: PROCOMER. Euromonitor Internacional

Es importante tener en cuenta que, como se muestra en la gráfica, si se suman las 3 cadenas minoristas con mayor participación después de Walmart (Organización Soriana, Oxxo y Chedraui), éstas no llegan a alcanzar las ventas de la primera, haciendo que Walmart juegue un papel muy importante dentro de la distribución para retail en México. Además, como se ha mencionado previamente, las principales cadenas de minoristas en México tienen entre 3 y 8 formatos distintos de comercialización los cuales van dirigidos a diferentes segmentos de mercado. A continuación se presentan los distintos formatos de las principales cadenas:

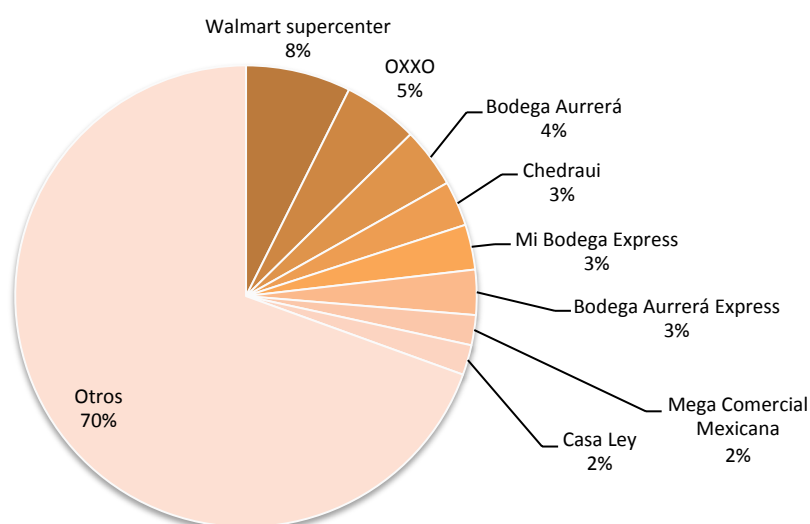
Empresa	Formato	Tipo	No. Tiendas
	Walmart Supercenter	Hipermercado	213
	Superama	Supermercado	88
	Bodega Aurrera	Descuento	385
	Mi Bodega Aurrera	Descuento	227
	Bodegas Aurrera express	Descuento	592
	Sam's Club	Membresía	124
	Total: 1,629		
	Soriana Hiper	Hipermercado	277
	Soriana Super	Supermercado	105
	Mercado Soriana	Descuento	125
	Mercado Express	Descuento	21
	City Club	Membresía	30
	Super City	Conveniencia	-
	Total: 558		

Empresa	Formato	Tipo	Cantidad de tiendas
	Chedraui	Hipermercado	136
	Selecto Chedraui	Supermercado	5
	Super Che	Descuento	40
	Total: 181		
	Comercial Mexicana	Supermercado	44
	Mega Comercial	Hipermercado	75
	Fresko	Supermercado (Segmento alto)	2
	Sumesa	Supermercado	13
	City Market	Supermercado (Segmento alto)	4
	Al Precio	Descuento	5
	Bodega	Descuento	45
	Costco	Membresía	35
	Total: 223		

Fuente: PROCOMER

Por último, respecto a los distintos formatos que se acaban de mostrar, el que mayor participación en ventas tiene es el Walmart Supercenter, seguido de las tiendas OXXO, y Bodega Aurrera. Como podemos ver, es claro que la mayor participación en el mercado corresponde a la cadena Walmart en las ventas del canal retail en México.

Principales formatos según ventas



Fuente: PROCOMER. Euromonitor Internacional

2. EMPRESA

2.1. Descripción de la empresa: Grupo Herdez S.A.B de C.V



Grupo Herdez es una empresa líder en el sector de alimentos procesados y en el segmento de helado de yogurt en México, y uno de los líderes en la categoría de comida mexicana en Estados Unidos. Grupo Herdez cuenta con un centro de investigación y desarrollo que le permite ofrecer nuevos y mejores productos que brinden valor agregado a sus clientes y consumidores.

La infraestructura del Grupo se compone de 14 plantas y 9 Centros de Distribución ubicados en la República Mexicana, Estados Unidos y Chile, en donde trabajan más de 9,000 colaboradores, atendiendo aproximadamente a más de 12,000 clientes.

Plantas de Grupo Herdez en México

- Chiapas: Planta Chiapas
- Coahuila: Planta Sabinas
- Distrito Federal: Planta México
- Estado de México: La Planta (Nutrisa)
- Guanajuato: Planta Alimentos
- Oaxaca: Planta Intercafé
- San Luis Potosí: Planta El Duque, Planta Industrias, Planta Barilla y Deshidratados del Bajío
- Sinaloa: Planta Santa Rosa, Planta La Corona y Planta Revolución

Plantas de Grupo Herdez en el extranjero

- Estados Unidos → Texas: Planta Dallas
- Chile → Quillota: Planta Avomex

Centros de Distribución (CD) en México

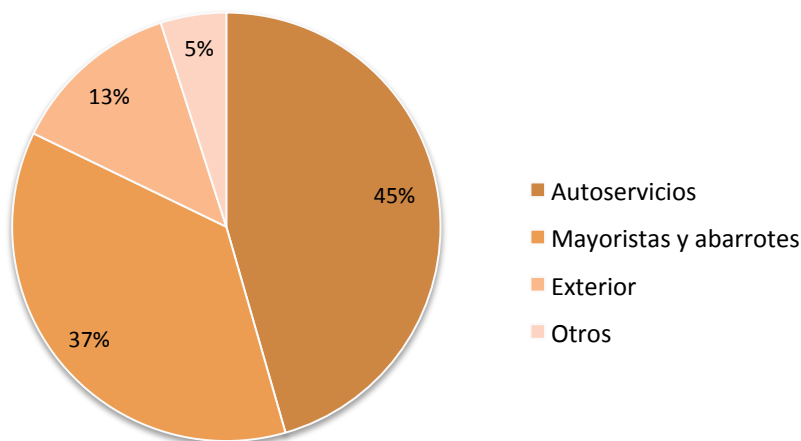
- Baja California: CD Tijuana
- Estado de México: CD Cuautitlán y CD La Planta (Nutrisa)
- Jalisco: CD Guadalajara
- Nuevo León: CD Monterrey
- San Luis Potosí: CD San Luis Potosí
- Sinaloa: CD Los Mochis
- Yucatán: CD Mérida

Centros de Distribución en el extranjero:

- Estados Unidos → Texas: CD Saginaw

Actualmente, de acuerdo al Informe Anual de Grupo Herdez 2012, el volumen de ventas se realiza a través de los siguientes canales de distribución: en un 46% en las cadenas de autoservicios, el 37% en las cadenas mayoristas y tiendas de abarrotes y el 13% son ventas al exterior.

Canales de distribución Grupo Herdez



2.2. Misión y Visión

La misión de Grupo Herdez es poner al alcance de los consumidores, principalmente en los mercados de México y Estados Unidos, alimentos y bebidas de calidad, con marcas de prestigio y valor creciente.

Como visión, busca consolidarse, crecer y posicionarse como una organización líder en el negocio de alimentos y bebidas, reconocida por la calidad de sus productos y la efectividad de satisfacción de las necesidades y expectativas de sus consumidores.

2.3. Cartera de productos

Grupo Herdez muestra un modelo de negocio basado principalmente en asociaciones, con lo que ha logrado crear un sólido portafolio de marcas de alimentos y bebidas. Su participación en el mercado está construida a través de una amplia gama de categorías incluyendo atún, burritos, cátsup, café, especias, guacamole, helado de yogurt, mayonesa, mermelada, miel, mini tacos, mole, mostaza, pasta, puré de tomate, salsas caseras, té, vegetales en conserva y alimentos orgánicos, entre otros.

Los productos se comercializan a través de un excepcional portafolio de marcas, entre las que destacan: Aires de Campo, Barilla, Búfalo, Chi-Chi's, Carlota, Del Fuerte, Don Miguel, Doña María, Embasa, Herdez, McCormick, Nutrisa, Wholly Guacamole y Yemina. Del mismo modo, Grupo Herdez cuenta con marcas exclusivas para el mercado internacional, especialmente para el mercado estadounidense en donde comercializa en su mayoría comida mexicana.

Finalmente, adicional a las marcas mencionadas también cuenta con acuerdos para la distribución en México de los productos Kikkoman, Ocean Spray, Reynolds y Truvía.

A continuación se inserta un gráfico con el que se muestra la cartera de productos de Grupo Herdez en donde se pueden apreciar los tipos de productos que cada marca maneja, resaltando que cada una de ellas va enfocada a determinados públicos, cubriendo las diferentes necesidades dentro del mercado.



Mercado Mexicano



Comida orgánica:
Abarrotes
Bebidas
Carnes
Endulzantes



Pastas
Salsas para pastas



Café soluble



Salsas
Aceitunas



Miel de abeja
Jarabe de maple
Jarabe de maíz para bebé



Puré de tomate
Salsas
Básicos picados
Vegetales



Frijoles
Salsa verde
Mole
Caldo de pollo en polvo



Salsa catsup



Atún
Champiñones
Chiles
Frutas
Gogo Squeez
Puré de tomate
Salsas
Vegetales en lata y tetra-pack
Verdurizador
Jugo V8



Mayonesa
Mostaza
Mermelada
Te
Aderezos
Especias
Sazonadores
Gelatinas
Repostería



Atún



Helados de yogur
Suplementos alimenticios
Nutrición deportiva
Alimentos y bebidas
Cuidado personal



Pastas

Acuerdos de Distribución



Salsa de soja
Salsa agri dulce
Salsas teriyaki



Frutos rojos:
Jugos
Deshidratados
Bebidas gaseosas



Miel de abeja
Jarabe de maple
Jarabe de maíz para bebé



Endulzantes naturales



Salasas
Dip
Tortillas
Snacks
Congelados pre-cocinados
Chiles



Tacos
Burritos
Flautas
Appetizers
Congelados pre-cocinados



Salsas
Chiles
Tortillas



Guacamole
Salsa de tomate

Mercado Exterior

A principios del año 2013, la marca Herdez presentó dos nuevos productos innovadores dirigidos a la alimentación saludable para las familias mexicanas: *Gogo Squeeze* y el *Verdurizador*.

Gogo Squeeze se trata de un producto de pulpa de fruta 100% natural en una bolsita apachurrable para ofrecer una nueva forma de comer fruta para que toda la familia la lleve a la escuela, al trabajo, al gimnasio o para consumirla en la casa.

Por otro lado, el Verdurizador es un polvo de verduras (zanahoria, pimiento, tomate y trigo) para empanizar (o empanar) los platillos cotidianos con el que busca ofrecer una alimentación saludable para los niños, respondiendo al conocimiento de lo difícil que es que los niños coman verduras.

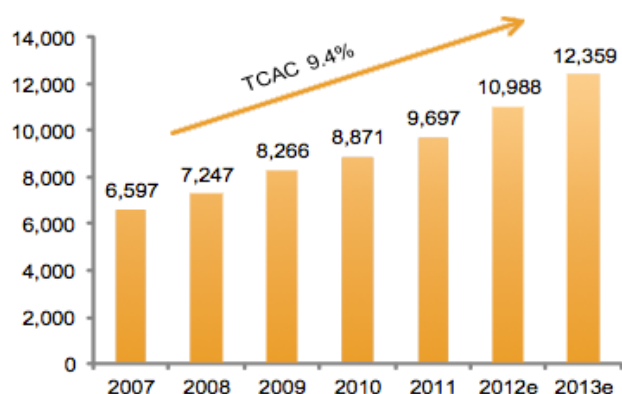
Con el lanzamiento de los productos anteriores, se determinó el 2013 como “el año de la innovación” para el Grupo, apostando por ofrecer al mercado productos que satisfagan las necesidades no cubiertas hasta el momento de sus consumidores.

2.4. Posicionamiento en el mercado

Contando con 90 años dentro del mercado mexicano, Grupo Herdez ha sido capaz de consolidar su negocio logrando tener un fuerte posicionamiento en el sector a nivel nacional, en donde la mayoría de sus marcas son número uno en el país.

En 2012 las ventas netas de Grupo Herdez aumentaron 15.7% con respecto a 2011¹¹. Los resultados en el año fueron satisfactorios a pesar de que en ese año se registró una de las peores sequías en Estados Unidos, lo que afectó las cosechas de granos, además de una epidemia de gripe aviar que repercutió en el precio del huevo y a lo que se sumó una baja en la pesca de atún y una fuerte volatilidad en el tipo de cambio.

Herdez: Ingresos anuales (millones de pesos)



Fuente: Empresa y estimaciones Banorte-Ixe

¹¹ Reporte de Análisis y Estrategia Bursátil Herdez. Ixe – Banorte. Abril 2012

Ya que el valor de la industria de alimentos procesados en México asciende a \$40,400 millones de pesos, Herdez cuenta con una penetración de mercado de 23%. No obstante, su penetración es mayor dependiendo de la categoría en la que se ubique; por ejemplo, en aderezos tiene una penetración de 56%.

En este nicho sobresale el posicionamiento que tienen en el segmento de mayonesas con la marca McCormick. En alimentos en lata o tetra-pack (atún, vegetales, legumbres) tiene 37% del mercado con marcas principalmente como Del Fuerte y Herdez. En salsas y condimentos, la penetración de mercado es de 23%.

Participación de mercado por línea de producto de Grupo Herdez		
Superior al 50%	Entre 25% y 45%	Menos de 25%
Mayonesas	Pastas secas	Té
Mostazas	Mermeladas	Consomé de pollo
Moles	Aceitunas	Jarabes
Salsas caseras	Especias	Catsup
Jugo de 8 verduras	Vegetales	Jugos y Néctares
Champiñones	Atún	Bebidas de soya, almeja y tomate
Carnes enlatadas	Miel de Abeja	Gelatinas
Puré de tomate	Salsa tipo Catsup	Aceite Vegetal

Grupo Herdez participa en una industria altamente competitiva, misma en la que participan empresas con grandes recursos de capital, personal, investigación y desarrollo, inversión publicitaria, diversidad en líneas de producto y reconocimiento de sus marcas. Las principales marcas competidoras en el mercado nacional son La Costeña, Clemente Jacques, Del Monte, Hellmann's, Smucker's, French's, La Moderna, Dolores, Tuny, Jumex, Del Valle, V8 de Campbell's, Ades, Vita Real, Karo, Nescafé y Valentina.

Finalmente, además de tener un fuerte posicionamiento de sus productos, Grupo Herdez mantiene una estrategia de compañía de mantener la calidad de sus productos combinándolos con buenos precios; es decir, no se trata de presentar productos de bajo precio, sino de mantener un precio accesible. Cabe señalar que la mayoría de sus productos se consideran por su calidad y reconocimiento de marca.

3. PROPUESTA DE LANZAMIENTO DE NUEVO PRODUCTO

3.1 Planteamiento de la situación

De acuerdo a los datos presentados en los puntos 1 y 2 de este documento, se pueden detectar oportunidades importantes para el sector de los alimentos congelados en México, los cuales se muestran a continuación:

SITUACIÓN	OPORTUNIDAD	PROPUESTA
Altos índices de obesidad y sobrepeso entre la población mexicana, en especial entre la población infantil.	Las madres mexicanas han empezado a tener una mayor conciencia por brindarle a sus hijos una alimentación más sana y equilibrada, tratando de prevenir la obesidad y sobrepeso.	Ofrecer un producto dentro de la categoría de verduras exclusivamente dirigido a los niños mexicanos.
La venta de productos de la categoría de alimentos pre cocinados ha ido en aumento y las tendencias son favorables para el sector en la industria mexicana.	Las madres de familia, debido al estilo de vida que llevan actualmente, buscan cada vez más productos pre cocinados y congelados ya que son más prácticos y fáciles de servir al momento de preparar los alimentos para su familia.	El producto será presentado dentro del sector de congelados; ofreciendo practicidad, rapidez y de fácil uso para las madres de familia.
Los lanzamientos de nuevos productos (sector alimentación) dirigidos al público infantil son en su mayoría productos de confitería o panadería dejando a un lado productos orgánicos o vegetales.	Se presenta un nicho en el cual las compañías de alimentos procesados podrían enfocarse, siendo los pioneros en ofrecer productos realmente saludables para el público infantil.	Lanzar el primer producto dentro de la categoría de verduras congeladas que esté dirigida exclusivamente para los niños; perteneciente a la empresa mexicana Grupo Herdez .

Teniendo en cuenta los tres puntos anteriores, se propone realizar un nuevo producto para el Grupo Herdez: Verduras congeladas dirigidas al público infantil. Esta propuesta responde a la necesidad tanto de ofrecer una alimentación sana y divertida para los niños, como ofrecer un producto eficaz y de fácil y rápida preparación para las madres de mexicanas.

4. OBJETIVOS

4.1. General

Ofrecer al mercado, a partir de la innovación y fortalezas del Grupo Herdez, un producto que sea sano, práctico y divertido para que las madres mexicanas tengan la oportunidad de mejorar los hábitos alimenticios de sus hijos, reduciendo las probabilidades de padecer en un futuro enfermedades como la obesidad y el sobrepeso.

4.2. Particular

Penetrar en el 10% de las familias mexicanas con hijos en el primer año de vida del producto.

5. ESTRATEGIA

5.1. Definición de estrategia

Crear una nueva marca para Grupo Herdez que ofrezca un producto sano y divertido para los niños y que sea práctico y de fácil uso para las madres.

La estrategia estará orientada de acuerdo al comportamiento del mercado, en donde a través de la creación de la nueva marca se ofrecerá un nuevo producto “oportunidad” diseñado para cubrir las necesidades del mercado que han sido descubiertas de acuerdo al trabajo de investigación que se ha realizado previamente.

Además, el añadir una marca exclusiva para la gama de productos congelados, sigue la estrategia del Grupo y la forma en la que gestiona su diverso portafolio de marcas, dirigiendo cada una de ellas a un sector en particular para cada tipo de consumidor y sus necesidades.

La creación de una nueva marca soportada por el Grupo Herdez ayudará a crear un producto especializado en el sector de alimentos congelados saludables para niños, con la posibilidad de que en un futuro se pueda extender la profundidad de los productos de la nueva marca. Sin embargo, a pesar de crear una marca nueva para el mercado, se mostrará el respaldo de Grupo Herdez ya que al estar fuertemente posicionada en la mente del consumidor mexicano, podremos proyectar confianza a los nuevos consumidores respecto a la calidad y el beneficio que se ofrecerá.

Para la nueva marca se recomienda que por una parte, el nombre incluya una palabra que el consumidor pueda asociar fácil y rápidamente a los alimentos frescos y congelados; y por otra que lleve el nombre de “Herdez” para ayudar a que la marca sea más fácil de asociar con los estándares de

calidad del Grupo y hacer referencia a que proviene del mismo corporativo, que ya conocen y que sus productos han estado en sus hogares desde hace más de 90 años.

Si se muestra desde un inicio que la nueva marca de productos congelados para niños forma parte del Grupo Herdez, el consumidor tendrá más confianza hacia el nuevo producto y tendrá mayor capacidad de atención, haciendo que la intención de compra sea mayor a si se mostrara como una marca sin asociarse con el Grupo.

Por lo anterior, se propone que la nueva marca de Grupo Herdez se llame **Herdez Fresh**; en donde primero mostramos que es una marca perteneciente al Grupo y por otra, la palabra Fresh hace referencia de forma inmediata a que el producto es un producto fresco, natural y frío; atributos que son indispensables para representar la línea de productos congelados.



Los esfuerzos estarán centrados para que el nuevo producto sea percibido entre el consumidor como un producto líder en innovación y de alta calidad.

5.2. Perfil del consumidor

El nuevo producto, al estar enfocado a brindar una alimentación sana y divertida para los niños, debe tener en cuenta dos tipos de consumidores: las madres de familia y el propio público infantil, cuyas características y perfiles se presentan en la siguiente tabla.

FACTOR	PERFIL
Nivel Socioeconómico	ABC+ / C (Alto, Medio alto y Medio)
Edad	Madres de familia: De 30 a 45 años Niños y niñas: De 4 a 10 años
Residencia (zona geográfica)	Ciudad de México, Monterrey y Guadalajara (y zonas metropolitanas)
Estilo de vida	Madres de familia: Modernas, trabajadoras, que se preocupan por su salud y la de sus hijos Niños/as: Asisten a la escuela, suelen comer en casa
Tipo de Compra	Racional
Iniciador	Niños y niñas Madres de familia
Decisor	Madres de familia
Comprador	Madres de Familia
Consumidor Final	Niños y niñas

Es importante tener en cuenta ambos perfiles ya que los niños serán nuestro consumidor final y las madres serán las que tomen la decisión y compren el producto para sus hijos; pudiendo ser la intención de compra iniciada por ambos.

Debido a lo anterior, el producto debe ser atractivo y debe captar la atención tanto de las madres como de los hijos, en donde debemos recordar, que por lanzar al mercado un nuevo producto que pertenece al sector de alimentación y siendo que éste va enfocado a la alimentación sana de los niños de 4 a 10 años de edad, es un tipo de compra racional en la madre es quien decide y tiene la acción de compra, puesto que las verduras congeladas son un producto que generalmente no se lleva a casa a menos que se encuentre programado dentro de una lista.

Lo anterior nos lleva a definir que se tendrán que manejar dos tipos de comunicación para lograr que el producto llame la atención de ambos públicos y que tanto madres como hijos se identifiquen con él aunque de forma diferente.

6. PRODUCTO

6.1. Concepto de producto

Definición de producto → Verduritas congeladas cortadas en forma de figuras: Luna, Estrella y Corazón.

Razonamiento de producto → Sólo con el hecho de escuchar la palabra “verdura” o ver el color verde en la mayoría ellas, los niños suelen decir instantáneamente “no me gusta”, seguido de un “no lo quiero” y finalizando con un “no me lo voy a comer”, haciendo para las madres toda una batalla y un reto que sus hijos se coman las verduras del plato y muchas veces da pie a un juego de negociación entre el niño y la madre, en donde en vez de pasar un rato agradable y en familia a la hora de la comida, se convierte en un momento agobiante en donde la madre llega a decidir por no ofrecerle este tipo de alimentos a sus hijos, llevándolos a que no tengan una alimentación sana y adecuada durante su desarrollo.

Por ello, es necesario que el nuevo producto sea atractivo para los niños y diferente a lo que están acostumbrados a ver en sus platos, tratando de romper el estereotipo que hoy en día mantienen sobre el mal gusto hacia las verduras y lograr potenciar su gusto hacia ellas; ayudando también a que las madres ya no tengan que hacer de cada comida una batalla de convencimiento al que se enfrentan día a día para que sus hijos coman adecuadamente.

Un estudio encabezado por David Just, profesor de economía conductual de la Universidad de Cornell, reveló que utilizar técnicas como cambiar el nombre de los vegetales ayuda a que los niños coman saludablemente y, después de realizar una serie de experimentos relacionados con los niños al momento de comer vegetales, finalmente se destacó lo siguiente: “Cuando les dijimos que eran ‘zanahorias de visión nocturna’, se comieron un sorprendente 66% a comparación del 32% que consumen cuando las llaman ‘comida del día’, o del 35% que comen cuando no les ponen nombre alguno”.¹²

Con el resultado de dicho estudio, se puede estimar que si las verduras son presentadas en forma diferente a la que los niños están acostumbrados, siendo ésta en formas de estrellas, lunas y corazones, es probable que su rechazo a comerlas sea menor y aumente el consumo de las mismas entre el público infantil.

¹² <http://mexico.cnn.com/salud/2012/10/01/la-mercadotecnia-un-truco-para-que-tus-hijos-se-coman-los-vegetales>

6.2. Características principales del producto

Marca: Herdez Fresh, parte de Grupo Herdez

Tipo de producto: Verduras cortadas en forma de figuras pre cocidas y congeladas

Figuras: Luna, Estrella y Corazón

Beneficio: Presentación de las verduras de forma única, atractiva y divertida para el público infantil. Producto que ayudará a las madres a ofrecerles una comida saludable de forma rápida y eficaz a sus hijos.

Nombre del producto: Chiqui Choice → Nombre arbitrario, ya que se parte de dos palabras diferentes cuyo significado dará pie a uno nuevo para el producto:



- **Chiqui:** Reducción de la palabra “Chiquito”; sinónimo de pequeño y que dentro de la cultura mexicana se utiliza mucho para referirse a los niños. La palabra “Chiqui” es lo primero que hará referencia a que nuestro producto se identifique como un producto especialmente dirigido para los niños.
- **Choice:** En español “elección”; con la que quiere hacer referencia a que será un producto que los niños idealmente eligen como parte de su alimentación.
- **Chiqui Choice** = La elección de los niños; las verduritas que son elegidas por los niños para incluir en su comida diaria.

Personaje: “Chiqui Chef” → Se utilizará un niño Chef como personaje para el producto puesto que al tener una figura humana (aunque animada) puede ayudar a crear una mayor identificación entre los niños, además que muchas veces los niños asumen roles cuando juegan a ser grandes y escogen ciertos oficios como policías, bomberos, doctores, etc., y uno de suele ser jugar a ser Chef, por lo que nuestro personaje ayudará a que el producto capte la atención de los niños y hasta lograr que sean ellos mismos los iniciadores de la compra.

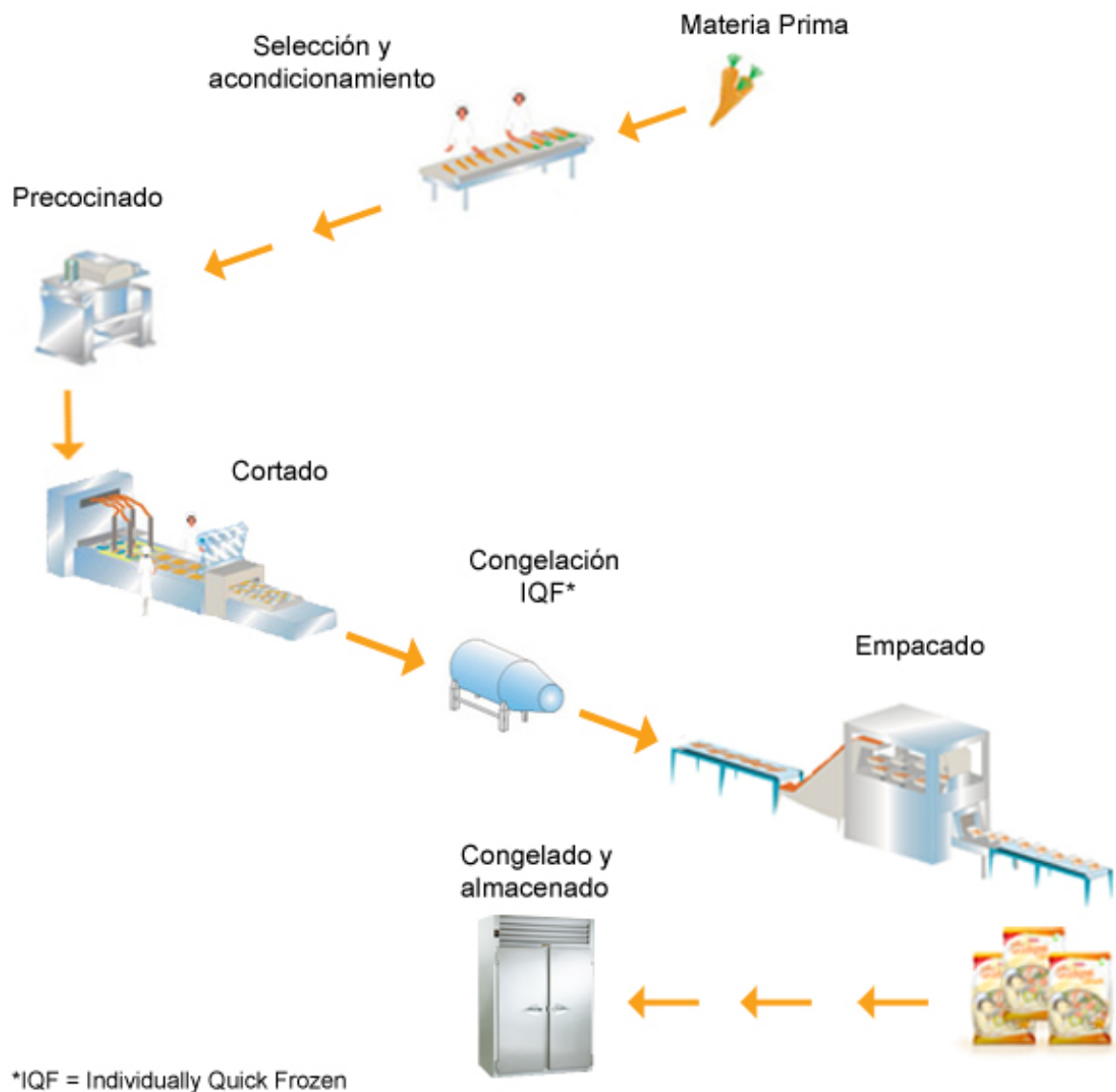
6.3. Características secundarias del producto

- Ingredientes: Papa (patata), Calabaza (calabacín) y Zanahoria.
- Sin saborizantes ni colorantes
- Sin conservadores
- 100% natural
- Empaque resellable

- Empaque con abre fácil (línea punteada)
- Contenido Neto: 500 gr

6.4. Proceso de producción

Grupo Herdez es productor de vegetales a través de una de la Planta “La Corona” en Sinaloa, lo que quiere decir que la materia prima proviene de nuestra empresa misma. De este modo, a continuación se explica cuál sería el proceso de producción para nuestro nuevo producto:



Una vez congeladas, las verduras deben conservarse a una temperatura de -18°C para mantenerlas en buenas condiciones y que no pierdan sus propiedades. No se debe interrumpir la cadena de frío desde el proceso de fabricación hasta el momento de consumirse.

Es importante mencionar que toda merma del producto que resulte del **corte** de la papa, zanahoria y calabaza, no se convertirá en desperdicio ni en pérdida de producto ya que el Grupo cuenta con las marcas Herdez y Del Fuerte en donde la merma podrá ser utilizada en algunos de sus actuales productos tales como:



Chícharo y zanahoria



Jugo de 8 verduras



Verdunizador



Calabaza en cubos



Papa en cubos



Zanahoria en cubos



Ensalada de legumbres



Ensalada de vegetales



Chícharo y zanahoria

6.5. Estrategia y posicionamiento del producto

Chiqui Choice será un producto con alto grado de innovación tanto para el mercado como para la empresa, ya que es un producto que actualmente no existe ni dentro de la cartera de productos de Grupo Herdez ni dentro de alguna otra compañía, llevándonos a incursionar en una categoría nueva para el mercado actual.

La estrategia a seguir estará basada en una estrategia de diferenciación ya que seremos los pioneros en responder a un nicho importante en el mercado a través de la innovación: presentar las verduras de con forma de luna, estrella y corazón, en donde a través de este atributo, seremos capaces de diferenciaremos de forma inmediata de otros vegetales congelados existentes.

Sin embargo, también se contará con otros atributos importantes que ayudarán con nuestra estrategia de diferenciación los cuales se describen a continuación:

a) Diseño y empaque → Es uno de los puntos que más ayudarán a diferenciar el producto después de percibir que las verduras son cortadas en forma de figuras. Para Chiqui Choice se manejará un diseño de empaque muy diferente a los que se conocen actualmente en el sector de verduras congeladas puesto que hay una característica con la que casi la mayoría cuenta: utilizan el color verde como forma de fácil identificación y asociación al producto. Sin embargo, Chiqui Choice, al ser un

producto que busca romper con los estereotipos de las verduras y ser un producto para los niños, en el empaque se utilizarán colores que no hagan referencia a las verduras, pero que sean llamativos tanto para los niños como las madres de familia.

Esta técnica de diferenciación nos permitirá, en primer lugar, una mayor notoriedad en el punto de venta ya que el producto logrará sobresalir por el simple uso de colores totalmente diferentes en comparación a los demás productos; y en segundo lugar, porque permitirá que el niño no tenga un rechazo al producto de forma instantánea al no hacer referencia hacia que el contenido del producto son verduras. (Más adelante, en el apartado de comunicación de este escrito, se explicarán y justificarán con profundidad los elementos utilizados en el diseño del empaque).

b) Valor agregado → Es un producto que ayudará a las madres de familia a brindar alimentación rápida y saludable a la hora de comer, satisfaciendo las necesidades que hoy en día tienen debido a los cambios del estilo de vida de las mujeres mexicanas (como se ha explicado en el punto 1.3).

c) Calidad → Al pertenecer a Grupo Herdez, tanto la marca como el producto cuentan con el reconocimiento y respaldo del mismo, el cual ha estado presente en el mercado mexicano desde hace 90 años y cuenta con un prestigiado posicionamiento dentro de los consumidores. De hecho, Herdez ha sido seleccionado por cuarta ocasión consecutiva como *Marca de Confianza* de los mexicanos de acuerdo a la revista Reader's Digest.

Será a través de estos atributos con los que lograremos que nuestro nuevo producto, Chiqui Choice, sea percibido como un producto único en el mercado y que realmente añada valor al consumidor.

6.6. Competencia

Actualmente no existe ningún otro producto de verduras congeladas que esté dirigido exclusivamente al público infantil y que se presente en figuras como Chiqui Choice. Sin embargo, es importante tener en cuenta a aquellos competidores con los que estaremos presentes dentro la línea de vegetales congelados en un primer plano.



La empresa mexicana *La Huerta* es el mayor jugador en el sector, con un 77% de penetración en el mercado a través de una amplia variedad de productos y presentaciones. La empresa cosecha sus propios productos al igual que Herdez y Del Fuerte.

Los productos de la marca están posicionados como productos de alta calidad, aunque no cuentan con el atributo de alta innovación ya que ha mantenido las mismas líneas o pocas variaciones en sus productos, siendo hace sólo unos meses (menos de un año)

que acaba de ampliar su gama de productos con mezclas de vegetales congelados sazonados.

Por otro lado tenemos las marcas de distribuidor, las cuales ocupan el segundo lugar en la cuota de mercado de vegetales congelados con un 16.7% de acuerdo al estudio de PROCOMER. Sin embargo éstos ofrecen muy poca variedad en sus productos y los consumidores tienen una menor percepción a la buena calidad, aunque ofrecen un precio más asequible.

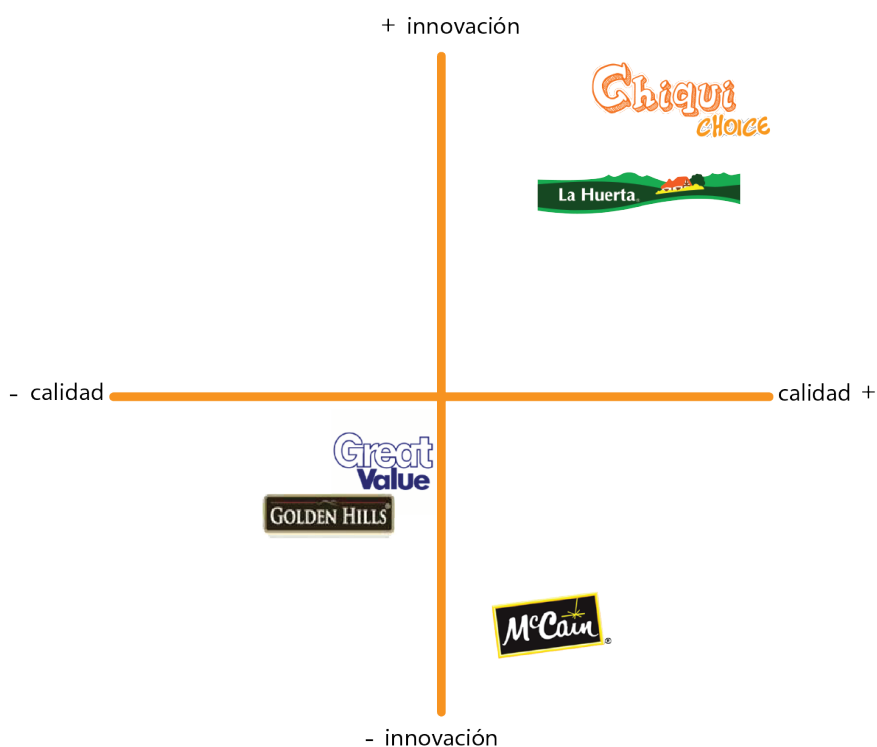


Algunas de las marcas de distribuidor son Great Value de Walmart, Valley Foods de Soriana y Golden Hills de Comercial Mexicana. Grupo Chedraui, a pesar de tener su propia marca, no participa en alimentos congelados al momento.



Finalmente, otros competidores del sector (con un mínimo porcentaje de cuota de mercado) son por ejemplo los vegetales congelados de la marca norteamericana *McCain*, los cuales sólo se encuentran disponibles en la cadena de autoservicio Soriana, ya que aunque la marca es altamente reconocida por sus productos de patatas fritas y postres, no ha logrado tener una buena participación en el mercado con su línea de vegetales congelados.

De acuerdo a lo anterior, si mostramos de manera gráfica cómo queremos estar posicionados frente a la competencia a partir de nuestros objetivos de diferenciación, podríamos hacerlo de la siguiente forma:



Como segundo elemento a tomar en cuenta de la competencia, será el posible ingreso de un producto que compita directamente con el nuestro, al imitar el concepto de verduras congeladas en figuras. Es altamente probable que competidores como La Huerta sean los primeros en copiar nuestro producto debido a que es líder en la categoría y tiene la infraestructura para hacerlo.

En cuanto a las marcas de distribuidores, la barrera de entrada que tendrían es que ellos mismos no cosechan el producto, así que dependerían de un proveedor que les permitiera la entrada y por lo tanto tardarían más tiempo en ingresar o inclusive podrían decidir no hacerlo.

Finalmente, McCain cuenta principalmente con una barrera como la baja cuota de mercado en vegetales congelados, además que también debe tomar en cuenta que al ser una empresa de origen extranjero en donde sus plantas están ubicadas en Canadá y Estados Unidos, son mayores los costes para ingresar el producto a México, en donde aún no cuentan con altas cuotas de mercado en el sector de vegetales.

Por ello, es con La Huerta con quien tendremos que competir (en primer instancia) con sus productos actuales y por otra, debemos tener planes de acción en caso que decida ingresar al mercado un producto que compita directamente con Chiqui Choice.

7. PRECIO

7.1. Fijación de precio

A partir de nuestra estrategia de posicionamiento para el producto y el perfil de nuestro consumidor, el precio a aplicar para Chiqui Choice será de acuerdo a una estrategia de Precios Primados, ya que contamos con los siguientes elementos que permitirán llevarlo a cabo:

Elementos internos:

- ✓ Grupo Herdez cuenta con los recursos económicos (crecimiento del 15.7% referente al año anterior) y recursos I+D para desarrollar el producto.¹³
- ✓ Se cuenta con la materia prima desde la planta “La Corona” en Sinaloa
- ✓ Se cuenta con los recursos y operaciones necesarias para distribuir el producto desde el CD de Sinaloa (Los Mochis) hasta los canales de distribución.
- ✓ El producto estará respaldado bajo la marca **Herdez Fresh**, con la que se comunican los altos estándares de calidad y productos de valor añadido para el consumidor.

Elementos externos:

- ✓ Tendencia favorable hacia los productos congelados.
- ✓ Tendencia del consumidor hacia la compra de alimentos saludables.
- ✓ No existe ningún otro producto en vegetales congelados especializado en el público infantil.

Estipulado lo anterior, se sugiere que el Precio de Venta al Público, por Chiqui Choice de 500 gr, sea en base a tres escenarios detallados a continuación:

	Optimista	Realista	Pesimista
Precio de Venta Público recomendado	\$30.00	\$27.00	\$25.00
Margen Distribuidor 20%	\$6.00	\$5.40	\$5.00
	\$24.00	\$21.60	\$20.00
Descuentos y aportaciones (25%)	\$6.00	\$5.40	\$5.00
Precio de Venta a Detallistas	\$18.00	\$16.20	\$15.00

Cifras expresadas en Pesos Mexicanos (MXN), Moneda nacional del país. (\$1 mxn = 18.5 € aproximadamente)

¹³ Grupo Herdez Informe Anual 2012

Se sugiere que el rango de precios para el producto vaya desde \$25.00 por unidad hasta \$30.00 siendo en un escenario realista la venta del producto a \$27.00 el cuál cumplirá con nuestra estrategia de Precio Primado.

Además, esta estrategia también la debemos llevar en base a los precios que actualmente tiene el líder en la categoría (La Huerta) en productos que se asemejan al nuestro, siendo en este caso las mezclas de vegetales congelados de 3 ingredientes. Sin embargo, La Huerta también maneja vegetales con valor añadido como el que estén sazonados, los cuales también serán un elemento a tomar en cuenta para definir nuestro precio.



Con la anterior ilustración pretendemos colocarnos por encima de los productos similares del líder en el mercado (mezclas de 3 ingredientes) pero por debajo de su línea de productos con valor añadido (Mezcla "Italia Mía" de vegetales sazonados), para que de esta manera el consumidor pueda percibir el valor que le estamos ofreciendo en el producto, además de percibirlo como un producto de calidad y de una marca fuerte y prestigiosa como lo es Herdez.

Además, debemos tener en cuenta que si es que se presenta un escenario en el que no se cumplen los objetivos de ventas por volumen de Chiqui Choice, fijando un Precio Primado es más accesible la reducción del precio por unidad; ya que de modo contrario, si fijamos un precio desde el inicio igualando a nuestro competidor líder en la categoría por \$25.20 o incluso por debajo, será muy difícil realizar algún tipo de ajuste de precio ya sea incrementándolo o reduciéndolo, con el cual arriesgaríamos la imagen del producto en cuanto a la calidad y el propio prestigio de la marca.

7.2. Previsión de demanda y ventas

Para la previsión de demanda y en consecuencia el volumen de ventas del nuevo producto, se tomaron en cuenta los siguientes factores:

Previsión de Demanda

Total Habitantes México*	118,564,077
Habitantes zona geográfica de distribución	33,506,771
Niños de 4 a 12	8,215,598
Familias (2 hijos x familia promedio)	4,107,799
96% Consumo alimentos congelados	3,943,487
17% Consumo de vegetales de niños	670,393

* Estimaciones de proyección de población según CONAPO. Proyecciones de población 2010 - 2050

Teniendo en cuenta la previsión de demanda, siendo un total de 670,393 familias mexicanas potenciales a consumir nuestro producto, y siendo que nuestro objetivo es penetrar en el 10% de estas familias (67,039), nuestra previsión de ventas para el primer año de Chiqui Choice a partir de los diferentes escenarios de precio al distribuidor, queda de la siguiente manera:

Previsión de Ventas año 1

Venta de 2 unidades por familia al mes del 10% de familias de la demanda potencial			
	Optimista	Realista	Pesimista
Precio de Venta al Distribuidor	\$18.00	\$16.20	\$15.00
Unidades	1,608,943	1,608,943	1,608,943
Ventas Netas (mxn)	\$28,960,974.00	\$26,064,876.60	\$24,134,145.00

La razón por la que se realiza una previsión de venta de 2 unidades por familia es debido a que una bolsa de Chiqui Choice contiene 500 g, lo que nos da aproximadamente 4 raciones de 125 g. Con ello se calcula un consumo de 2 veces por semana por hijo, dándonos idealmente como resultado la compra de 2 bolsas al mes por cada familia.

8. DISTRIBUCIÓN

8.1. Zona Geográfica

El tipo de distribución para el producto será de carácter selectivo, ya que no será un producto que esté disponible en todos los Estados del país puesto que en una primer etapa, nos enfocaremos a aquellas grandes ciudades donde el consumo de comida congelada es mayor y en donde el estilo de vida y nivel socioeconómico es aquél que describimos en el perfil de nuestros consumidores. Por ello, solamente estaremos presentes en 3 zonas geográficas del país que se señalan a continuación en naranja:



Distrito Federal y Estado de México: Son de las ciudades más grandes y pobladas del mundo, siendo el centro comercial, industrial y cultural del país. La población, según el censo de 2010 de INEGI, ascendía a 8.8 millones de habitantes en Distrito Federal, y 15.2 millones en el Estado de México.

Guadalajara, capital del Estado de Jalisco: Situada al oeste de la República Mexicana, cuenta con una población cercana a 1.5 millones de personas y su área metropolitana con 4.6 millones.

Monterrey, capital del Estado de Nuevo León: Situada en el norte del país y próxima a la frontera con Estados Unidos, es una importante ciudad industrial con una población de 1.2 millones y su zona conurbada es de 4 millones de personas.

La Planta “La Corona” en la Ciudad Los Mochis, en el Estado de Sinaloa, es la productora de Vegetales para las marcas Herdez y Del Fuerte, con vegetales como grano de elote, calabacitas, chícharos, zanahorias, papa y champiñones, además de otros productos como salsas en Tetra-Pack. Por ello, será en esta planta en la que se producirá nuestro nuevo producto y de la planta, al Centro de Distribución (CD) en el mismo Estado de Sinaloa, (marcada con un punto blanco en el mapa anterior), para de ahí poder llevar el producto a los Centros de Distribución del Grupo de cada Estado elegido donde se encontrará la venta de nuestro producto (de igual manera señalados con un punto blanco en el mapa):

Nombre de CD	Sede	Distribuidor para
Cuautitlán	Estado de México	Distrito Federal y Estado de México
Jalisco	Guadalajara	Guadalajara
Nuevo León	Monterrey	Monterrey

8.2. Canales de distribución

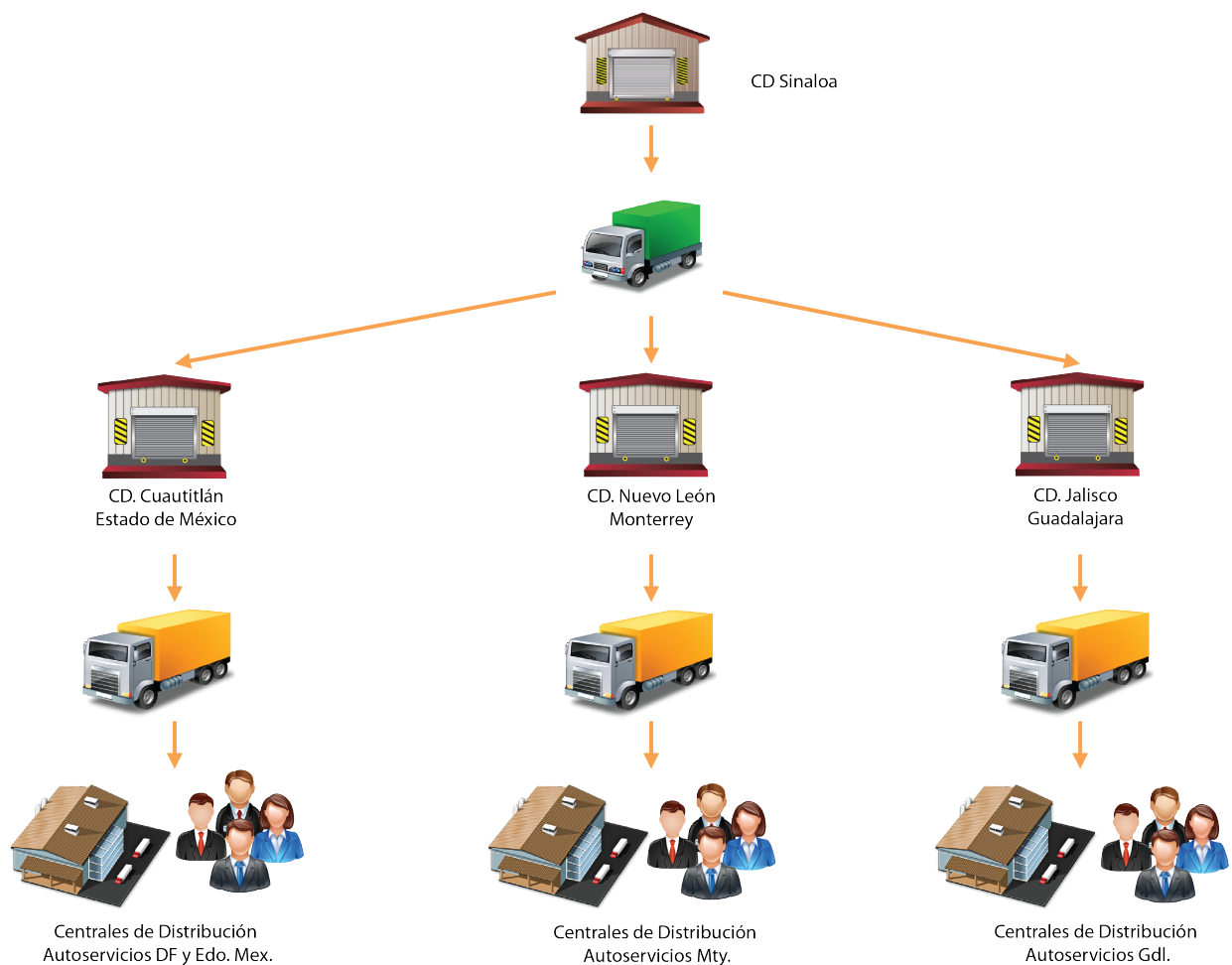
La distribución principal del producto será a través de tiendas con formatos de autoservicio pertenecientes a las principales cadenas de distribución de México, ya que al ser un producto congelado, debe estar presente en aquellos lugares en los que se cuente con los congeladores necesarios para mantener el producto fresco, sin romper la cadena de frío y poder conservar todas las propiedades del producto desde el momento en que ha sido empacado.

Dicho lo anterior, y de acuerdo a los modelos de distribución que se han descrito en el apartado 1, la propuesta de distribución para Chiqui Choice sería la siguiente:



Debido a que Chiqui Choice es un producto que se dirige al segmento socioeconómico de clase alta y media de las zonas geográficas elegidas, los autoservicios elegidos serán de tipo hipermercado y supermercado en las ciudades de Monterrey, Guadalajara, Distrito Federal y Estado de México, ya que las de tipo descuento van dirigidas a niveles socioeconómicos bajos y por otro lado, las de tipo membresía como Sam's Club, City Club y Costco requieren de productos con formatos de gran volumen y por el momento, el contenido de nuestro producto será solamente de 500 gr.

Finalmente, de acuerdo a las zonas geográficas en donde estará disponible el nuevo producto y los autoservicios elegidos, a continuación se muestra el Modelo de Distribución a seguir para Chiqui Choice:



8.3. Convenio de Compra Comercial

Para cada uno de los formatos elegidos, se tomarán en cuenta ciertos criterios al momento de realizar el convenio de compra, los cuales debemos tener presentes de acuerdo al precio del nuevo producto fijado.

Así mismo, debido a que nuestro nuevo producto introduce a Grupo Herdez en la categoría de congelados (en la que no tiene presencia alguna en los autoservicios) se espera que los esfuerzos de compra sean mayores para el distribuidor en un principio, ya que no se cuenta con un historial de ventas, ni del producto ni de otros similares con los cuales podamos apoyarnos o justificar cierto volumen de compra hacia nosotros. Por ello, debemos incentivar al distribuidor desde un inicio para que logre introducir nuestro producto al mercado a través de atractivos descuentos o aportaciones tales como:

Precio de Venta a Distribuidor: Como se estipuló en el punto 7, el precio de venta al distribuidor será dentro de un rango de \$15.00 a \$18.00 en donde el distribuidor obtendrá un margen del 20% fijo. Este porcentaje se considera ya que recordemos que Chiqui Choice es un producto totalmente nuevo para la categoría y el mercado y debemos asegurar ofrecer un buen margen de inicio al distribuidor.

Descuentos y aportaciones: Del mismo modo, y debido a que debemos ser agresivos para que haya buena disponibilidad de nuestro producto en los puntos de venta, se aplicarán descuentos para el distribuidor entre un 20% y 25% tales que serán destinados a descuentos y aportaciones como rappel fijo (3% al 5%), descuentos a la tarifa y promociones (5%), aportaciones para realizar pruebas de degustación en el punto de venta y para próximas aperturas de centros de distribución (5%). También se tomará en cuenta una aportación para estar presentes dentro de su catálogo de productos online o “sugerencias del mes” (2%) ya que las cadenas cuentan con servicio a domicilio a través de su página web o vía telefónica, por lo que es importante que nos incluyan dentro de su catálogo. Del mismo modo, se aplicará un descuento por pronto pago si es que el distribuidor así lo eligiera (entre un 3% y 5%).

Finalmente, en cuanto a las condiciones de pago, éstas por lo general son estipuladas por cada uno de los distribuidores. Por ejemplo, Grupo Walmart suele manejar condiciones de pago a 60 días, los cuales tendremos que respetar y tendremos que adecuarnos dentro de los convenios de compra comercial.

Con los elementos previamente descritos, se pretende que, además de que el distribuidor exhiba nuestro producto en los congeladores, se logre exponer el producto en la tercer línea de los congeladores, quedando así a una altura media del consumidor y haciendo que el producto se vea mejor y se perciba rápidamente, facilitando el proceso de compra.

9. COMUNICACIÓN

9.1. Logotipo

Para el logotipo, se han elegido dos tipografías para hacer énfasis en la separación de las palabras *Chiqui* y *Choice*, en donde la primera tiene como objetivo connotar a lo infantil y la niñez, siendo un producto especial para niños. Por esta razón, se ha optado por una tipografía cuyo estilo es como si lo hubiera escrito un niño; divertida, movida, juguetona, sin seriedad y sin rigidez.



Para la palabra *Choice* también se opta por una tipografía divertida aunque un poco más estilizada, para dar ese toque “adulto” que el producto también necesita y así crear un equilibrio en el nombre del producto. Ambas tipografías son fáciles de leer y al utilizar el color anaranjado en dos tonalidades, ayuda a captar la atención de las madres de familia y de los niños.

Como información adicional, el naranja es un color de fácil identificación para los niños puesto que recuerda al color del logotipo de Nickelodeon, canal de televisión con programación exclusiva para la audiencia infantil con la que niños mexicanos están muy familiarizados.

9.2. Packaging

El empaque para Chiqui Choice, como se comentó previamente, buscará diferenciarse de los productos similares (vegetales congelados) principalmente a través del color, ya que la mayoría de los existentes en el mercado utilizan colores verdes para representar las verduras (todos excepto McCain que utiliza rojos exaltantes).

En esta ocasión, aunque Chiqui Choice también se trate de verduras, se utilizará de forma mínima el color verde para evitar que haya un rechazo casi inmediato por parte de los niños al ver el empaque. Se intentará “disfrazar” de la mejor manera el concepto de verduras para que haya una mejor aceptación de los niños al comerlas, además que por principio éstas no tendrán la forma común (en trocitos) desde el momento en el que salen de la bolsa. Con este primer parámetro, la propuesta de diseño de empaque es la siguiente:



Se propone utilizar en mayor parte colores anaranjados en diferentes tonalidades desde el inicio para captar la atención de las madres de familia al recorrer el pasillo de vegetales congelados. Como he mencionado, si la mayoría de ellos utilizan los verdes, podremos destacarnos al instante de los demás productos y captar una primer atención de las potenciales compradoras; teniendo en cuenta también que el naranja es un color muy vivo y que al ser un color cálido logra captar la atención, evitando ser tan agresivo como en ocasiones puede ser el color rojo.

Por ello, resulta el color ideal para enfocarnos tanto a las madres como a los hijos, ya que de acuerdo al libro *1001 trucos publicitarios* de Luc Dupont que ayudarán a que el producto, tanto por la marca como por el empaque, evoque esos aspectos positivos en los consumidores.

Sin embargo, es importante decir que no se debe abusar del color naranja, ya que si se utiliza en exceso puede llegar a saturar a los consumidores e inclinarlos más hacia el rechazo o proyectar un producto que va dirigido a un bajo nivel socioeconómico, público al que no nos estamos dirigiendo. Por ello se utiliza en la parte central del empaque un fondo con tonalidades muy claras de naranja combinadas con el blanco, para poder darle un equilibrio y balance.

Por otro lado, para que Chiqui Choice comunique claramente el beneficio que ofrece, es importante mostrar las figuras en las que las verduritas han sido cortadas, ya que al ser un producto inexistente, se debe generar confianza al consumidor desde un inicio. Esto se logrará a través del apoyo de una “ventana transparente” en el empaque para que de esta manera, las madres sean capaces de ver el producto tal cual es y que no se hagan suposiciones a través de una fotografía la cual tal vez no sea capaz de cumplir sus expectativas.

Además, para tener un mayor apoyo visual sobre la forma en la que se harán los cortes de las verduras, se utilizarán ilustraciones animadas de la luna, estrella y corazón en donde por una parte, ayudarán a fortalecer el concepto del producto y por otra, también servirán para que el público infantil se identifique con ellas y genere mayor atracción del producto.



Como punto adicional, cada una de estas figuras hace alusión a los ingredientes de la mezcla a través de los colores: El corazón hacia la calabaza, la luna hacia la papa y la estrella hacia la zanahoria.

Otro elemento importante para el packaging será mostrar la imagen de nuestro personaje Chiqui Chef, quien debe ser muy visible para que rápidamente se perciba como un producto para niños y refuerce la identidad del mismo.



Por otra parte, en el reverso del empaque se utilizará un espacio para poner una receta de cocina (la cual cambiará paulatinamente) en la que se incluirán las verduras Chiqui Choice, ofreciendo platillos fáciles y más variedad en la forma de cocinar el producto.

Finalmente para hacer referencia a los elementos que no son de diseño y los gráficos, es importante que el empaque cuente con las siguientes características:

- Línea punteada: abrir fácilmente la bolsa de plástico.
- Cierre Zip: Abrir y cerrar la bolsa las veces que se desee guardando las propiedades del producto.
- Se mostrará la leyenda para la conservación apropiada del producto: Guardar en congelación a -18°C
- Se muestran beneficios adicionales como la naturalidad del producto (100% natural) y que no contiene conservadores ni colorantes. Elementos que ayudan a Chiqui Choice tenga buena percepción hacia la calidad y genera más valor al producto.
- En la parte del reverso, se mostrará la tabla nutrimental, instrucciones de uso ya sea para microondas o sartén, el logotipo de las 5 recomendaciones de fruta o verdura al día y demás información legal.

9.3. Estilo de la comunicación y publicidad

9.3.1 Objetivos

Aumentar el consumo de verduras en el público infantil a través de nuestro producto Chiqui Choice.

9.3.2. Estrategia

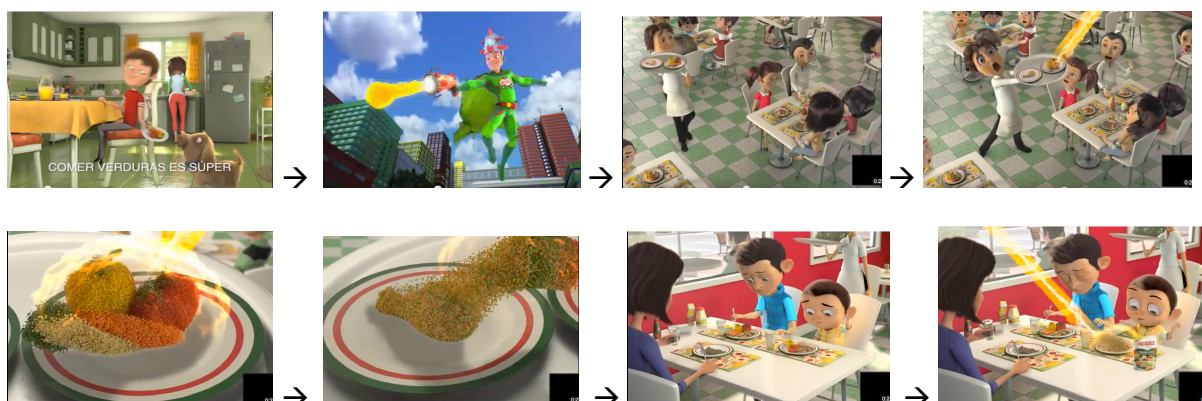
- ✓ Dando a conocer el nuevo producto exclusivo para niños de Herdez Fresh, Chiqui Choice.
- ✓ Comunicando la ventaja competitiva del producto: las únicas verduras congeladas en forma de figuras.
- ✓ Utilizando los medios de comunicación adecuados para llegar al público objetivo.

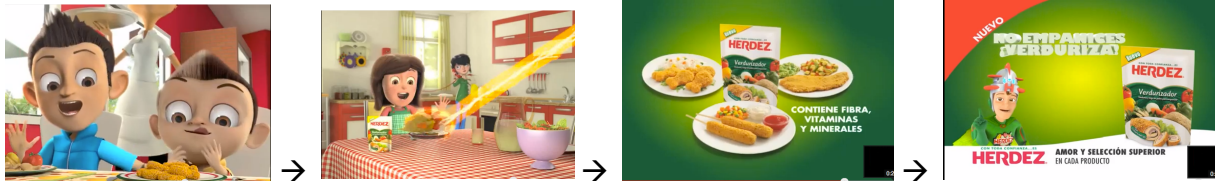
9.3.3. Estilo de la comunicación

Como mencionamos en el apartado 2, la marca Herdez lanzó al mercado en 2013 el nuevo *Verdurizador*, producto con el que podemos identificarnos puesto que también apuesta (aunque en un sector de alimentación diferente) por hacer de las verduras un plato más amigable al comer para los niños al igual que nosotros con Chiqui Choice en el sector de congelados.

Por ello, es importante hacer mención del tipo de publicidad que manejaron para el *Verdurizador*, ya que para Chiqui Choice, al ser creado bajo Herdez Fresh, es recomendable que siga la línea del tipo de comunicación con el que el *Verdurizador* ha trabajado (no en su totalidad) para crear una mayor sinergia entre el nuevo producto y la marca en general.

Para el *Verdurizador* se optó por hacer una comunicación con un estilo de gráficos animados y contar con un personaje con el que los niños pudieran relacionarse e identificarse, siendo en este caso un superhéroe. A continuación, se presentan algunas imágenes de dicha campaña que se han recuperado de un anuncio televisivo para la marca Herdez:





(Spot disponible en youtube con el nombre *Verdurizador Herdez* o a través del siguiente link: <http://youtu.be/ZCpaHd-RQVk>)

Podemos observar en las imágenes cómo la marca busca identificarse con los niños a través de las animaciones y la historia que cuenta, las cuales son situaciones del día a día donde aparece la dificultad de cuando no quieren comerse las verduras y enseñan su desagrado por ellas.

En el caso de Chiqui Choice también se pretende utilizar gráficos y animaciones similares para seguir con el estilo de la marca y hacer que nuestro producto sea identificado como parte del Grupo; elemento muy importante para generar confianza en nuestros consumidores.

También será necesario que los colores sean vivos y llamativos en todos los materiales y medios de comunicación que se elijan, en donde será imprescindible que aparezcan tanto Chiqui Chef, como las figuras de las verduritas.

Se realizará un jingle que estará presente en los medios audiovisuales para hacer énfasis en que es un producto especializado en la alimentación saludable de los niños.

9.4. Selección de Medios

9.4.1. Above The Line

A través de los medios ATL, se busca llegar a un mayor número de consumidores de forma masiva, por lo que contaremos con los siguientes medios:

Cine → Este medio será de los más importante dentro de nuestro plan, ya que nuestros mensajes nos permitirán llegar a través de un mismo canal tanto a las madres como al público infantil, debido a las siguientes razones:

- ✓ Las películas infantiles son muy frecuentes en la industria del cine, especialmente en temporadas de vacaciones como Julio - Agosto y Noviembre - Diciembre.
- ✓ Los hijos van acompañados de sus madres debido a la edad (4 a 11 años)
- ✓ Es una actividad de entretenimiento frecuente en nuestros consumidores.
- ✓ Espacio de emisión de nuestro mensaje durante los 15 minutos previos al inicio de la película.

- ✓ Hay mayor atención de los espectadores en comparación a un spot televisivo debido a que están en espera de que inicie la película.
- ✓ Nos permite ser selectivos en cuanto a las zonas geográficas donde queremos tener presencia.

Se elegirán las cadenas de cine más importantes en México, siendo éstas Cinépolis y Cinemex con acceso a más de 100 complejos para los espectadores en las ciudades de Monterrey, Guadalajara y Distrito Federal y Área Metropolitana.

Exteriores → A través de las vallas publicitarias, del mismo modo que en el cine, este medio nos permite exponer nuestros mensajes eligiendo las zonas geográficas en donde queremos estar expuestos. Además, se cuenta con las siguientes puntos favorables:

- ✓ En las ciudades urbanas, suelen recorrerse largos trayectos casa – trabajo – casa.
- ✓ Se permanece mucho tiempo en el auto al realizar recorridos.
- ✓ Las ciudades elegidas cuentan con mucho tránsito, sobre todo en horas pico como las mañanas de 7:00 a 9:00 hrs, tardes de 13:00 a 15:00 hrs y noches de 19 a 21:00 hrs.
- ✓ Permite que el conductor observe a su alrededor y encuentre nuestros anuncios.
- ✓ Selectividad en zonas comerciales, escolares (para el público infantil) y laborales (para las madres de familia trabajadoras).

Es muy frecuente que las vallas publicitarias se encuentren en zonas de mucho tránsito e inclusive son utilizadas para cercar construcciones de grandes edificios, haciendo que haya más atracción de los conductores puesto que por lo general, este tipo de obras generan más tránsito en las vías de transporte.

Online → A través de este medio, podremos llegar a las madres de familia a través de diversas plataformas, permitiendo a la marca y el producto estar a la vanguardia y tener un contacto directo con los consumidores ya que casi el 30% de los internautas en México se encuentran en los rangos de 25 a 44 años de edad. El tipo de plataformas que utilizaremos será de carácter informativo puesto que la búsqueda de información se convirtió en la segunda actividad online realizada por los internautas (84%).¹⁴

- ✓ **Página web Grupo Herdez:** Utilizaremos la página del Grupo para dar a conocer la nueva marca Herdez Fresh y Chiqui Choice, principalmente para que se asocie el producto con el prestigio de Grupo Herdez y que sea reconocida como tal desde un inicio, compartiendo los valores y estándares de calidad que los demás productos ofrecen a través de las diversas marcas.
- ✓ **Página web Chiqui Choice:** Así como todas las marcas de Grupo Herdez tienen su propio espacio, Chiqui Choice de Herdez Fresh también lo tendrá, creando una página propia en donde

¹⁴ AMIPCI Internet 2013.

además de poder exponer las ventajas y características de nuestro producto de forma amplia y detallada, podremos tener una mayor fidelización con las madres de familia agregando valor a nuestra marca a través de recetas de cocina para preparar sus platillos favoritos con Chiqui Choice, tips para alimentarse de forma saludable, etc., además de incluir el servicio a cliente que todo producto necesita tener al alcance de su consumidor.

- ✓ **Facebook:** 9 de cada 10 mexicanos acceden a alguna red social, en donde Facebook se encuentra en primer lugar con un 80% de preferencia entre el género femenino.¹⁵ A través de esta red social podremos fidelizar y tener un control sobre el conocimiento de nuestro producto en el mercado. Se mostrará el ícono de facebook en la parte trasera de la bolsa de Chiqui Choice.

Recordemos facebook que es una plataforma capaz de analizar a los usuarios que son “fans” de nuestra página a través de herramientas propias y con ello podemos fidelizar aún más con las consumidoras en tiempo real. Del mismo modo, es una plataforma en la que podremos realizar promociones exclusivas para este medio, concursos, etc.

- ✓ **Twitter:** Segunda red social preferida por el público femenino de acuerdo al Estudio de Hábitos de redes sociales en México 2013, la cual utilizaremos a través del usuario @ChiquiChoice en donde además de comunicar nuestro nuevo producto, podremos generar un contacto directo con nuestros consumidores de forma “customer service” en donde tendrán la oportunidad de dirigirse a nosotros de forma directa en la que sus preguntas, sugerencias y demás comentarios serán siempre tomados en cuenta. Será muy importante que cada tuit enviado sea respondido a la brevedad posible a través del community manager. Del mismo modo que en facebook, se colocará el ícono de twitter al reverso de la bolsa de Chiqui Choice.

También, a través de esta plataforma, se buscará crear hashtags que causen impacto en los seguidores como #ChiquiChoice en una primer etapa, seguido de #ChCh #HerdezFresh #AlimentaciónInfantil, etc., con los que podamos reforzar nuestro producto y marca, además de persuadir a que nuestros propios seguidores sean creadores de contenido para nosotros y podamos tener un mayor alcance hacia los consumidores potenciales de Chiqui Choice.

Instagram: Siendo una aplicación a base de fotografías, tendremos la posibilidad de difundir los beneficios del producto a través de ellas. Por ejemplo, se podrán publicar tanto fotos del producto y la marca por nuestra parte (los sembradíos, proceso de producción, frases motivadoras, fotografías relacionadas con la marca y el producto, etc.), como fotos que las mismas madres de familia tomen a sus hijos al momento de comer Chiqui Choice, creando

¹⁵ Estudio de Hábitos de redes sociales en México 2013. Merca 2.0

mayor difusión del producto y dando credibilidad a través de los consumidores; además de poder realizar dinámicas como concursos de fotografías y obtener mayor fidelización.

Google Adwords: A través de esta plataforma, se tiene como objetivo que las madres de familia, cuando busquen información tanto de Herdez Fresh como de Chiqui Choice e información general sobre la buena alimentación, tips, soluciones o incluso sugerencias para ayudar a que sus hijos coman verduras, encuentren el acceso a la página web de nuestro producto y dar respuesta a sus búsquedas.

Se utilizarán palabras clave como “alimentación saludable”, “alimentación infantil” y word phrases como “Cómo hacer que mis hijos coman verdura”, “Alimentación sana para niños”, “Platillos divertidos y sanos para niños”, “cocina rápida para mis hijos”, etc., con los que tendremos una mayor oportunidad de que nos encuentren y estemos en la mente de nuestros consumidores.

9.4.2. Below The line

Siendo éstos medios no masivos o tradicionales, se pretende llegar a nuestros consumidores siendo más selectivos y tratando de innovar en la forma de comunicar nuestros mensajes. Por ello, tomaremos en cuenta los siguientes:

Centros comerciales → Ha iniciado una tendencia en los centros comerciales (de las zonas de NSE alto) de construir supermercados con acceso desde el mismo centro comercial, los cuales han tenido éxito y se han expandido poco a poco. Las ventajas que ofrece estar presentes en los centros comerciales se describen a continuación:

- ✓ Alto flujo del público objetivo, sobre todo en fines de semana y periodos vacacionales.
- ✓ Sitio familiar que ofrece, además de los locales comerciales, zonas de entretenimiento como cines principalmente, restaurantes, zonas de juegos infantiles y otros formatos.
- ✓ Acceso directo a tiendas de autoservicio con formatos dirigidos a un alto nivel socioeconómico.

Por ello, se utilizarán dos medios para llegar a los consumidores dentro de los centros comerciales que cuenten con alguna tienda de autoservicio en las que tendremos presencia:

a) Interactive Floor: Técnica en la que a través de un **Piso Interactivo** se ofrece una plataforma en donde con un software se puede interactuar de forma directa de acuerdo al desarrollo que se le de a dicha plataforma. Por ejemplo, puede ir desde realizar una cancha de fútbol a escala en donde con sólo mover el pie encima de la pelota ésta se



mueve con los mismos movimientos que la persona hace, hasta que aparezcan imágenes al momento de pisar la plataforma. En nuestro caso, se buscaría que al tiempo en que las personas pisan la plataforma, salgan las figuras, logotipo y bolsa de nuestro producto.

Ésta una plataforma innovadora que permite crear una experiencia con los consumidores y que llama la atención de las personas que están al rededor de ella. Se pretende que el piso interactivo se encuentre a pocos metros de la entrada a la tienda del autoservicio y en zonas calientes del centro comercial como en el Food Court. Para una explicación más extensa sobre el funcionamiento de la plataforma, se puede visitar el siguiente link: <https://www.youtube.com/watch?v=b6fwZBY2O7A>

b) OPIS: Gracias a que los centros comerciales en las grandes ciudades tienen una gran extensión y son lugares realmente grandes donde hay una gran cantidad de comercios, los estacionamientos también son contruidos a gran escala. Por ello, dentro de ellos aprovechan para colocar OPIS cerca de las entradas, los cuales aprovecharemos para dar a conocer nuestro nuevo producto especialmente en aquellos centros comerciales que cuenten con el autoservicio a unos cuantos metros o bien también aquellos en donde alrededor del centro comercial se encuentre alguno de los formatos en donde el producto estará disponible.

Kidzania → Igualmente es un formato innovador y único de origen mexicano. Ofrece un centro de



entretenimiento familiar el cual consiste en una réplica de una ciudad real a escala infantil; con edificios, tiendas y salas de cine, así como vehículos (eléctricos) que se desplazan a lo largo de las calles. El centro de entretenimiento va dirigido a niños de 2 a 14 años en donde pueden experimentar hasta con 70 profesiones

diferentes como las de médicos, veterinarios, chefs, policías, etc., simulando un día normal de la vida de un adulto. En Kidzania, las madres de familia cuentan con un lugar exclusivo para pasar el tiempo, en lo que dejan a sus hijos en el lugar para que jueguen a ser grandes.

En el centro de entretenimiento se exhiben marcas confiables de empresas nacionales y multinacionales, las cuales agregan el realismo de la vida adulta a los pabellones debido a que ofrecen actividades del mundo real a través del patrocinio de cada empresa. De esta manera, cada patrocinador es asociado con conceptos como diversión, entretenimiento, educación, familia, entre otros, creando un impacto de comercialización de máxima calidad. Algunas de las marcas patrocinadoras son: Coca-Cola, Domino's Pizza, Walmart, Mitsubishi Motors, Honda, HSBC, Nestlé, Kellogg's, Danone, Unilever, Fuji Film, Sony, Liverpool y muchas otras más.

Este formato será de gran importancia para lograr que nuestro producto logre posicionarse y sea percibido como un producto de calidad e innovación por nuestros consumidores, ya que al igual que con el cine, es un medio con el que se tendrá contacto directo tanto con las madres como con los hijos, creando toda una experiencia para ambos. Para tener presencia en este centro de entretenimiento se pueden realizar dos tipos de acciones (o ambas):

- a) Tener un espacio (local) privado, únicamente para Herdez Fresh y Chiqui Choice, en donde se puede manejar el concepto de cocina realizando tareas de Chef en la que a través de Chiqui Choice se podrán crear platillos divertidos a partir de la imaginación de cada niño y las figuras.
- b) Si es que no se cuenta con espacios disponibles, realizar una alianza estratégica con una marca que esté presente al momento para introducir nuestro producto como lo es Walmart, en donde además reforzaríamos el concepto de que nuestro producto se encuentra a la venta en sus establecimientos.

Finalmente a través de este medio obtenemos las siguientes ventajas:

- ✓ Impacto directo con el público objetivo
- ✓ Presente en las zonas geográficas donde estará disponible el producto
- ✓ Experiencia de marca
- ✓ Vinculación del producto con la diversión y alimentarse sanamente
- ✓ Fortalecimiento de concepto de producto
- ✓ Reconocimiento directo del producto y la marca

Kidzania cuenta, a nivel nacional, con 2 centros en el Distrito Federal (siendo uno de ellos el más grande del mundo) y uno en Monterrey en donde en caso de patrocinar un espacio propio, los contratos se realizan por temporadas de uno a tres años, siendo la forma de pago anual (1 millón de pesos por año aproximadamente).

Fundación Saber Nutrir → Programa de responsabilidad social de Grupo Herdez en donde de la mano de nutriólogos y capacitadores comunitarios, se fomenta la alimentación saludable a niños en edad escolar de zonas urbanas y rurales, haciendo énfasis en la importancia de llevar a cabo una alimentación saludable desde la etapa de la infancia para mejorar las condiciones de nutrición de los mismos.¹⁶

Para nuestro producto, se llevará a cabo el “Programa en escuelas”, el cual consiste en que a través de las escuelas primarias privadas (en las zonas geográficas seleccionadas), con brigadas de nutriólogos y chefs, se impartirán actividades de educación alimentaria de una manera divertida y didáctica tanto a los niños como a los padres y docentes, creando conciencia de cuán importante es llevar a cabo una

¹⁶ Programa saber Nutrir http://prezi.com/jyuxeyjx_djp/copy-of-saber-nutrir/

adecuada alimentación en su desarrollo y teniendo la oportunidad de dar a conocer nuestro nuevo producto y sus beneficios.



Aplicación para tablets y smartphones → Hoy en día el uso de dispositivos electrónicos tales como tablets y smartphones tiene una gran penetración entre la población mexicana, en donde para el año 2013, el 19.3% de la población entre 35 y 44 años posee una Tablet.¹⁷

En el reverso del empaque se pondrán los íconos de App Store y Android Store para informar sobre la disponibilidad para descargar la aplicación la cual consistirá en brindar juegos o actividades para que los niños juegues en su tiempo libre, tales como:

- a) Imágenes para colorear
- b) Rompecabezas
- c) Memoria
- d) Sopa de Letras
- e) Conecta Chiqui Choice

Sobre las actividades de los primeros cuatro incisos, se manejarán imágenes y conceptos tanto del producto (logotipos y personajes) como de salud, nutrición e inclusive imágenes de flora y fauna, ya que son conceptos universales entre los niños. Para la última actividad, se piensa en un juego más avanzado del estilo “Candy Crush Saga” y similares que han tenido éxito en la actualidad, aunque manejando igualmente la línea de Chiqui Choice.

A través de estas actividades, los niños tendrán la oportunidad de divertirse a través de nuestro producto y se podrá crear mayor fidelidad con el público infantil, además de generar valor al concepto de nuestro producto sobre la diversión a través de la alimentación saludable.

Las tablets y smartphones, siendo que debido a la edad de los niños es poco probable que posean una, será a través de los dispositivos de las madres con las que podrán jugar, ya que es muy habitual que les

¹⁷ Estudio de Hábitos de redes sociales en México 2013. Merca 2.0

presten sus dispositivos cuando los hijos los quieren utilizar o hasta en momentos en los que la madre necesita que su hijo esté tranquilo y que no la distraiga por unos momentos.

9.5. Calendarización del Plan de Medios

ATL	2014							2015				
	Junio	Julio	Agosto	Sept	Oct	Nov	Dic	Ene	Feb	Mar	Abr	Mayo
Cine												
Exteriores												
Online												

BTL	2014							2015				
	Junio	Julio	Agosto	Sept	Oct	Nov	Dic	Ene	Feb	Mar	Abr	Mayo
Merchandising												
Kidzania												
Promociones*												
C. Comerciales												
Saber Nutrir												

* Las promociones se explicarán en el apartado de Comercialización

9.6. Presupuesto

Para llevar a cabo las acciones de comunicación, se contará con un presupuesto del 8% de acuerdo a las ventas netas estimadas, siendo en nuestro caso una inversión de \$2,149,927.59 mxn para la primer etapa de vida del Chiqui Choice.

9.7. KPI'S

Para obtener resultados cuantificables respecto a nuestras acciones de comunicación, se utilizarán ciertos indicadores con los cuales podremos medir el impacto, alcance de nuestros mensajes, conocer mejor el comportamiento del consumidor y finalmente el desempeño de las ventas. Tales indicadores se mencionan a continuación:

a) Cine:

- ✓ Número de boletos comprados por película infantil
- ✓ Número de boletos comprados por persona
- ✓ Boletos de adulto/boletos de niño
- ✓ Días con mayor número de compra de boletos
- ✓ Horario con mayor número de compra de boletos
- ✓ Película con mayor número de compra de boletos

b) Facebook:

- ✓ Número de “fans” de la página
- ✓ Likes por publicaciones
- ✓ Publicaciones compartidas
- ✓ Publicaciones comentadas
- ✓ Sugerencia de seguimiento de la página a terceros

c) Twitter:

- ✓ Número de seguidores
- ✓ Menciones por día, semana, mes
- ✓ Hashtags utilizados para referenciarse a la marca y/o producto
- ✓ Días / horarios con mayor número de menciones o publicaciones referentes a la marca y/o producto
- ✓ Días / horarios con mayor tráfico en la plataforma

d) Instagram:

- ✓ Número de seguidores
- ✓ Etiquetas por día, semana, mes
- ✓ Hashtags utilizados para referenciarse a la marca y/o producto
- ✓ Días / horarios con mayor número de publicaciones referentes a la marca y/o producto
- ✓ Días / horarios con mayor tráfico en la plataforma

e) Página web Chiqui Choice: A través de Google Analytics, cuyos indicadores nos permitirán optimizar nuestra página web, contenidos y key words y evaluar el flujo de tráfico:

- ✓ Usuario único
- ✓ Visitante único
- ✓ Páginas vistas
- ✓ Tasa de rebote
- ✓ Promedio del tiempo en el sitio
- ✓ Tráfico Directo
- ✓ Tráfico Orgánico
- ✓ Trafico Referido: a través de qué otras páginas nos están visitando
- ✓ De qué plataforma se conectan los usuarios
- ✓ Edad
- ✓ Sistema operativo

f) Interactive Floor:

- ✓ Permanencia en la plataforma a través de estudios de calor
- ✓ Número de personas que interactúan directamente frente a personas que solamente observan la plataforma
- ✓ Si existe un incremento en ventas en el autoservicio que conecta con el centro comercial durante el tiempo que se encuentre la activación

g) Kidzania:

- ✓ Entradas por día
- ✓ Número de entradas compradas por persona (madre)
- ✓ Entradas de adulto/niño
- ✓ Días con mayor número de compra de entradas
- ✓ Temporalidad con mayor número de compra de entradas
- ✓ En caso de realizar alguna actividad como un centro de cocina, número de niños que realizan la actividad

h) Aplicación:

- ✓ Número de descargas
- ✓ Edad del usuario (a través de las opciones de la aplicación)
- ✓ Desde qué dispositivo se ingresa
- ✓ Número de veces que se juega

i) Saber Nutrir:

- ✓ Escuelas privadas a las que se asistió
- ✓ Número de niños promedio a los que se impartieron las actividades y pláticas

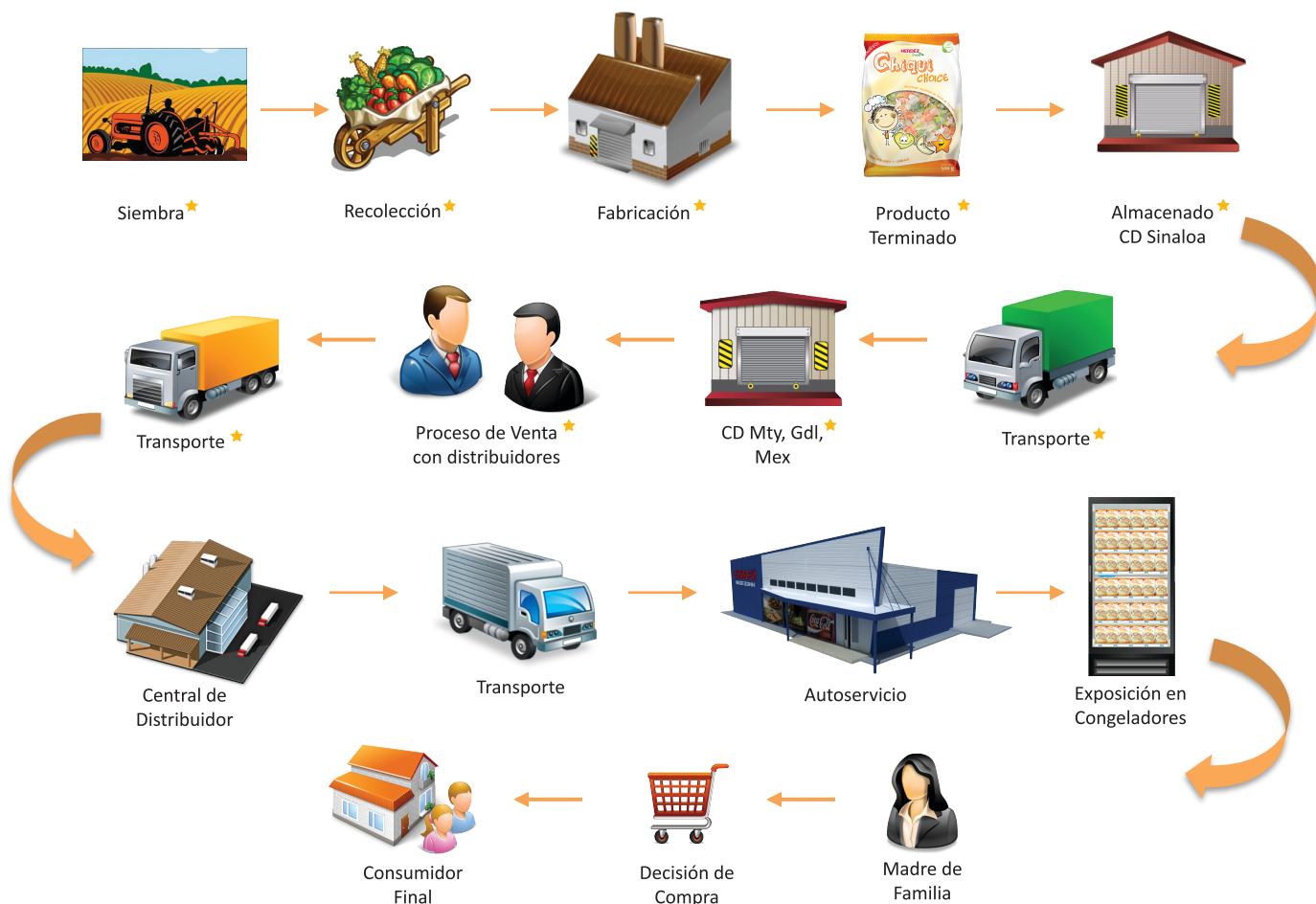
j) Ventas (consumidor):

- ✓ Compra de unidades por ticket
- ✓ Compra de unidades por mes
- ✓ Autoservicio donde se realizó la compra
- ✓ Día de compra
- ✓ Horario de compra
- ✓ Si hubo repetición de compra (con el apoyo de las tarjetas de fidelización con las que cuenta cada autoservicio)

10. COMERCIALIZACIÓN

10.1 Modelo de comercialización

Para la comercialización de nuestro producto, desde que se inicia el proceso de producción hasta que se encuentra disponible en los congeladores de cada distribuidor y que de ahí llegue a nuestro consumidor final, debe contar con una línea de producción y ciertas acciones a realizar, las cuales se ilustran a continuación:



Como podemos observar, la mayor parte de la comercialización de Chiqui Choice se encuentra bajo las tareas de la misma empresa (aquellas señaladas con una estrella). Desde el inicio de la cosecha de los vegetales en Sinaloa hasta la venta del producto en cada una de las Centrales de Distribución de nuestros clientes.

Sin embargo, son en cada uno de los puntos ilustrados donde el Equipo debe tener la responsabilidad, conocimiento y buena ejecución de cada tarea para no perjudicar el proceso y que la cadena no se rompa o se retrasen ciertas actividades. Lo anterior puede ser una de las más grandes fortalezas de nuestro producto si es que se tiene un buen control y gestión al respecto, ya que de lo contrario

podríamos llegar a afectar terriblemente la forma y los tiempos en que se llegue tanto a nuestros clientes (los distribuidores) como a nuestras compradoras y nuestro consumidor final.

Durante el proceso de comercialización debemos tener en cuenta ciertas acciones a realizar tanto con nuestra red de ventas como con nuestros clientes (las cuales formarán parte de los descuentos y/ aportaciones antes definidas) con el objetivo de lograr que el producto llegue a las ventas establecidas previamente y que con ello sea exhibido de forma exitosa y favorable para la marca y el Grupo, optimizando al máximo el espacio que nos otorguen.

10.2 Acciones hacia la Red de Ventas

Es importante motivar a aquellos que realizarán los esfuerzos de venta con los clientes, por lo que se realizarán las siguientes acciones para lograr el mejor desempeño posible en cada uno de ellos:

a) Incentivos económicos: Se darán comisiones trimestrales acorde a las ventas que se concreten en el período; bonos una vez al año siempre y cuando cumplan con los objetivos de venta previamente establecidos en los ejercicios de previsión de ventas, y por último se les otorgará recursos materiales con los que podrán llevar a cabo su trabajo de forma eficaz y adecuada, tales como prestaciones de automóvil, apoyo para gasolina y teléfono móvil dependiendo la situación.

b) Empowerment: Se reconocerá cada mes el buen trabajo de aquellos Equipos que logren sus objetivos de ventas cada trimestre, de forma pública y frente a los demás colaboradores en los tableros de comunicación interna de la empresa, ya que es importante reconocer cuando se ha trabajado de forma adecuada para lograr llegar a las metas establecidas. Del mismo modo, se le dará libertad a los líderes de cada Equipo para tomar las decisiones que ellos crean convenientes en cuanto a los convenios de compra comercial con los clientes (siempre bajo ciertos parámetros), para que puedan crecer y sentirse motivados en cuanto a sus conocimientos y acciones que crean son las mejores para alcanzar los objetivos de venta de la empresa.

A través de ambas acciones descritas, podremos lograr que nuestra Red de Ventas esté motivada y dispuesta a lograr las previsiones que para cada período se ha establecido (objetivos por trimestre), siendo un impulso para lograr que los clientes compren nuestro producto y no sólo eso, sino que también lo exhiban de forma favorable en los puntos de venta.

10.3. Acciones hacia el Canal de Venta o Distribuidores

Así como es importante motivar al equipo interno, también se debe hacer con aquellos que son externos a la empresa pero que de igual manera, juegan un papel fundamental para comercializar nuestro producto. Por ello, se ofrecerá lo siguiente:

a) Descuentos y rappel → Como lo explicamos anteriormente, se asignará un porcentaje de descuentos y rappel de acuerdo al volumen de compra que realice cada distribuidor; siendo el rappel a mayor volumen, mayor descuento, oscilando en cifras del 5%. Del mismo modo, se podrán aplicar descuentos por pagos por adelantado.

b) Bonificaciones en volumen → Se aplicarán bonificaciones de producto en ocasiones que el volumen de compra lo amerite, o bien cuando las previsiones de venta se estén cumpliendo para incentivar también a nuestra red de distribuidores a que sigan siendo fieles a nuestro producto y juntos lleguemos a las metas establecidas.

c) Merchandising → En el punto de venta del producto se solicitará a los distribuidores colocar material de comunicación que ayude a atraer a los consumidores hasta donde estamos expuestos. Para ello se tienen pensados materiales como stickers en el piso en donde desarrollados de manera creativa podremos indicar la existencia de Chiqui Choice, tratando de atraer más a los consumidores potenciales. Los stickers son buenos materiales ya que no obstruyen la vista de otros productos, aspecto por el cual el distribuidor podría negarse a apoyarnos con la colocación de otros materiales.

Del mismo modo, como acciones de merchandising, en el mismo punto de venta se realizarían degustaciones para los consumidores, mostrando el producto real e informando sobre los beneficios y características que ofrece, además de captar la atención de los mismos y poder monitorear una primer reacción tanto de las madres de familia como de los niños hacia nuestro producto.

Existe otro factor el cual puede ayudar a que nuestro producto salte de los congeladores hacia el carrito de compra de las madres y finalmente llegue a casa de las familias mexicanas: Se darán incentivos dentro de cada bolsa de Chiqui Choice a través de promociones temporales para que éstas influyan directamente en los niños y aumenten las ventas. Por ejemplo, se darán obsequios como imanes, stickers, dibujos para colorear, etc., con los personajes del producto para el niño obtenga un beneficio directo cada vez que su madre abra una bolsa de Chiqui Choice, haciendo que el producto llegue a ser la elección de los niños y puedan influir en el proceso de compra.

Finalmente, será a través de las acciones descritas para ambas redes, con las que se tratará de obtener un resultado “win – win” en donde como su nombre lo dice, se busca que ambas partes cumplan con sus objetivos, potenciando el crecimiento de nuestros clientes, el producto, la marca y el Grupo.

11. PLAN DE ACCIÓN

11. 1 Calendario

Para llevar a cabo el desarrollo de nuestro producto, se deben planificar las actividades que tenemos planificadas para su comercialización, las cuales se exponen a continuación:

	Calendarización de actividades por semanas																		
Actividad	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19
Siembra y Cosecha																			
Pruebas de Producción																			
Producción																			
Ventas y Distribución (permanente)																			
Lanzamiento de producto																			
Planificación campaña de medios																			
Inicio de campaña de medios																			

Nota: La calendarización de la campaña de medios se ha descrito anteriormente en el apartado 9.5

El factor más importante dentro de nuestro calendario es que nuestro producto tiene cierta estacionalidad, en la que el proceso de siembra y cosecha tiene una duración de 3 a 5 meses. Durante este tiempo, será importante planificar las acciones de venta con los distribuidores de forma anticipada a través de las otras marcas del grupo (principalmente Herdez y Del Fuerte), para así comercializar de manera adecuada el producto y logre estar disponible en los autoservicios a partir de la fecha de lanzamiento prevista sin contratiempos.

11.2. Rol de actividades

Dentro de la cadena de producción intervienen diferentes departamentos con los cuales, a través de una buena coordinación y ejecución de actividades, se podrá llevar a cabo con éxito dicha cadena y la comercialización para el nuevo producto. Dichos departamentos se mencionan a continuación junto con las actividades a desempeñar:

Departamento	Rol
I+D	Desarrollar la tecnología y el modelo de producción del nuevo producto
Compras	Realizar los pedidos de materia prima para la producción
Producción	Desde la siembra hasta el momento de almacenado
Control de Calidad	Asegurar que cada producto cumpla con los controles de calidad estipulados durante el proceso de producción

Distribución	Transportar el producto del CD de Sinaloa hasta los CD de Monterrey, Guadalajara y Cuautitlán, así como a las CD de los clientes
Ventas	Venta de producto a canales de distribución. Atención al cliente
Finanzas	Control financiero, cobranza, control de compras y presentación de cuenta de resultados
Marketing & Comunicación	Llevar a cabo los objetivos y estrategias del Plan de Marketing. Ejecutar el plan de comunicación
Recursos Humanos	Mantener un ambiente de trabajo satisfactorio y seguro para los colaboradores
Sistemas	Brindar las herramientas tecnológicas adecuadas para llevar a cabo la ejecución de tareas de los diferentes departamentos

12. CONTROL Y SEGUIMIENTO

12.1 Reportes e informes

Para llevar un adecuado control del producto y dar seguimiento a los planes de acción, se contará con la realización de reportes e informes sobre las diferentes tareas que se llevan a cabo dentro de las actividades de comercialización del producto. Estas acciones diferirán de acuerdo al grupo de interés al que nos dirijamos como se describe a continuación:

Grupo de Interés	Acción	Periodicidad	Objetivos
Colaboradores	Reportes de producción	Semanal	· Analizar el desempeño de la cadena de producción · Identificar áreas de mejora dentro de la cadena de producción
		Mensual	
		Trimestral	
		Anual	
Equipo de Marketing y Ventas	Reportes de ventas KPI'S	Semanal	· Analizar el alcance de los objetivos de ventas · Analizar el desempeño de las ventas · Identificar las áreas de mejora de la red de ventas
		Mensual	
		Trimestral	
		Anual	
Distribuidores	Informe sobre ventas	Mensual	· Analizar el desempeño de las ventas y rotación de producto en los canales de distribución y cada autoservicio · Identificar las áreas de mejora sobre los canales de distribución
		Semestral	
		Anual	
Para Accionistas	Asambleas	Trimestral	· Demostrar el rendimiento y la sustentabilidad de la nueva marca y producto
	Reportes de desempeño	Anual	
	Informe de sustentabilidad		

12.2. Reacción ante posibles riesgos comerciales

Se debe tener en cuenta que situaciones variables se podrán presentar al momento en que el producto se encuentre a la venta e inicie su ciclo de vida; momento en donde se debe reaccionar y tomar medidas de acuerdo a cada situación como las siguientes:

1. Ingreso de competencia directa por parte de La Huerta con verduras troqueladas o una línea especializada en niños (probablemente en un lapso de 6 meses a 1 año):
 - a. Presentación de diferentes formatos: Bolsas de 150 gr como raciones individuales o 1Kg para las grandes familias. Más variedad en nuestra gama de productos.
 - b. Ampliar las posibilidades de mezclas: Papa y calabaza, Papa y zanahoria, Calabaza y zanahoria, Calabaza y Papa, Zanahoria y Calabaza.
2. Ventas por debajo de lo previsto:
 - a. Bajada de precio con un límite de igualación a los precios de productos similares del líder.
 - b. Otorgar descuentos en tarifa al distribuidor para aumentar su volumen de compra.
 - c. Otorgar descuentos para el punto de venta ya sea directamente en el precio o en volumen.
3. Ventas por encima de lo previsto:
 - a. Realizar un ajuste en el volumen de producción para satisfacer la demanda.

13. CUENTA DE RESULTADOS

De acuerdo a las previsiones de ventas y los precios fijados para el nuevo producto, a continuación se muestran 3 escenarios para calcular el Margen Neto que se obtendría a través de nuestro producto:

ESCENARIO: Venta de 2 unidades por familia al mes			
	Optimista	Realista	Pesimista
Precio	\$18.00	\$16.20	\$15.00
Unidades	1,608,943	1,608,943	1,608,943
Ventas	\$28,960,974.00	\$26,064,876.60	\$24,134,145.00
- Coste de fabricación	\$9,122,706.81	\$9,122,706.81	\$9,122,706.81
Margen Bruto	\$19,838,267.19	\$16,942,169.79	\$15,011,438.19
- Coste de Ventas (20%)	\$3,967,653.44	\$3,388,433.96	\$3,002,287.64
- Costes Fijos (5%)	\$991,913.36	\$847,108.49	\$750,571.91
Margen Neto	\$14,878,700.39	\$12,706,627.34	11,258,579

Valores en porcentaje			
	Optimista	Realista	Pesimista
Ventas	100.0%	100.0%	100.0%
- Coste de fabricación	31.5%	35.0%	20.0%
Margen Bruto	68.5%	65.0%	62.2%
- Coste de Ventas	20.0%	20.0%	20.0%
- Costes Fijos	5.0%	5.0%	5.0%
Margen Neto	43.5%	40.0%	37.2%

Exponiendo de forma más detallada el cálculo referente a los beneficios para la empresa, basándonos en el escenario realista, se obtendría la siguiente cuenta de resultados:

Ventas netas	\$26,064,876.60
Coste de Fabricación	\$9,122,706.81
Materiales	\$5,828,635.52
Producto terminado	\$2,061,175.79
Mano de obra	\$211,252.93
Depreciación y amortización	\$176,947.33
Gastos indirectos	\$844,695.24
Total costo de ventas	\$9,122,706.81
Margen Bruto	\$16,942,169.79
Gastos Generales	\$9,995,880.18
Gastos de venta	\$8,596,456.95
Servicios administrativos	\$2,255,302.86
<i>Publicidad</i>	\$2,149,927.59
<i>Personal</i>	\$1,019,351.08
<i>Fletes</i>	\$999,459.70
<i>Regalías</i>	\$910,291.75
<i>Comisiones</i>	\$920,802.41
<i>Conservación</i>	\$101,482.28
<i>Energéticos</i>	\$98,390.90
<i>Depreciación</i>	\$82,780.54
<i>Productos en mal estado</i>	\$42,822.96
<i>Beneficios a los empleados</i>	\$15,844.88
Gastos de administración	\$1,399,423.22
<i>Personal</i>	\$588,908.89
<i>Servicios administrativos</i>	\$567,008.97
<i>Depreciaciones y amortizaciones</i>	\$144,904.57
<i>Conservación</i>	\$48,991.14
<i>Energéticos</i>	\$38,275.79
<i>Beneficios a los empleados</i>	\$11,333.87
	\$1,399,423.22
EBIT	\$6,946,289.61
Intereses e Impuestos	\$3,125,830.33
Intereses (10%)	\$1,041,943.44
Impuestos (30%)	\$2,083,886.88
Beneficio Neto	\$3,820,459.29
Margen de Beneficio Neto	23%

* Cifras expresadas en Pesos Mexicanos

14. FUTUROS PASOS

De acuerdo al desempeño y logro de objetivos de ventas estipulados, se podrán estudiar posibilidades para el crecimiento de la marca y el producto tales como:

1. Ampliar lo canales de distribución:

- a. Incursionar en los formatos de membresía (dirigidos a segmento de NSE alto) como Sam's Club, City Club y Costco con formatos de 1 kg o 1.5 kg
- b. Incursionar en los formatos de descuento adaptando nuestros los precios al tipo de público.
- c. Incursionar en canal HORECA en restaurantes familiares tales como Vips y El Portón (pertenecientes a Grupo Walmart) y Hospitales infantiles como Star Médica Infantil Privado (el único hospital privado especializado en pediatría del país, en DF).

2. Ampliar la zona geográfica de distribución:

Extendernos a ciudades urbanas como Puebla, Querétaro, Aguascalientes y Veracruz ya que son ciudades que en su mayoría cuenta con población urbana con buenos niveles adquisitivos.

3. Ampliar la gama de productos a través de nuevas presentaciones:

- a. Verduras saborizadas: limón, limón y chile, etc.
- b. Verduras sazonadas: sal y pimienta, salsa de soya, etc.
- c. Mayor variedad de verduras y mezclas.
- d. Otras formas del corte de las verduras: flores, nubes, letras.

15. CONCLUSIÓN

Ya que hemos descrito un plan para el desarrollo del nuevo producto que se propone lanzar al mercado, es importante resaltar las fortalezas y debilidades del mismo, así como aquellos factores externos que podrían beneficiarnos o en su caso perjudicar nuestro plan. A continuación, se describen tales factores:

Fortalezas

Grupo Herdez es una empresa líder en el segmento de alimentos procesados con más de 90 años en el mercado, a través de una amplia gama de productos.

Se cuenta con los recursos económicos y de I + D para el desarrollo del producto.

Producto nuevo respaldado por la marca Herdez, con un alto posicionamiento en la mente de los consumidores como una marca de calidad y valor en sus productos.

Cosecha de vegetales a partir de una de las Plantas del Grupo (La Corona, Sinaloa).

Oportunidades

Tendencia en el crecimiento del consumo de alimentos congelados.

Tendencia en el crecimiento a la compra de productos saludables y modificación de hábitos alimenticios.

Nicho en el mercado para productos congelados y saludables dirigidos al público infantil.

Debilidades

El Grupo aún no cuenta con productos en el segmento de vegetales congelados.

Menor conocimiento de la industria de los congelados, teniendo como referencia solamente la marca Nutrisa (helados de yogur).

Amenazas

La producción de vegetales depende de factores climáticos, pudiendo afectar las cosechas.

Dependencia de los autoservicios en donde cambios en sus políticas como limitaciones en los accesos al espacio de congeladores, esquemas de pago y otras condiciones podrían afectar negativamente las ventas.

El 77% del segmento de congelados es liderado por un solo competidor con probable entrada de un producto similar al nuestro.

Finalmente, a partir del nicho detectado en el mercado en cuanto a la falta de productos en el segmento de alimentación infantil saludable, y el análisis general del lanzamiento de nuestro producto Chiqui Choice, se puede estipular que se tienen grandes probabilidades de éxito para nuestra propuesta para Grupo Herdez, ya que contamos con las fortalezas y oportunidades necesarias para que se obtengan resultados satisfactorios. Por lo mismo, debemos hacer énfasis en nuestras áreas de mejora y siempre tener en cuenta y estudiadas las posibles amenazas que se puedan presentar en un futuro, para responder a ellas lo más pronto posible.

Con ello, tanto la introducción de la nueva marca **Herdez Fresh** como la del nuevo producto **Chiqui Choice**, lograremos satisfacer las necesidades detectadas en las familias mexicanas, cumpliendo con la misión del Grupo al ofrecer al mercado un producto de calidad, prestigio y que cumpla con las expectativas del consumidor; siendo esta la forma con la que podremos consolidarnos como una marca y un producto capaces de aportar valor a nuestros consumidores, a nuestra empresa y a nuestros accionistas.

16. BIBLIOGRAFÍA Y REFERENCIAS

- Agencia de Medios Quiroga. Radiografía del consumo en México. Noviembre 2010
- Agriculture and Agri-Food Canada. Demographic Consumer Trends; The Eating Habits of Young Consumers in Mexico. Mayo 2011
- Asociación Mexicana de Internet AMIPCI. El internauta mexicano en redes sociales. 2013
- Boletín quincenal de Inteligencia Agroindustrial. Oportunidades de inversión en la industria agroalimentaria.
- CNN México. Obesidad: La historia de cómo kilo a kilo México se volvió líder en obesidad.
- FUMEC. Estudio de tendencias y oportunidades para el sector de alimentos procesados en México.
- Fundación UNAM. Obesidad infantil en México: una cuestión de peso.
- Fundación Saber Nutrir.
- Grupo Herdez. Informe Anual Grupo Herdez 2012
- Grupo Herdez. Informe Anual Grupo Herdez 2010
- Grupo Herdez. Infome de Inversionistas Grupo Herdez 2005
- Icex. El mercado de las conservas vegetales en México.
- Industry Today. Frigorizados La Huerta, Nature's Bounty.
- Instituto Nacional de Geografía y Estadística (INEGI)
- Instituto Nacional de Salud Pública. Encuesta Nacional de Salud y Nutrición. 2006
- Ixe – Banorte. Reporte de Análisis y estrategia Bursátil Herdez. Abril 2012
- Ixe – Banorte. Análisis de Deuda Privada. Febrero 2012
- Master Research. El éxito de los productos congelados en México.
- México Alimentaria. Productos procesados, conservas, congelados y listos para tomar.
- OECD Factbook 2013. Overweight and obesity. 2013
- Pro México, Inversión y Comercio. Industria de alimentos procesados. Agosto 2012
- Procuraduría Federal del Consumidor. El precio de los alimentos congelados.
- Procuraduría Federal del Consumidor, Revista del consumidor. Verduras enlatadas, envasadas y congeladas.
- Promotora del Comercio Exterior de Costa Rica (PROCOMER). La marca privada en alimentos: El caso de México. Mayo 2012
- Revista Consumer, Erosiki Consumer. Obesidad infantil: hábitos nutricionales erróneos y menos actividad física de la recomendada.
- Revista Infoetail. ¿Por qué gusta más la comida congelada?
- Revista Merca2.0. Tendencias de consumo en México.
- Revista Merca2.0. Estudio de Hábitos de redes sociales en México.

www.alimentaria-mexico.com/productos-procesados-conservas-congelados-y-listos-para-tomar
www.cronica.com.mx/notas/2008/391408.html
www.chedraui.com.mx
www.comercialmexicana.com
www.delfuerte.com.mx
www.economia.terra.com.mx/noticias/noticia.aspx?idNoticia=201304261801_AGE_82174173
www.grupo-herdez.com.mx
www.herdez.com.mx
www.kidzania.com.mx
www.lahuerta.com.mx
www.mccain.com.mx
www.soriana.com.mx
www.superama.com.mx
www.uabc.mx/iis/ref/REFvol11num21/EFVOL11NUM21-7
www.walmart.com.mx