

Alma Cortés trabajaba en una empresa de estudios de mercado en la ciudad de Guadalajara, Jalisco. Su jefe, Alberto Jáuregui, la había posicionado como su brazo derecho y Alma se convirtió en un activo importante con el transcurso de los años. Con base en esta relación y con el propósito de emprender su propio negocio, Alma le propuso a Alberto un concepto de diseño de comida rápida saludable que sería una excelente idea con las nuevas tendencias globales.

La empresa y su historia

Panadería Prego fue creada en el año 2012 bajo un concepto de ensaladas y sándwiches gourmets para venta al público en general. Alma Cortés trató de combinar dos conceptos, uno europeo y otro americano, para tener comida accesible al consumidor de manera rápida y saludable por el estilo de vida y las tendencias globales que han cambiado hacia una vida más sana. Sin embargo, Alberto se dio cuenta de que el estilo de vida de los mexicanos no era tan veloz o apresurado como el de los consumidores en Europa o Estados Unidos. Muchos trabajadores en México tenían tiempo de ir a su casa, cocinar algo y llevarlo a su trabajo. Un gran porcentaje de personas en el sector laboral mexicano preferían pedir tacos o comidas más tradicionales que pagar un precio alto por comida de mayor calidad y saludable.

Por esta razón decidieron agregar postres como brownies, pastelillos de chocolate y galletas, a su oferta de ensaladas y sándwiches y le dieron un nuevo giro al negocio incorporando un tercer socio. Su modelo de negocio pasó de ser B2C a B2B y comenzaron a ofrecer su comida, principalmente los postres, a empresas, restaurantes y bajo marca privada. Panadería Prego alcanzó un nuevo posicionamiento y las ventas comenzaron a subir. Para este nuevo modelo se contrató un equipo especializado en ventas al que se le pagaba sueldo fijo más comisión. La meta del equipo era encontrar tiendas, restaurantes y locales que quisieran comprar los productos de Panadería Prego con frecuencia y generar una estrategia de ventas eficiente.

Este caso fue escrito por Ricardo Patricio Gutiérrez García, América Arias Aguilar, Andrea Isla Ochoa, Julio Enrique Ohrner López de Nava y Eliot Corral Robles bajo la supervisión del profesor Dr. Jorge A. González González (jgonza@itesm.mx), con el propósito de servir como material de discusión en clases, no pretende ilustrar buenas o malas prácticas administrativas. Algunos datos de este documento han sido modificados a petición de las personas e instituciones involucradas.

Derechos Reservados © Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey; Av. General Ramón Corona No. 2514 Col. Nuevo México, Zapopan, Jalisco 45138, México. El ITESM prohíbe cualquier forma de reproducción, almacenaje o transmisión de la totalidad o parte de esta obra, sin autorización por escrito.

Comenzaron laborando cuatro personas en cocina, tres en venta y los tres socios se hacían cargo de la administración. Con este modelo, las ventas se mantuvieron estables y al poco tiempo Panadería Prego se encontró fabricando marca blanca para una empresa tapatía, vendiendo sus postres en una universidad de prestigio y tiendas de conveniencia. La empresa dejó por un lado las ensaladas y los sándwiches y empezó un catálogo únicamente de pastelillos de chocolate, brownies, galletas y marca blanca de postres. Con este nuevo posicionamiento de la empresa y su nueva oferta de productos, se clasificaron en la industria de la panadería y los productos horneados en México.

El equipo de ventas

Alma y sus socios para el año 2016 contaban con ocho personas en cocina, cinco en la fuerza de venta y cuatro en administración. Tenían *outsourcing* en la Contabilidad y los tres socios estaban muy involucrados en la empresa. La fuerza de ventas se componía de un vendedor principal, encargado de dar la capacitación a los nuevos vendedores y organizar las rutas de ventas de los demás. Cada semana de acuerdo con la demanda y los sitios nuevos que se querían surtir y resurtir a los clientes nuevos y ya existentes, cada vendedor tenía una ruta nueva.

Las metas semanales de venta se acordaban de acuerdo a la demanda y rutas de los vendedores y se les daba una comisión de 20 % sobre el total vendido. Por ejemplo, si el vendedor vendía 10 mil pesos en una semana le correspondían dos mil pesos de comisión. La meta semanal por vendedor era de cinco mil pesos a la semana si era nuevo; y de entre ocho mil y 10 mil pesos a la semana si tenía más de un año de experiencia en la empresa (vendedor senior). El sueldo fijo de los vendedores era de ocho mil pesos para principiantes y 10 mil pesos mensuales para seniors. La administración empezó a notar que con el sueldo fijo tan alto los vendedores no estaban motivados a lograr más ventas.

Había también un alto índice de rotación de empleados y no estaban motivados a lograr sus ventas semanales. Por esta razón, la administración comenzó a contratar nuevos vendedores y creó un sistema nuevo para su fuerza de ventas. El sueldo fijo mensual para seniors sería de siete mil 500 pesos con hasta 15 % de comisión por venta. El nuevo sistema de comisiones era, a mayor venta, mayor comisión. Para los vendedores nuevos el sueldo fijo mensual quedó en cinco mil 500 pesos con hasta 25 % de comisión en caso de lograr ventas muy elevadas. Con este nuevo sistema, los empleados se motivaron a corto plazo, pero la rotación siguió.

La industria de los productos horneados y panes en México

En el año 2015 la industria de productos horneados en México creció 5 % en términos de valor y 2 % en venta de volumen en puntos de *retail*. Se comercializaron 12 millones de toneladas. Los pastelillos y pasteles eran considerados productos de altas calorías y eran afectados por el Impuesto Especial Sobre Producción y Servicios (IEPS), 8 % de impuesto introducido en 2014. Esto, llevó a una disminución en el consumo de pan dulce debido a que los aumentos de precio han sido muy mal recibidos por parte del consumidor. Muchos productores de pan habían decidido entrar al comercio informal. Sin embargo, la categoría del pan y los pasteles era activa en términos de innovación y promoción. El precio unitario de los pastelillos creció en 4 % en el año 2015, en promedio (*Euromonitor*, 2016).

Tendencias en la industria

Productos no empaquetados, como el pan recién horneado y fresco eran un importante componente de la industria. Pan, pastelillos y pasteles recién hechos no empaquetados y productos artesanales lideraban la industria en valor y en volumen. La base de consumidores de este tipo de alimentos cambió por productos más saludables como barras de granola, barras integrales, productos de avena, de cereal y yogurt. Los precios de venta al público iban al alza debido al impuesto IEPS, y el costo de la harina y los huevos se elevó, lo que contribuyó al aumento del precio.

Productores de pan y pastelillos realizaron nuevos lanzamientos de productos y promociones intensivas para contrarrestar el efecto negativo del incremento del precio. El gran empresario del mercado, Bimbo, S. A. de C. V., con sus marcas Tía Rosa y Marinela, había aumentado hasta en 20 % sus precios y para atraer a sus clientes incrementó su presencia en redes sociales como Facebook y Youtube; mejoró sus empaques y realizaba promociones con frecuencia (*Euromonitor*, 2016).

Por otra parte, los productores más pequeños en la industria apostaron por ingredientes más saludables en su oferta de panes o bien, por reducir su tamaño. A pesar de la tendencia de salud y el aumento de precio, los productos horneados empaquetados y no empaquetados crecieron en ventas en volumen de *retail* y valor.

Análisis de la competencia

Nivel Nacional

El Grupo Bimbo tuvo 27 % de participación en el mercado nacional para el año 2015; esta empresa había liderado en productos horneados empaquetados y productos como pasteles, pastelillos, pan de caja y postres durante décadas. Algunas de sus fortalezas eran sus canales de distribución que llevaban sus productos a todas las ciudades y una gran parte de las comunidades del país, ya fuera zona urbana, tradicional o moderna. Por otra parte, los productores artesanales pequeños y las panaderías locales contaban con el resto de participación del mercado: 62 por ciento. Uno de los movimientos más importantes que hizo Bimbo para mejorar dentro de esta categoría fue enfatizar la salud y el valor nutricional de sus productos.

El líder indiscutido en el sector de panificación en Jalisco y en todo México era Bimbo con más de 30 marcas distintas a base de pan; otros de los competidores con mayor participación de mercado eran Wonder, Marinela y Tía Rosa, sin embargo, Bimbo era dueño de esas empresas. Existían también algunos competidores internacionales con altos niveles de venta en México como General Mills, Kellogg y Quaker.

Panadería Prego se distinguió por la calidad y la presentación de sus productos. Los principales que manejaba Panadería Prego eran postres como pastelillos (cupcakes), brownies y galletas. Panadería Prego se diferenciaba de sus competidores por el manejo de una imagen más gourmet o casera; aunque algunos otros competidores tenían el mismo tipo de imagen que intentaron copiar de Panadería Prego para atraer a sus clientes a un producto similar, pero más económico.

Precios

Los precios de Panadería Prego históricamente eran de un peso arriba de la media de los competidores locales y cinco pesos arriba de competidores nacionales e internacionales aproximadamente (ver **Cuadro 1**), sin embargo, sus productos eran muy distintos al de los

competidores nacionales e internacionales. Se diferenciaban, de los locales, en calidad y sabor, ya que en imagen y precios eran muy similares. Es por eso que las estrategias de posicionamiento de la marca eran de gran importancia para la diferenciación ante los competidores a nivel local o regional.

Panadería Prego podía ser altamente competitivo en otros sectores de mercado como banquetes para eventos, bodas, quince años, fiestas y congresos en donde panaderías como Bimbo no competían, ya que tenía una imagen pública vinculada con productos de mayor calidad y, por lo tanto, podía vender sus productos a un mayor precio.

Una amenaza para Panadería Prego era la entrada de nuevos competidores al mercado, ya que sus precios no eran mejores a los de sus competidores, sus niveles de diferenciación eran bajos y sus productos podían ser imitados.

Panadería Prego era una empresa dirigida al mercado de clase media, media-alta y alta. De acuerdo con *Forbes*, en México existían seis clases sociales que se determinaban con base en sus funciones, costumbres, situación económica y de poder (ver **Anexo 1**).

Las ventas de Panadería Prego no aumentaban con los meses, la rotación del personal era de hasta 10 % y los administradores no sabían qué hacer para motivar a sus empleados. Una opción era volver al sistema anterior con el sueldo elevado, y la segunda opción era continuar con un sueldo fijo menor y con altas comisiones por venta. Estaban desesperados y no sabían qué acciones tomar para que la fuerza de ventas se motivara y alcanzara mejores resultados.

Anexo 1. Clases sociales

Para la definición de su mercado, Panadería Prego se enfocó en “clases” con base en las características que se presentan a continuación, para México, según una publicación de la revista *Forbes* en 2015:

Clase Media: Está integrada por 39 millones de personas.

Media-baja: “está formada por oficinistas, técnicos, supervisores y artesanos calificados”. Representan 20 % de la población nacional, es decir, cerca de 23 millones de personas.

Media-alta: se ubica aquí a 14 % de la población con 16 millones de mexicanos, hombres de negocios y profesionales.

Clase Alta: Está integrada por casi ocho millones de mexicanos.

Alta-baja: 6.7 millones de personas integrantes de familias que son ricas desde generaciones atrás. Representan 5 % de la población nacional.

Alta-alta: compuesta por antiguas familias ricas, representa 1 % de la población, es decir, alrededor de un millón 200 mil personas.

Tamaño de segmentos en Jalisco

En Jalisco, la zona metropolitana de Guadalajara cuenta con cuatro millones 796 mil 603 habitantes (INEGI, 2015), cifra de la cual se desprenden y definen los siguientes segmentos:

A+ y B+: 306 mil 983 habitantes.

C+: 67 mil 624 habitantes

C: 734 mil 473 habitantes.

Por lo general, este segmento cuenta con la educación hasta nivel profesional. Es por esto que los productos se localizan en tiendas de conveniencia, universidades e inclusive en empresas internacionales.

Tendencias del segmento

En estos segmentos existen nueve tendencias en gastronomía que marcan los hábitos alimenticios de los consumidores. Las cuales se conocen como:

1. La eclosión de lo ecológico: El cliente se preocupa por el cómo se procesan los alimentos y busca menos aditivos, menos conservantes y pesticidas. El consumo de carnes rojas les alarma porque buscan “mayor conciencia”.
2. Dieta flexitariana: Se le conoce como “dieta flexitariana” a la que observan personas que inspiran sus dietas en las vegetarianas, solo que de vez en cuando sí consumen carne.
3. Productos en versión original: Los consumidores buscan relaciones más estrechas con los productores porque quieren saber cómo se elaboró, hace cuánto y los beneficios que brinda.
4. Preocupación por el medio ambiente: Los consumidores empiezan a tomarse en serio el cambio climático. Es por esto que buscan asociarse o consumir productos que fabrican o distribuyen empresas sustentables.
5. Turismo gastronómico: Los consumidores buscan enriquecerse mutuamente, es decir, combinar el ocio con la gastronomía.
6. Comercio electrónico: Tiendas gourmet en línea, así como anuncios en televisión y empresas que entregan comida a domicilio. Además de la elaboración de *apps*, donde comparten recetas e ingredientes.
7. La era de los ingredientes tabú: Los lácteos comienzan a ser tabú. Los consumidores prefieren la leche de soya, almendra, arroz o coco.

8. *Hashtags* de los platillos: Los consumidores comparten sus platillos por medio de las redes sociales, lo que implica “que comer solo ya no significa hacerlo en soledad”.
9. El catering 2.0; el nuevo *food-truck*: El catering se conoce como una nueva tendencia donde van a desaparecer las mesas y sillas también. Es decir, surgirán servicios más especializados, como “chef a domicilio” (Forbes.com 2015).

CIC Centro Internacional de Casos

Referencias

Forbes. “¿A cuál clase social perteneces?” (5 de mayo de 2015). Recuperado de: <http://www.forbes.com.mx/a-cual-clase-social-perteneces-segun-la-se/#gs.306RRdo>.

“Baked goods” (2016). *Euromonitor International Database*. Cano, C. G. (2016). “12 tendencias en gastronomía y alimentación para 2016”. Recuperado el 6 de octubre de 2016, de http://cadenaser.com/ser/2015/11/11/gastro/1447245537_658237.html.

CIC
Centro
Internacional
de Casos