

ENTREVISTA CON...

Juan Carlos Sapiña, Vicepresidente Área de Desarrollo de Nuevos Negocios

SABRITAS®

Sin duda, una de las áreas más fascinantes e importantes de la mercadotecnia es la del desarrollo de nuevos productos, ya que es bien sabido que los productos o servicios que permanecen sin cambio morirán tarde o temprano. “De hecho, en la organización Sabritas® se creó una unidad de negocio independiente, el área de Desarrollo de Nuevos Productos, que reporta directamente a la Presidencia, y que tiene la responsabilidad de la detección y desarrollo de nuevas oportunidades de negocio para la empresa, en particular en las áreas de comida conveniente y algunos productos para beber, así como algunos productos tipo *snack* líquidos, que es como los hemos denominado.

Esta unidad de negocios cuenta con el apoyo de áreas estratégicas dentro del proceso corporativo, como ventas, suministro de productos e investigación y desarrollo; además, cuenta con departamentos propios tales como un área de mercadotecnia, desarrollo comercial, y también un área de investigación de mercados, de desarrollo de productos y una más, encargada de todo el proceso de innovación. Equipo formado por 25 personas dedicadas de tiempo completo al desarrollo de nuevas oportunidades de negocio”, comenta Juan Carlos Sapiña, Vicepresidente de Desarrollo de Nuevos Negocios, dentro de Sabritas®.

“De hecho, el principal objetivo de crear esta unidad de negocios es darle la oportunidad a Sabritas® de ampliar su huella en el mercado, su cobertura, a través de seguir satisfaciendo necesidades que el consumidor día a día va desarrollando y que no necesariamente cubría el portafolio de productos con el que contábamos. Esto le da a la compañía, como parte del grupo PepsiCo, una importante responsabilidad de crecimiento que garantice las tasas de rentabilidad a las que están acostumbrados nuestros inversionistas en Nueva York”.

Para darnos una idea de la relevancia que tiene para Sabritas® el desarrollo de nuevos productos acordes a las necesidades y gustos cambiantes de sus consumidores, Sapiña estima que entre el 25 y 30% de la facturación total de la compañía, proviene de sus nuevos lanzamientos.

Al cuestionar al directivo acerca de si Sabritas® cuenta con algún tipo de proceso sistemático para el desarrollo de productos nuevos para el mercado, nos comenta:

“Aproximadamente hace 5 años, tanto con talento interno como con el apoyo de terceros, creamos y desarrollamos un proceso propio, al que llamamos Proceso de Innovación, que consta fundamentalmente de 3 etapas. La primera de ellas es la etapa dedicada a la generación de ideas; de hecho, de entre el personal de la compañía, hemos desarrollado y entrenado a un grupo de expertos en el pensamiento creativo, apoyados a su vez por expertos internacionales, como los de la Universidad Aliant, que se encargan de la conceptualización y desarrollo de ideas, apoyados también por un importante mecanismo de identificación de conceptos y tendencias interesantes a nivel mundial, con potencial de ser replicadas y llegar a convertirse en negocios exitosos para México.

La segunda etapa de este proceso, es la del filtro, ya que se pueden generar muchas ideas, pero algunas de ellas pueden no ser lo suficientemente robustas desde el punto de vista del consumidor o pudieran ser demasiadas desde el punto de vista de los recursos existentes para administrarlas. Para esta segunda etapa se ha creado un comité multidisciplinario, con los directores de la compañía, que se reúnen de manera periódica para hacer un análisis, mediante el uso de herramientas de evaluación y cuantificación, de las oportunidades de negocios, cuya tarea es la de filtrar y decidir a qué ideas debe darse prioridad y asignarles recursos; esto es, cuáles ideas deben continuar en el proceso de desarrollo.

Y finalmente, la tercera parte del proceso, la etapa de administración de la innovación, cuyo objetivo es el de llevar a cabo la administración efectiva del proyecto dentro de la organización, hasta completar el proceso de lanzamiento del nuevo producto”.

Con relación a las ventajas y desventajas del Proceso de Innovación de Sabritas[®], Sapiña agrega: “La única desventaja que yo le vería a este proceso es que tal vez en ocasiones puede resultar un tanto estricto y por lo mismo, llegar a descartar ideas, que en primera instancia parecieran medio aventuradas, pero que finalmente pudieran haber tenido una posibilidad importante de negocio. Pero, por otro lado, yo creo que eso mismo le da también la posibilidad de garantizar que las propuestas resultantes sean mucho más robustas desde la perspectiva del consumidor y que exista alineamiento y entusiasmo en toda la organización, por esto tener una mayor probabilidad de éxito”.

De acuerdo a la descripción del Proceso de Innovación, y pensando en todos los actores que pudieran intervenir en la generación de ideas para nuevos productos, preguntamos a Sapiña sobre quiénes intervienen en Sabritas[®] en esta primera etapa del proceso, a lo que él nos

responde: “Nosotros contamos con un mecanismo para que cualquier individuo dentro de la organización pueda acceder o contribuir al desarrollo de ideas y esto mediante la representación que cada uno tiene a través de los responsables directos o directores de todas las áreas funcionales de la corporación.

También es importante mencionar que gran parte de esta responsabilidad se le ha asignado a grupos de personas, a las que llamamos “da Vinci’s”, que son gente entrenada en el desarrollo creativo y con un *expertise* técnico en sus áreas funcionales. Un tercer actor importante en la generación de conceptos son los proveedores y los socios estratégicos de la compañía, tanto casas distribuidoras de saborizantes, como empresas de material de empaque, expertos técnicos o empresas de tecnología y equipo; todo el tiempo estamos explorando y desarrollando ideas con ellos”.

Sobre este mismo tema, el Vicepresidente del Área de Desarrollo de Nuevos Negocios de Sabritas® continúa: “Asimismo, creo que el enlace diario que tenemos la gente del grupo de innovación con el personal del área de investigación y desarrollo y con el de mercadotecnia, también propicia el desarrollo de las nuevas ideas de negocios. El gran reto es poder llevar todas estas ideas hacia los cauces indicados, de tal forma que se permitan filtrar para trabajar únicamente con aquellas que tengan mayor posibilidad”.

“Finalmente, otras dos maneras de captar esta información son, primero, a través del correo electrónico de la empresa y del Intranet; y la segunda, una línea telefónica 800 en donde no sólo los empleados, sino también los propios consumidores tienen oportunidad de canalizar sus ideas”.

Hablando específicamente de los consumidores, quisimos averiguar de qué manera contribuyen ellos al desarrollo de nuevos productos, sobre lo que Sapiña nos comenta: “Nuestro proceso de innovación se apoya también en todo un sistema de inteligencia de consumidores, no sólo a nivel México sino en el ámbito internacional; es decir, tenemos mecanismos para hacer el *tracking* de nuevos productos y de nuevas tendencias en cuanto a las preferencias y necesidades de los consumidores y tenemos incluso contratadas algunas agencias y compañías internacionales especializadas en la obtención de este tipo de información.

Además de los *trackings* o pruebas de seguimiento para conocer tendencias, utilizamos la investigación de mercados a través de estudios *ad-hoc*, mediante entrevistas directas con

los consumidores; continuamente llevamos a cabo estudios con metodologías de vanguardia sin precedentes en nuestro país apoyados por el área de investigación de mercados, que se dedica precisamente a desarrollar y/o identificar técnicas que garanticen nuestra ventaja competitiva en el conocimiento del consumidor. Todo esto lo hacemos tanto previo al desarrollo o apoyando al mecanismo de generación de ideas, como para la validación de las mismas y para la prueba de productos que ya están en el proceso de desarrollo para su lanzamiento al mercado”.

De acuerdo a lo que narra Sapiña, el propósito de la primera etapa del Proceso de Innovación, el de la generación de ideas, es precisamente crear un gran número de ellas. El propósito de la segunda etapa es **reducir** esa cantidad. Al respecto el directivo de Sabritas[®] nos comenta los criterios que utilizan para filtrar y seleccionar aquellas ideas con mayor posibilidad de éxito en el mercado: “En la empresa contamos con criterios tanto cualitativos como cuantitativos, tomamos en cuenta aspectos del producto como su sabor y sus características físicas, por mencionar algunos. Tenemos paneles de expertos internos que de alguna manera juzgan estos productos desde el punto de vista técnico; existen también pruebas de validación directamente con consumidores, tanto cualitativas como cuantitativas, donde tenemos estándares muy establecidos y sabemos que si algún producto califica arriba de estos estándares, su factibilidad o posibilidad de tener éxito es mayor. En suma, utilizamos estos criterios y otros más para apoyarnos”.

Normalmente, una de las tareas involucradas en el desarrollo de nuevos productos, una vez descartadas las ideas poco prometedoras, es la de realizar Pruebas de Concepto con los consumidores sobre aquellas ideas que sí lograron pasar los filtros. Vale la pena aquí, hacer la distinción entre la **idea** y el **concepto** de un producto. La primera es la sugerencia de un posible producto que una compañía considera susceptible de ofrecer al mercado. Por otro lado, el **concepto** del producto es una versión detallada de la **idea**, expuesta en términos significativos o relevantes para el consumidor. Así pues, Segmento se dio la tarea de averiguar si en Sabritas[®] se realizan este tipo de estudios; al respecto, su directivo informa: “Efectivamente, si realizamos pruebas de concepto, utilizando prácticamente todas las herramientas y técnicas disponibles en el mercado para su realización. Generalmente todo parte de hacer un análisis cualitativo, de tener una discusión con los consumidores, para ver el entendimiento y la imagen del producto que ellos perciben; en las pruebas de

conceptos buscamos la manera de tener una redacción adecuada de la descripción del producto, para que los consumidores entiendan el mensaje que se quiere mandar y de ahí pasamos a pruebas cuantitativas, donde validamos, ya con nuestros estándares, el poder, la potencia, la comunicación, el convencimiento y la intención de compra que estos conceptos pueden tener con el consumidor.

Esto lo hacemos con el puro concepto y si éste cumple con los estándares, pasamos del concepto al producto y evaluamos éste último, para medir si la promesa que le estamos haciendo al consumidor mediante el concepto, corresponde o no al producto. Muchos de los fracasos que hemos tenido en el lanzamiento de productos se deben precisamente a que la promesa del concepto no está acompañada del desempeño del producto o viceversa”.

“Adicionalmente a estas pruebas, y a lo largo de todo el proceso de innovación, hacemos muchos estudios antropológicos y sociológicos. Llevamos a cabo estudios llamados mercados de pruebas simulados, en donde se mide el potencial que el producto puede tener. Hacemos pruebas múltiples de optimización de productos, para garantizar que el producto que llegue a las manos del consumidor esté probado y su éxito casi asegurado. La experiencia nos ha mostrado que mientras más certeza tenemos en las diversas pruebas que realizamos, el porcentaje de productos exitosos en el mercado va en aumento”.

Acerca de los apoyos que dan al momento del lanzamiento de sus nuevos productos, el ejecutivo de Sabritas® responde: “En términos generales uno de los apoyos fundamentales que como empresa le damos a los nuevos productos es una gran fuerza de distribución. Sabritas® es reconocida como una de las empresas en México con el mayor alcance de clientes; tenemos más de un millón de visitas semanales a clientes directos. Así, nuestro principal apoyo es el gran esfuerzo de distribución, acompañado de un esfuerzo de mercadeo directo en la tienda con material punto de venta. Y por la parte del *pull*, para dar a conocer el producto e incentivar la intención de compra de los consumidores, contamos con apoyos en televisión y promociones que también son muy reconocidas. Existen otros apoyos secundarios como un gran esfuerzo de muestreo y pruebas de producto, que hacemos con consumidores dentro y fuera de autoservicios”.

Sobre la tasa de éxito en el lanzamiento de nuevos productos, Sapiña nos explica: “Es una cifra difícil de calcular, porque depende de qué se entienda por éxito. En un mercado de *snacks*, de comida conveniente, de dulces, en donde constantemente surgen novedades,

nuestro criterio es que los productos permanezcan por lo menos tres años en el mercado, ya que nuestros productos no necesariamente están desarrollados para permanecer por siempre. Así, puedo decir que alrededor del 25 al 30% de los productos que lanzamos tienen una permanencia de tres años o más y tenemos un índice de 15% de productos que se vuelven permanentes dentro de nuestro portafolio”.

“A manera de ejemplo, uno de los proyectos actuales más importantes para la empresa, para el mercado de comida conveniente es “Tosti Lunch”, dirigido a personas que, por falta de tiempo, no pueden tener una comida adecuada, con el sabor al que están acostumbradas. Este producto, en sus tres presentaciones: chilaquiles, sopa de tortilla y chicharrón en salsa verde, está teniendo un éxito bastante interesante en el mercado en este momento y pensamos que va a tener un éxito sostenido, pues cubre una necesidad importante de un gran número de consumidores.

En el segmento de bebidas nutritivas, y pensando en la necesidad que tienen las amas de casa por asegurar que los niños tengan una nutrición adecuada, hemos creado una línea de productos con dos perfiles. Uno, para el mercado de mayor poder adquisitivo y de mayor demanda nutricional y otro, para el de menor poder adquisitivo. Me refiero a la línea de productos “Power Milk”, productos 100% de leche, con un contenido alto de proteínas y que complementan la nutrición de los niños, con el rico sabor a chocolate que a ellos les gusta. Por último, un reciente lanzamiento, que es un intermedio ente comida y bebida, el producto “Tragón”, muy novedoso en el mercado ya que es un postre tipo lácteo que no requiere refrigeración, 100% de leche, con alto contenido nutricional; la compañía confía plenamente en que a los niños les va a gustar y a las mamás también, ya que les garantiza que sus hijos van a comer algo rico y a la vez nutritivo para ellos”, concluye Sapiña.

Para finalizar la entrevista, el Vicepresidente de Desarrollo de Nuevos Negocios de Sabritas® recalca: “Quiero poner énfasis en la importancia del capital humano para el proceso de innovación. Hay cosas que ni procesos, ni mecanismos, ni la investigación de mercado pueden sustituir y una de ellas es la capacidad de algunos seres humanos de prepararse, de ser creativos, de tener la capacidad de idear y tener una visión de negocio que le permita a las empresas desarrollar productos de éxito. En la compañía estamos conscientes de que hay que capacitar y desarrollar estas habilidades, que no necesariamente

son innatas en las personas y por ello, hoy en día contamos con un grupo importante de pensadores o “ideadores” que hacen posible el desarrollo de productos exitosos”.