



Universidad  
**Tecmilenio**®



# Administración de negocios culinarios

El proceso de innovación:  
etapa 3 y 4

Semana 10



Te invito a realizar la siguiente actividad de bienestar-mindfulness antes de comenzar a revisar el tema:

<https://youtu.be/liPwm62dbxU>



Existen muchos productos en los que las grandes industrias invierten para su desarrollo, la mayoría de ellos no ven la luz del día, es decir, no avanzan a fase de desarrollo, esto debido a que el estudio de mercado arroja un resultado de no viabilidad. En los procesos siguientes son definidos aquellos productos que el mercado puede aceptar y que generarán una utilidad para el productor.

Desarrollo y pruebas son dos factores importantes en el diseño de cualquier cosa, llevan implícito el interés fundado en las bases que se fijaron con los estudios, tienen la seguridad del diseño y se pronostican buenos resultados.


Se está entrando a la recta final de la innovación, dentro de estos procesos se invertirá en ver viabilidades de producción, costos de inversión en infraestructura y en darse cuenta si, aunque el consumidor lo requiera, es costeable para la empresa producirlo, ahora comprenderás cuál es el interés de esta fase.



## Desarrollo de producto

Esta fase implica convertir un concepto diseñado previamente en un producto que realmente tenga la funcionalidad requerida.

Existen tres fases básicas a seguir en orden de proceso para lograr el desarrollo de un producto:



**Desarrollar  
la arquitectura  
del producto**

**Generar la  
aplicación  
del diseño  
industrial**

**Evaluar los  
requisitos  
para su  
fabricación**



## Prueba de producto

En esta fase se aplican las pruebas necesarias al producto, pero no solo a este, sino que también se realizan pruebas de mercado. Estas pruebas sobre el mercado se encargarán de generar las primeras noticias sobre el pronóstico que se diseñó con anterioridad, en general la información que estas pruebas pueden arrojar son las siguientes:

- Datos más detallados sobre el éxito de los productos.
- Modificaciones necesarias al producto.
- Reconocer los elementos más importantes sobre las estrategias de mercadeo que se han aplicado en el lanzamiento al mercado:
  - Pruebas técnicas
  - Pruebas de referencia y satisfacción
  - Mercados de pruebas simuladas
  - Mercados de prueba

Pruebas técnicas	Las pruebas técnicas se aplican en general al producto prototipo en sus fases finales, es decir, al prediseño con aproximación al producto total.
Pruebas de preferencia y satisfacción	Se aplican directamente al producto final. Representan el último filtro u oportunidad para el rediseño del producto. Dos tipos: a ciegas y comparativas.
Mercados de prueba simulados	Se hacen proyecciones de mercados creados bajo un laboratorio específico.
Mercado de prueba	Son pruebas aplicadas en el mercado real, a escalas y proyecciones completas. La única diferencia es que se eligen segmentos geográficos, además de objetivos, que puedan depender de publicidad local.

Elige un objeto (producto) con el cual trabajar. Imagina que ese producto todavía no sale a la venta y está en la etapa de prueba de producto.

Describe cómo serían las pruebas técnicas y pruebas de referencia y satisfacción que le harías al producto.





Estas etapas en el proceso de desarrollo de nuevos productos son importantes, ya que servirán como últimos filtros para el lanzamiento del producto. No olvides que se deberán aplicar las pruebas necesarias para previsualizar cuál será el comportamiento de los consumidores y proyectar ventas, o desestimar el producto antes de que genere mayores costos.



# Administración de negocios culinarios

El proceso de innovación:  
etapa 5 y 6

Semana 10



Ya que el producto ha pasado las fases iniciales es hora de preparar el mercado para su lanzamiento, de esto depende la penetración en el sector que el producto pueda obtener; es importante señalar que preparar el mercado y segmentarlo ayudará a definir cuáles son las características finales que en este deben mejorarse; estas previas apoyarán a que el éxito del mismo aumente.

Las campañas de mercadeo que se lanzarán dependerán del segmento que determines y del proceso estudiado que se obtenga. Mediante el aprendizaje de las técnicas que se te presentarán a continuación, obtendrás más reconocimiento del mercado y podrás potenciar el producto que generes, recuerda que el éxito de este puede ser una campaña bien aplicada.



## Análisis del negocio culinario

En esta etapa del proceso se obtiene la visión más específica, con la mayor cantidad de información de respaldo posible, sobre el impacto financiero que tendrá el lanzamiento de un nuevo producto al mercado.

Esta tarea será ejecutada por los ejecutivos del área responsable de la situación financiera y será aplicada las veces que se considere necesario.

Para aplicar esta técnica es necesario tomar en cuenta:

- Análisis de los costos de fabricación
- Análisis sobre los costos de mercadeo
- Análisis sobre los niveles de ventas
- Análisis sobre la canibalización esperada



## Ley de adaptación

Un producto nuevo no será adaptado en el primer lanzamiento para el consumidor, sino que este deberá respetar el tiempo que tarde el consumidor en asimilarlo.

Los financieros tienen una estimación que se basa en el tiempo que puede tardar un producto en adaptarse, esta estimación indica que en el transcurso del primer año la rentabilidad será menor debido a los costos que genera este proceso.

Después del primer año se hará una evaluación y se procederá a tomar decisiones, estas se tomarán con base en que las variables comiencen a presentarse de manera lineal sin afectar radicalmente la rentabilidad.



## Canibalización

Este concepto será monitoreado conforme a las proyecciones que se realizaron con anticipación. Este factor puede hasta cierto punto relajar el costo que represente la inversión en un nuevo producto, ya que si comienza a canibalizar los productos de línea paralela, absorberá los costos que esta representaba, y como dichos costos ya formaban parte de los presupuestos planeados, el punto de equilibrio se verá afectado únicamente en los niveles de sobreproducción y ventas que el nuevo producto llegará a representar.



## Ejemplo:

El producto que se lanzará al mercado tiene una venta estimada de 500,000 unidades, de las cuales 100,000 reflejarán factor de canibalización; esto indica que la venta neta de unidades será de 400,000. Toma en cuenta que los números positivos son ingresos de capitales y los números negativos son gastos o costos y se descuentan del capital.

Análisis financiero para un nuevo producto			
	PROYECCIONES DEL NUEVO PRODUCTO		ANÁLISIS INCREMENTAL
	500,000		400,000
<i>Pronósticos de ventas</i>			
<i>Precio unitario</i>		\$ 22.00	\$ 22.00
<i>Ingresos totales</i>		\$ 11,000,000	\$ 8,800,000
<i>Gastos variables (30% de las ventas)</i>		-\$ 3,300,000	-\$ 2,640,000
<i>Gastos de publicidad y promoción</i>		-\$ 1,000,000	-\$ 1,000,000
<i>Participación distribuida de los gastos de fuerza de ventas</i>		-\$ 1,200,000	-
<i>Otros gastos fijos</i>		-\$ 1,950,000	-\$ 300,000
<i>Depreciación</i>		-\$ 1,000,000	-\$ 1,000,000
<i>Utilidad neta antes de impuestos</i>		\$ 2,550,000	\$ 3,860,000
<i>Inversión</i>		\$ 10,000,000	\$ 10,000,000
<i>Tasa interna de retorno (*TIR)</i>		25.5%	38.6%

Este análisis demuestra una TIR del 25.5%, lo que para el primer año de lanzamiento de producto se puede considerar una tasa de retorno alta. Lo anterior sucede cuando al diseño del análisis a este se le pretende dar una evaluación enfocada en incrementar.

A final de cuentas, lo que realmente resulta importante para las empresas es la TIR, ya que esta la evaluarán con base a las proyecciones de venta que se tengan y de las oportunidades reales que un producto refleje para tener éxito en el mercado.

Es importante que reconozcas que cada empresa fija un porcentaje mínimo para el retorno de inversión, este porcentaje deberá ser cubierto para que el proyecto de innovación pueda recibir los recursos capitales necesarios. A este procedimiento se le conoce como tasa de contención o *hurdle rate*.

Por más que un producto haya pasado las etapas anteriores del proceso, si no cumple con este propósito mínimo, será desestimado. Otro factor importante a la hora de analizar el mercado es el **valor presente neto** que refleje un producto, este se define mediante el cálculo del flujo de efectivo (flujo de efectivo= utilidades netas después de impuestos + depreciación) por cada año a futuro que se haya estimado que durará la rentabilidad del producto y después se le descontarán estos flujos futuros. Es decir:

$$i = \frac{\text{flujo de efectivo en el año } i}{(1 + d)^i}$$

Donde:

- ●  $d$  = tasa de descuento
- ●  $i$  = año en la secuencia del periodo planeado
- ●



## El momento oportuno

Cada producto tendrá más impacto si se lanza en momentos peculiares en los que su necesidad es mayor o el consumidor cuenta con suficiente capital para adquirirlo:

- Épocas navideñas
- Aguinaldos
- Vacaciones
- Regreso de vacaciones
- Días festivos
- Cumpleaños
- Verano



Para comprender mejor el tema, investiga sobre la canibalización de los productos.

Después, realiza un mapa mental con los factores más importantes para la comercialización de un nuevo producto.



Los productos nuevos harán que la empresa trabaje a marchas forzadas, especialmente los departamentos de Mercadotecnia y Desarrollo, por lo que es de suma importancia generar estrategias corporativas que puedan preanalizar cualquier falla que se pudiera presentar.

Es imperativo generar estos programas, ya que los costos y cantidades de inversión que la innovación y desarrollo de nuevos productos requieren son elevados y, en algunos casos, las empresas apuestan gran parte de su valor en eso.

Repasando el proceso, mismo que has visto en los temas pasados, todo nuevo producto debe pasar por:

- Épocas navideñas
- Aguinaldos
- Vacaciones
- Regreso de vacaciones
- Días festivos
- Cumpleaños
- Verano

