

### CASO EN VIDEO 14-1 My Own Meals: determinación de precios al detalle

"En general, a los niños les gustan las comidas de alimentos rápidos. A mí usualmente no me gustan y trato de evitar las que tienen mucha grasa", comenta Angela Harmon, madre de tres pequeñas niñas. "Necesito algo nutritivo y de preparación rápida", señala Mary Champlain, que tiene dos hijos. Comentarios como éstos y su propia experiencia personal hicieron que Mary Ann Jackson llegara a la conclusión de que existía una oportunidad para brindar a los padres mejores opciones de alimentos para sus hijos. En palabras de la señora Jackson: "Siendo una madre trabajadora muy ocupada, sabía que existe la necesidad de este tipo de producto en el mercado".

#### LA IDEA

La idea de la señora Jackson se sustentó en varias tendencias socioeconómicas. Manera de ejemplo:

- Más de 65% de las madres trabajadoras tiene hijos en edad escolar, el porcentaje más alto en la historia de EUA.
- Casi 90% de los niños menores de siete años come en McDonald's por lo menos cuatro veces al mes.
- En más de 90% de los hogares estadounidenses, se tiene horno de microondas.
- Las mujeres ya constituyen casi la mitad de la fuerza laboral.

Además de lo anterior, las investigaciones han mostrado que los niños influyen mucho en las decisiones de alimentos y comidas de sus padres. Los pequeños no se sienten inclinados a la comida preparada a partir de ingredientes; de hecho, les gusta mucho usar el horno de microondas. Además, responden a la publicidad y empaques de bienes de consumo. Entre sus alimentos favoritos, se incluyen los *hot dogs*, macarrón con queso, pizzas, trozos de pollo empanizado (*muggets*) y espagueti. Sin embargo, lo más importante es que les gusta tener sus propios platillos.

A partir de esos datos, cierta experiencia en el ramo y estudios de administración, y mucho espíritu empresarial, la señora Jackson decidió satisfacer la necesidad de alimentos nutritivos y convenientes para niños. Su idea: desarrollar una línea de platillos saludables y que se puedan calentar en el horno de microondas para los 30 millones de niños estadounidenses de 2-10 años de edad.

#### LA COMPAÑÍA

La señora Jackson empezó por fundar una compañía, *My Own Meals, Inc.* ([www.myownmeals.com](http://www.myownmeals.com)), con una li-

nea de cinco platillos saludables que puede incrementarse en horno de microondas. Los platillos se ofrecieron en empaques R.T. con vida de estante estable, que son como latas flexibles. Ello generó toda una nueva categoría de alimentos preparados e hizo que más de una de las compañías de alimentos grandes levantara la ceja. La señora Jackson comenta que: "la necesidad de alimentos para niños no se atendía en el pasado y pienso que eso se debe a que muchas compañías alimentarias están administradas por hombres". Sin embargo, tarde o temprano las grandes compañías entraron en competencia con *My Own Meals*, con sus propios productos de la nueva categoría. Tyson, Banquet (Con Agra) y Hormel lanzaron nuevos platillos para niños, alimentos congelados en el caso de las primeras dos. La competencia reforzó la actividad de la señora Jackson: "Que los competidores entren en el mercado justifica la existencia de la nueva categoría de alimentos", explica.

La línea de productos se desarrolló con base en una amplia investigación de mercado, cientos de madres ocupadas proporcionaron información acerca de la calidad de los productos, frecuencia de uso y precios. Los resultados indicaron que las clientas servirían platillos de alta calidad a sus hijos tres a cuatro veces por mes, además de que estarían dispuestas a pagar unos 2.30 dólares por cada uno. Con base en esta información, ¡la señora Jackson calculó que el mercado al detalle potencial era de 500 000 000 de dólares!

*My Own Meals, Inc.* se convirtió en líder del mercado de alimentos para niños con su línea de platillos naturales no refrigerados y de larga vida desarrollados específicamente para los gustos y necesidades nutricionales de los menores. La línea de cinco productos incluyó "My Turkey Meatballs", "My Kind of Chicken", "My Meatballs and Shells", "Chicken, Please" y "My Favorite Pasta". Los productos de *My Own Meals, Inc.* se vendieron a través de tiendas de abarrotes y por correo en todo Estados Unidos. Organizaciones como Feingold Association (que recomienda productos para niños propensos a alergias), American Dietetic Association, Public Voice y otras apoyaron este renovado énfasis en la nutrición y gustos de los niños.

#### LA CUESTIÓN: DETERMINAR PRECIOS AL DETALLE

"Intentábamos decidir si teníamos precios apropiados y competitivos para el mercado y optamos por considerar la elasticidad de precios de nuestra línea de productos", comenta la señora Jackson. "Observamos que cuanto más nos acercábamos al precio de 3.00 dólares por uni-

dad, tanto menor el volumen vendido y, en general, perdamos ingresos y utilidad", añade.

A efecto de determinar los precios al detalle finales de los productos de su compañía, la señora Jackson consideró factores relacionados con la demanda, costos, utilidad y competencia. Por ejemplo, puesto que habían entrado al mercado marcas de menor calidad, My Own Meals necesitaba precios al detalle que reflejaran la calidad superior de sus productos. "Tenemos precios altos porque nuestros productos son de mayor calidad que los de cualquiera de nuestros competidores. Si no fueran altos, nuestra imagen de calidad se rebajaría a la que tienen ellos", comenta la señora Jackson. Sin embargo, en algunas tiendas los precios se acercaron a 3.00 dólares y la demanda de los consumidores se redujo.

Con el fin de decidir los precios que los consumidores verían en los estantes, la señora Jackson necesitaba determinar el costo de producción de los platillos y añadirle el margen de My Own Meals. Luego, requería calcular el margen que cada uno de los canales de distribución —tiendas de abarrotes al detalle, comerciantes masivos, guarderías y comisarías militares— agregaría para llegar al precio detallista. Las tiendas de abarrotes estaban muy preocupadas por la rentabilidad y usaron un concepto, la rentabilidad directa de productos, para determinar los precios y espacio en estantes. "Necesitan saber cuánto dinero ganan por cada metro cuadrado de estante dedicado a cada línea de productos. Tuve que realizar un análisis de rentabilidad directa de productos para mostrarles

por qué tendrían mayores ganancias con nuestros productos que con los de competidores", comenta la señora Jackson. Por último, la propietaria de My Own Meals consideró los precios de los competidores, a saber:

- Looney Toons (Tyson) \$2.49
- Kid Cuisine (Banquet) \$1.89
- Kid's Kitchen (Hormet) \$1.19

La señora Jackson sabía que era importante considerar todos estos factores en sus decisiones de precios. Los precios mínimos influyen en el interés de los consumidores y detallistas, las reacciones de los competidores y, en última instancia, ¡en el éxito de My Own Meals!

#### Preguntas

1. ¿En cuáles aspectos los factores de demanda de gustos *a)* de los consumidores, *b)* precios y disponibilidad de productos sustitutos y *c)* ingreso de los consumidores son importantes como factores que influyen en la demanda de productos de My Own Meals por los consumidores?
2. ¿De qué manera pueden usarse las estrategias de precios basadas en *a)* la demanda, *b)* el costo, *c)* la utilidad y *d)* la competencia para ayudar a que My Own Meals calcule el nivel de precio aproximado?
3. ¿Por qué el precio al detalle de los productos de My Own Meals sería distinto en tiendas de abarrotes, comerciantes masivos, guarderías y comisarías militares?

### CASO EN VIDEO 16-1 Amazon: entrega de mercancías, ¡millones de veces al día!

“La nueva economía significa que el equilibrio de poder se ha desplazado hacia los consumidores”, explica Jeff Bezos, director general de Amazon.com, Inc. Este detallista en línea global es pionero de las compras virtuales rápidas, convenientes y de bajo costo que han atraído a millones de consumidores. Por supuesto, al mismo tiempo que Amazon ha cambiado la forma en que compran muchas personas, todavía enfrenta la tarea convencional y abrumadora de crear un flujo uniforme de envíos a sus clientes, ¡frecuentemente, millones de veces al día!

#### LA COMPAÑÍA

Bezos fundó Amazon.com con una idea sencilla: usar Internet para transformar la compra de libros en la experiencia más sencilla, placentera y rápida posible. La compañía se constituyó como sociedad anónima en 1994 y abrió sus puertas virtuales en julio de 1995. Al frente del enorme crecimiento de las compañías punto.com, Amazon buscó una estrategia de negocios de crecimiento rápido y considerable. Las ventas se incrementaron con prontitud y Amazon empezó a añadir otros productos y servicios, además de los libros. De hecho, Amazon definió como su objetivo ser la compañía más orientada al cliente de todo el mundo, ¡donde los consumidores puedan encontrar y descubrir todo lo que podrían comprar en línea!

Hoy, Amazon afirma tener la “Variedad más grande de la Tierra” (*Earth’s Biggest Selection™*) de bienes y servicios, como libros, CD, videos, juguetes y juegos, utensilios de cocina, computadoras, tarjetas de saludo gratuitas y subastas. Otros servicios permiten que sus clientes:

- busquen libros, música y videos con cualquier palabra del título o cualquier parte del nombre del autor o artista
- examinen cientos de categorías de productos, y
- obtengan recomendaciones personalizadas, que se basan en sus compras pasadas, a través del correo electrónico o al conectarse.

Esos productos y servicios han atraído a millones de personas de más de 220 países y han convertido a Amazon.com, junto con sus sitios internacionales en Reino Unido, Alemania, Japón y Francia, en líder de los detallistas en línea.

No obstante su increíble éxito entre los consumidores y el crecimiento continuo de sus ventas hasta más de 3 000 000 000 de dólares anuales, Amazon.com experimenta problemas de rentabilidad. Muchos observadores del ramo cuestionaron la viabilidad del modelo de negocios de los detallistas en línea y el de Amazon en particular. Luego, Amazon sorprendió a muchas personas con el

anuncio de su primer trimestre con utilidad, el cuarto de 2001. Existen diversas explicaciones de ese cambio. En general, Bezos plantea que “la eficacia permitió reducir los precios y aumentar el crecimiento de las ventas, que puede manejarse con las instalaciones existentes sin muchos costos adicionales”. De manera más específica, las instalaciones a las que se refiere son los elementos de su cadena de abasto, uno de los aspectos más costosos y complejos de los negocios de la compañía.

#### ADMINISTRACIÓN DE LA CADENA DE ABASTO Y LOGÍSTICA EN AMAZON.COM

¿Qué ocurre después de colocar un pedido en el sitio web de Amazon hasta antes de que llegue a la puerta del cliente? ¡Mucho! Amazon.com cuenta con siete enormes centros de distribución, donde almacena inventarios de más de 2 700 000 productos. Ésa es una de las diferencias clave entre Amazon.com y sus competidores, que la compañía realmente tiene existencias de sus productos. Así pues, Amazon debe administrar el flujo de esos productos desde sus proveedores hasta sus centros de distribución, y el de pedidos de los clientes, de los centros de distribución al hogar u oficina de los consumidores.

El proceso se inicia con los proveedores. “El objetivo de Amazon es colaborar con nuestros proveedores para aumentar la eficacia y mejorar la rotación del inventario”, explica Jim Miller, vicepresidente de la cadena de abasto en Amazon.com. “Queremos llevar a los proveedores el tipo de relación interactiva que ha motivado a los clientes para comprar con nosotros”, añade. Por ejemplo, Amazon usa software para pronosticar con mayor exactitud los hábitos de compra por región, lo cual le permite brindar a sus proveedores mejor información acerca de las fechas y volúmenes de entrega. Hasta antes del desarrollo de tal software, 12% de las mercancías recibidas de los proveedores llegaba al sitio incorrecto, lo que generaba pérdida de tiempo y demoras en el surtido de los pedidos. Ahora, sólo se maneja erróneamente 4% de ese inventario.

Al mismo tiempo, Amazon ha ido mejorando la parte del proceso que separa los productos por pedido. Jeffrey Wilke, vicepresidente senior de operaciones de Amazon, comenta: “Pasamos todo el año enfocados en aumentar la productividad.” De nuevo, la tecnología ha sido fundamental. “La velocidad con la que las redes de telecomunicaciones nos permiten transmitir información en ambas direcciones ha permitido el trabajo en tiempo real del que se ha venido hablando. En el pasado, se requería mucho más tiempo para que gran parte de esa información

se transmitiera por el sistema", explica el señor Wilke. Una vez que los pedidos están en el sistema, las computadoras se encargan de que todos los productos estén en la caja antes de sellarla con cinta adhesiva y etiquetarla. Una red de camiones y de centros de distribución postales concluye el proceso con la entrega del pedido.

El éxito de las actividades de administración de la cadena de abasto y logística de Amazon es más evidente durante la temporada de compras navideñas. Amazon recibió pedidos por 37 900 000 artículos entre el 9 de noviembre y el 21 de diciembre, entre ellos pedidos de 450 000 libros y otros productos de Harry Potter, además de pedidos por 36 000 productos que fueron colocados justo antes de la fecha límite de entregas de la temporada. ¡Más de 96% de los pedidos se envió y entregó a tiempo!

### RETOS DE AMAZON

No obstante las mejoras recientes de Amazon, los expertos en logística calculan que los centros de distribución de la compañía operan a casi 40% de su capacidad. Ello hace pensar que la empresa debe reducir su capacidad o aumentar sus ventas.

Son posibles varias opciones de crecimiento de las ventas. La primera, que Amazon continúe la búsqueda de crecimiento a través de la venta de libros, CD y videos. Las listas crecientes de productos de todo el mundo y los servicios de surtido convenientes atraerían a clientes actuales y potenciales. La segunda, que la empresa persista

en su expansión a nuevas categorías de bienes y servicios. Tal estrategia impediría que Amazon se convirtiera en un comerciante del nicho de libros, música y películas, en vez de lo cual la ubicaría como una tienda departamental en línea. Por último, la compañía podría buscar una estrategia de permitir el acceso de otros detallistas a sus operaciones actuales. A manera de ejemplo, Amazon se hizo cargo del sitio web de Toys "Я" Us y lo agregó como una tienda en su propio sitio. Borders, Expedia y Circuit City han iniciado sociedades parecidas.

Amazon.com tiene mucho camino que recorrer antes de demostrar que las ventas al detalle en línea funcionan. Mientras la compañía lucha por mantener su rentabilidad y continuar su crecimiento, ¿es probable que su éxito futuro dependa del que ocurra en sus actividades de administración de la cadena de abasto y logística!

#### Preguntas

- 1 ¿De qué manera las actividades de administración de la cadena de abasto y logística de Amazon.com ayudan a que la compañía genere valor para sus clientes?
- 2 ¿Cuáles sistemas desarrolló Amazon para mejorar el flujo de productos de los proveedores a sus centros de distribución? ¿Cuáles sistemas optimizaron el flujo de los pedidos de los centros de distribución a los clientes?
- 3 ¿Por qué la administración de la cadena de abasto y logística desempeñarán un papel importante en el éxito futuro de Amazon.com?