



## **Índice del Caso Sabritas**

I. Sabritas .....	2
A. Distribución universal .....	3
B. Nace una empresa .....	4
C. ¿Cuál Guerra? .....	6
D. El gran cliente .....	7
E. Bastión regiomontano .....	9
F. Sueños quajiros.....	9
G. Papistas .....	10

### **Para resolver el presente caso deberás:**

1. Describir el proceso de distribución que utiliza la empresa y lo importancia para la operación de la misma.
2. Señalar cuáles son las fortalezas de la competencia y cómo les ha hecho frente Sabritas.
3. Describir como es su mezcla de mercadotecnia, como ha venido evolucionando y cómo espera llegar a estar en el corto y largo plazo.
4. Dentro de la mezcla de mercadotecnia y en base a la matriz del Boston Consulting Group (BCG) detectar productos estrella, vaca, interrogantes y perro.
5. Estructurar la misión, la visión, el objetivo, algunas metas y algunas políticas para haber logrado el éxito.
6. Señalar los mercados meta de Sabritas y puntos de distribución.
7. Describir cómo es su penetración en el mercado.
8. Señalar los porcentajes que representan la penetración de mercado de Sabritas y de la competencia.
9. Describir porqué ha alcanzado el éxito Sabritas al atender a 600,000 clientes en el país.
10. Describir cómo es el servicio al cliente y los planteamientos de calidad de Sabritas.
11. Describir cómo aprovecha los sistemas de información Sabritas para la planeación y aprovechamiento de la cadena de valor.
12. Describir cómo aprovecha la tecnología Sabritas y que tipo de sistemas de informática utiliza para eficientar la cadena de abasto, producción y distribución.
13. Describir cómo ha logrado aprovechar los momentos de crisis para convertirlos en oportunidades y gracias a ello diversificar su mezcla de productos.
14. Describir cómo ha aprovechado la investigación y desarrollo para su plan de mercadotecnia.
15. De acuerdo al modelo de Porter ¿Qué estrategia tenía el corporativo al que pertenece Sabritas? (Diversificación, Costos o Enfoque).
16. Describir cómo Sabritas implementa su sistema promocional.
17. Señalar a qué riesgos se enfrenta Sabritas a corto y mediano plazo.
18. En base a la diversificación de productos de Sabritas identificar algunas unidades estratégicas de negocios (UEN).
19. Señalar el porcentaje con el que participa en los ingresos la división de botanas.
20. Señalar como aprovecha y estimula su relación con los proveedores y que beneficios obtiene.
21. Señalar un producto "interrogante" en base a la matriz del Boston Consulting Group (BCG)
22. Describir algunas de las fortalezas, amenazas, oportunidades y debilidades de Sabritas.

## I. Sabritas<sup>1</sup>

Esta empresa, que durante largo tiempo guardó densa discreción sobre sus procesos íntimos de desarrollo y crecimiento, decidió finalmente hablar de, como suele decirse, su historia y anhelos. Pero hablar es una cosa, y otra muy distinta es acceder a enseñar los rostros de sus estrategias. En efecto, los directivos de Sabritas prefirieron no mostrarse físicamente en este reportaje. Las razones, respetables. Pero hubo una faz que no pueden, aunque quisieran, ocultar: su carita feliz, especie de bandera que ha distinguido a las operaciones de esta filial durante décadas. Esa carita, pese a haber perdido importancia mercadotécnica por razones de la globalización (la ha sustituido un estilizado sol) sigue siendo el símbolo de la empresa en México, y tras su sonrisa se oculta una enorme compañía que ha logrado llegar a casi todos los rincones del país, y se ha lanzado a probar suerte en otros.



**Vende mas de \$1,000 millones de dólares y es el rey de la botana. pero eso no, hubiera sido posible sin una distribución total y mucha mercadotecnia.**



**A DONDE HAGA FALTA. Ciudades, rancherías, costa y sierra. La distribución total no hace distinciones**

Pero es verdad que ese proverbial silencio de Sabritas, fiel a la costumbre de otras multinacionales fabricantes de productos de consumo masivo -como Procter & Gamble (P&G), uno de sus competidores-, provoca una paradoja: si bien sus marcas están presentes en la cotidianidad de lo;; mexicanos y casi nadie puede presumir de no haber sido su cliente por lo menos alguna vez, muy pocos saben en realidad cómo ha logrado esa presencia comercial y qué es lo que, como empresa, busca a futuro. Al parecer Sabritas encontraba en el mutismo informativo una forma de no dar a la competencia argumentos de ataque y

por el otro contrarrestar críticas de posibles detractores. Porque es verdad que durante muchos años Sabritas -autodefinida como empresa alimentaria-, ha tenido que sortear la cíclica mala fama de ser fabricante de productos "chatarra" o poco nutritivos. A estas alturas, da la impresión de que la compañía levanta sus hombros resignadamente ante los esporádicos reclamos provenientes de instituciones de salud y nutrición, que conminan a una alimentación equilibrada. Por otro lado, el abierto reto de un nuevo competidor' las papas fritas Pringles de P&G, fue quizá un elemento más que Sabritas consideró para iniciar una nueva etapa de comunicación. ¿El objetivo? Demostrar la superior calidad de sus productos.

Sea como fuere, las anteriores razones son desestimadas tranquilamente por Abelardo E. Bru, presidente de Sabritas. Su versión es que, al ser una compañía en constante contacto con el mercado, los verdaderos voceros de la actividad de la compañía venían siendo sus vendedores, "los que están en la calle haciendo casi un millón de visitas semanales". Por ello, dice, no le era necesario hacer declaraciones. "Sin embargo, ya es pertinente que se conozca nuestra labor - advierte-', somos una empresa que del campo va a todos lados. Cada vez estamos en más lugares y hemos crecido mucho en los últimos años."

Y vaya que lo han hecho. Pocos son los países en los que la multinacional Pepsico puede presumir de tal rango de acción en una filial como la mexicana. Sabritas reporta a Frito- Lay, división de Pepsico con presencia en 40 naciones en las cuales vende \$12,000 millones de dólares al año.

De esa suma, poco más de \$1,000 millones de dólares deben adjudicársele a la operación mexicana de botanas (o, como le llaman, macrosnacks) y golosinas, negocio que ha contribuido a través de la división Alegro -que incluye a Sonric's y Fresquibón- a un crecimiento sostenido arriba

<sup>1</sup> José Ramón Huerta, "Revista Expansión", Artículo de Portada, *La Gran Sonrisa*, junio 23 de 1999, Año XXX, No. 768, México, pp. 36-47.

de 10% anual en la operación global de la más, aunque independiente de Sabritas, la presencia PepsiCo en México se complementa con Gamesa y, de luego, PepsiCola.

## A. Distribución universal

Quién diría que vender frituras y dulces fuera tan lucrativo. Pero lo es, precisamente, porque las bases del negocio tienen una sencillez que pasma por su efectividad. Sólo así se puede comprender el bajo perfil comunicativo de la empresa. Sólo así se justifica la cortina de humo. Sabritas -para decirlo rápido- se plantea un claro paradigma: la distribución total. y cuando dice "total", no bromea. En este momento ya cubre casi la totalidad del territorio nacional con base en un riguroso control de 200 centros de distribución esparcidos por el país. Su capacidad para movilizar productos sólo puede compararse con; la red de su más importante rival, Grupo Bimbo; con, la trama de embotelladores de Coca-Cola o incluso la de Pepsi, su empresa prima.

Ese esquema de Sabritas se fijó una característica básica: no mover toda clase de cosas, sino sólo aquellos productos que sean "de impulso y divertidos", como dice su presidente. Es decir, esos que la gente compra sin pensarlo mucho, cuando tiene antojo. Pero para que esto resulte, existe una condición que suena a perogrullada, pero no lo es: los productos deben estar justo en esos momentos, en la mayor cantidad posible de lugares.



Ese cristalino objetivo fue planteado hace decenios. Si bien desde 1948 Golosinas y Productos Selectos, la pequeña empresa fundada por Pedro Marcos Noriega -mismo que bautizara a sus papas fritas como "sabritas"-, ya operaba en el DF con menos de una centena de personas, no tenía una base de capital para expandirse. La repartición de sus botanas caseras se hacía en bicicleta y, aunque la fábrica empezó a crecer, no fue sino hasta 1966 cuando con dinero, maquinaria y procesos modernos la multinacional PepsiCo cambió las formas de producir y comercializar las bolsitas.

"Desde el principio la estrategia era vender de todo: productos de trigo, papa, maíz -recuerda Bru-, la idea que teníamos y conservamos aún es ser líderes con mucha visión en ventas. Ese liderazgo se basa en conocer los territorios a la perfección, saber cuántas tienditas hay en los pueblos, cuántos clientes hay en tantos kilómetros. y de eso se encargó nuestra gente, de expandir la cobertura."

Luego de inaugurar la época de la estandarización y el procesamiento masivo de alimentos, en tres lustros -es decir, para 1981- la compañía ya operaba 3,300 rutas y cubría 75% del territorio. Los supermercados no llegaban a sumar 1,000, pero en estas tiendas, ciertamente, nunca ha estado la parte fuerte del negocio para Sabritas. Hablar de cobertura es referirse al comercio detallista, al que es necesario conocer con pormenor, saber la demanda y necesidades de la tremenda masa de

misceláneas o changarros fijos y móviles, farmacias, tiendas de conveniencia, restaurantes y un largo etcétera que viene a representar tres cuartas partes del negocio.

Pedro Padierna Bartning, otro de los principales estrategas de Sabritas desde su multifuncional puesto de vicepresidente comercial, confirma que el éxito de su empresa radica, por un lado, en sus intensas campañas de promoción y publicidad pero, antes que todo, "en la distribución que llega a más de 600,000 clientes en el país, incluyendo el área rural". Para explicar los alcances de esta área, Padierna elabora un símil: "Los planes de cobertura de Sabritas se parecen más a los de los refrescos, de igual modo que los de Alegre se parecen a los de Gamesa, Marinela o Barcel, los cuales están en alrededor de 300,000 clientes o puntos de venta. Si bien los refresqueros tienen una mayor cobertura que nosotros -Coca-Cola publica una cifra de casi 900,000-, podemos aspirar fácilmente a obtener 350,000 clientes nuevos". En otras palabras, su objetivo es que las botanas con carita feliz en no mucho tiempo estén en 950,000 locales comerciales, desde los supermercados de las ciudades más pobladas hasta la trastienda del changarro del último pueblito de la sierra.

Ello exige mucho más que tener 9,000 camionetas de traslado con sus poco más de 8,000 rutas trazadas. "Mi tiempo se orienta a entender si estamos llegando con la frecuencia necesaria, con los exhibidores adecuados, vendedores entrenados y supervisores amables -señala el vicepresidente comercial-, porque nuestra meta es ser los número uno en servicio al cliente. Es difícil porque tenemos competidores fuertes de la estatura de Coca, Bimbo o Pepsi, que también están llegando con distribución directa."



La tarea del equipo de Padierna incluye apoyar a la estructura para minimizar el número de quejas, que el producto haga la rotación precisa para no tener que recogerlo (hoy la devolución es menor a 2%), y lograr la meta de la apariencia *every day fresh*.

Desde luego que la distribución universal al estilo

Sabritas tiene complejos pasos. Se basa en la habilidad de leer constante y correctamente la demanda, a fin de ordenar desde el aprovisionamiento y la producción, hasta los múltiples servicios que cada uno de los camiones deben realizar para deshacerse del inventario, el cual se mueve a una gran velocidad. Se trata, finalmente, de productos si no perecederos, sí con una caducidad limitada.

A riesgo de simplificar en demasía, el esquema de esta empresa para reaccionar -con programas de cortísimo plazo, semanales- a los requerimientos del mercado se explica en el eslabonamiento entre proveedores, abasto, producción, distribución, ventas y clientes, en ese orden.

Las 200 sucursales de Sabritas y las seis plantas productoras (DF, Guadalajara, Saltillo, Ciudad Obregón, Mexicali y Mision, en Texas), más una próxima en Orizaba, están enlazadas por sistemas cliente-servidor que coordinan los pasos de la cadena. Uno de ellos es "Sinergia Integral", que se encarga de enganchar las fases abasto/producción/distribución, y hay otro para la fase ventas/cliente llamado sistema DCT (Distribution Center Total), el cual después de la experiencia mexicana se exportó a China, Indonesia y Centroamérica.

## **B. Nace una empresa**

El capítulo distribución no queda cerrado sin antes mencionar el caso Sonric's y su posterior metamorfosis en Alegre Internacional. Invento 100% mexicano, la distribución de golosinas fue producto de la crisis de mediados de los 80. Al no ser rentable para las camionetas hacer sus recorridos por la escasa demanda en muchos puntos de venta -generada por la contracción del poder adquisitivo-, la gente de Sabritas se planteó la



disyuntiva de disminuir el sistema de rutas o de "subir algo, otra cosa" al cliente detallista. Conviniere que la respuesta podía ser cargar dulces, fabricados por otros.

Empezaron llevando Tutsi Pop y Sugus. "Vimos que había negocio", dice Padierna, al comprobar que podían sustituir a algunos mayoristas que eran los que desempeñaban esa labor. "Nació la idea de que podíamos capitalizar eso no sólo como distribuidores, sino metiéndole el otro elemento en el que somos buenos: marketing". La gente de Sabritas inventó, pues, un símbolo, una marca: el "maguito Sonric's". Se aprovecharon de que había en esos momentos críticos muchos dulceros con capacidad ociosa, quienes aceptaban fabricar dulces sin importar que llevaran una marca ajena. Sabritas empezó a establecer acuerdos de exclusividad, a pulir fórmulas, a innovar. El resultado fue tan positivo que la compañía no sólo abrió nuevas rutas propias al negocio de Sonric's, sino que le creó departamentos de mercadotecnia, de investigación y desarrollo, de investigación de clientes.

Una empresa había nacido. Con base en asociaciones la oferta de productos creció, pero no todos los productos cabían en el costal de Sonric's, que convivía con otras marcas fuertes como la línea de bebidas Tropicana y los polvos Fresquibón. Bajo acuerdos consiguió la exclusiva de distribuir los chocolates de Cadbury, la línea Power Milch, los chicles Douglas, las paletas españolas Chupa-Chups, y toda aquella golosina que tuviera buenas expectativas de crecimiento. Pero el paraguas de productos crecía y Sabritas decidió ponerle nombre: Alegre. Cuando esta nueva división pudo exportar a Europa y América Latina, adquirió apellido. México le había dado a Pepsico una nueva división: Alegre Internacional.

"El corporativo en Nueva York tenía mentalidad de enfoque a una cierta línea de productos, pero en nuestro caso nos dio libertad -comenta un ufano Bru, mandamás de la operación mexicana-. Le vendimos poco a poco la idea de Sonric's y Alegre, bajo el concepto de acercamiento con muchos fabricantes mexicanos (hoy son 24), los cuales colocan con nosotros en promedio 90% de sus ventas. Estos socios están a gusto... hemos crecido juntos." De hecho, la única empresa fabricante propia es Pulsa, ubicada en Toluca, y se fusionó con Savoy, firma del giro golosinas "divertidas" y por medio de la cual cubren Centroamérica, Perú, Ecuador y Chile.

La apuesta en favor de las golosinas era, al observar la trayectoria de Sabritas en el terreno mercadotécnico, ganadora. Tomando en cuenta que esta compañía es quizá la más ducha del país en promociones espectaculares y uno de los principales anunciantes del país, nadie debe extrañarse del levantón que le dio al mercado de golosinas. Porque la experiencia de la empresa en el terreno promo-publicitario es, igual que la distribución, un campo más que explorado desde hace 25 años. Todavía hay quien recuerda el éxito de unos porta-vasos con escudos de autos y equipos de fútbol, y ni qué decir de los más recientes Tazos, otra ocurrencia mexicana que propinó durante año y medio uno de los golpes más sonados en este terreno.

Pero es cierto que las estrategias de Sabritas no siempre fueron vistas con buenos ojos. Durante las administraciones de los presidentes Luis Echeverría y José López Portillo se le impidió realizar promociones debido a que las autoridades consideraban que no había que apoyar a un "producto chatarra". No fue sino hasta 1987 cuando la compañía trabajó conjuntamente con la Secretaría de Desarrollo Urbano y Ecología (con Manuel Camacho) que la ostra empezó a abrirse. Esa campaña llamada Juego Limpio permitió que Sabritas calentara motores. Vinieron otras promociones "sociales" con la secretaría de Turismo, pero la clave fue el esfuerzo conjunto con la de Salud. El tema era, ni más ni menos, nutrición. La llave volvía a abrirse y llegaron las estampas, calcomanías, premios, tazos, figurillas y lo que se les iba ocurriendo. Quedaban atrás los "premios" de salsas dentro de la bolsa o las simples ofertas en precio.

"La promoción es un arma poderosa, pero hay que saber usarla", advierte Bru, con cautela. Pero la verdad es que cada esfuerzo de este tipo le conlleva a la compañía, dependiendo del producto, un incremento de 20 a 30% en ventas. "Si no se usa bien, uno se vuelve dependiente de ellas, y luego el producto ya no jala sin promoción", complementa Padierna. Por lo pronto, en varios productos de Sabritas y Sonric's se explota la licencia de la serie *Rugrats* y la más reciente película de la saga *Star Wars*.

Bru asegura que para toda la labor mercado técnica la compañía no destina más de 5% de las ventas. "La cifra no debe estar más allá de cientos de millones de pesos, incluyendo no sólo publicidad en medios, sino exhibidores en puntos de venta y artículos promocionales."

Hasta la fecha, esa inversión le ha redituado. Domina con holgura el mercado de botanas saladas o macrosnacks con más de 80% de participación, y sus gama de dulces se posiciona cada vez mejor en el difícil y amplísimo mercado dulcero, donde otros -chicleros, chocolateros- son los líderes. Con todo, su único enemigo de consideración, Bimbo (con sus empresas Barcel, Ricolino y Marinela, principalmente), sigue concentrándose en su negocio más fuerte, el pan, en el que Sabritas intentó penetrar con productos importados (Hostes) sin éxito a principios del presente decenio. Padierna, estratega comercial, concede que "los de Barcel son buenos, sobre todo en innovación, a veces incluso nos ganan, toman más riesgos y conocen muy bien los sistemas de distribución, herencia de Grupo Bimbo".

Está visto que se respetan. Por eso a veces pareciera que esta rivalidad es un round de sombra en la cual cada quien reconoce las armas de su contrincante, se tiran uno que otro golpe, pero al final cada quien va a los terrenos que mejor domina.

### C. ¿Cuál Guerra?

A pesar de que la marca de botanas de Procter & Gamble, *Pringles*, arribó tarde al mercado mexicano, no hay plazo que no se cumpla. Nacida en 1968 en Estados Unidos, tuvieron que pasar 30 años para que por fin se le diera el banderazo de salida al "segundo lugar mundial de ventas" en botanas saladas y "la marca más global para P&G". Pero en su arribo tuvo de todo menos afectuosa bienvenida, no sólo porque el mercado nacional ya estaba dividido entre los competidores grandes -Sabritas y Barcel- y los discretos -más de 120, locales y regionales-, sino porque se le ocurrió usar el lema publicitario "al destapar, no podrás parar", semejante al que Sabritas había registrado tiempo atrás.

La Procuraduría Federal del Consumidor entró al quite y adelantó que P&G tendría que modificar su publicidad. Fuentes de P&G confirmaron que las dos empresas "ya habían llegado a un arreglo". Como sea, la tapa de los cilindros de Pringles sigue utilizando, en inglés, el eslogan de marras: *Once you pop you can't stop*.



A *Pringles* le volvió a llover: el poderoso grupo de productores mexicanos de papa, conocido como Conpapa y que guarda una estrecha relación con Sabritas, desplegó hace meses una fuerte campaña propagandística a favor de los productores mexicanos, en obvio enfrentamiento con Pringles, las cuales son fabricadas en sendas plantas de Jackson, Tennessee y Mechelen, Bélgica. De esos lugares el producto viaja hacia 40 países. Procter reaccionó... pero contra Sabritas, aduciendo que también esta empresa importaba papas fritas provenientes de Estados Unidos. Sabritas admitió que debido a la gran demanda suscitada en diciembre pasado en México, hubo necesidad de importar producto de la planta de Mision, Texas. "Pero sólo se destinó a autoservicios", justifica la fuente. Lo curioso es que a mediados de mayo aún era posible adquirir en supermercados las bolsas de procedencia estadounidense.

Abelardo Bru, presidente de Sabritas, opina sobre el *affaire* con *Pringles*.

**P&G dice que no compite contra ustedes, pero el hecho es que hubo jaloneos en público...**

Sabritas no ha tenido ningún "jaloneo público". Sabritas vende sus marcas y se ha dedicado a ofrecer su producto al cliente y al desarrollo del campo mexicano.

**Cómo definiría su relación con Conpapa?**

Es una asociación de agricultores independientes que se dedica a promover productos del campo mexicano.

**¿Sabritas es el principal cliente de Conpapa?**

No, ellos surten al mercado fresco, a otras compañías.

**Se decía que la campaña de Con papa estuvo patrocinada, de manera velada, por Sabritas.**

Ayudamos a todo aquel que esté del lado del campo mexicano. y haremos todo lo necesario por el desarrollo agrícola mexicano...

**¿Es válida la discusión sobre si la papa es o no es mexicana?**

¿Cuál discusión?

**La que se desarrolló en los diarios. Con papa decía que había que apoyar al productor mexicano... ¿El jaloneo es entonces sólo entre P&G y Conpapa?**

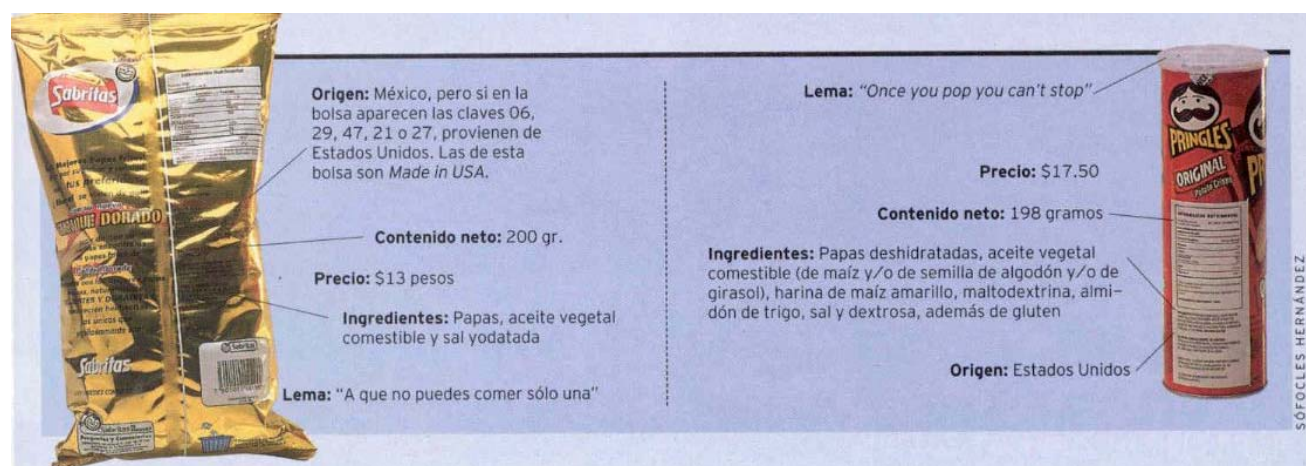
Claramente se vio. Esa asociación se dedica a impulsar el campo y vio una competencia desleal en un producto que no es fabricado en México.

**¿Pringles es competencia para ustedes?**

Para los agricultores mexicanos sí lo es. Para nosotros todo el que vaya a vender macrosnacks es competencia.

**¿Qué tan fuerte es Pringles en Estados Unidos?**

No tengo los datos al día, pero creo que es una de las grandes compañías de macrosnacks.



## D. El gran cliente

Es inevitable: pensar en Sabritas es pensar en papas. Tal es la conexión entre empresa y su marca más fuerte, la papa frita. Pero la verdad es que el abanico de productos de maíz representa la parte más poderosa de las ventas botaneras. Frente a las papas Sabritas, Francesitas y Ruffies están los Fritos, Poffets, Rancheritos, Sabritones, Crujitos, Doritos, Churrumais y Cheetos. La papa es el glamour, el maíz es tradición en un país tortillero. Los productos de maíz representan poco más de la mitad de los ingresos



**La otra trinchera: El autoservicio poco a poco reclama su lugar como punto de venta**

de la división botanas, la cual a su vez aporta a los ingresos generales de la compañía alrededor de 70%. Alegre, por su parte, aunque tiene un potencial enorme, aún le falta camino."Según datos del presidente de Sabritas, el mercado de macrosnacks (botanas, galletas, pastelillos) representa en México entre \$7 y \$8,000 millones de dólares. y Sabritas ya tiene \$1,000 de esos millones.

Debido a que la principal oferta de la compañía se basa en productos del campo, sonaría natural que tuviera sus propios terrenos de cultivo. Pero no es así. Su proveeduría es absolutamente

externa, bajo esquemas de asociación con "productores independientes", mismos que reciben apoyos de diversa índole: gestión de créditos en bancos, aprovisionamiento de semillas enriquecidas para lograr mayor productividad de la tierra y cultivos (de maíz amarillo y papa alfa) propios para el procesamiento, además de fertilizantes y asesoría técnica. Hay quien duda, no obstante, que esta estrategia tenga ingredientes de solidaridad con el campo mexicano.

"¿Apoyo al campo? Bueno, Sabritas sólo responde a una lógica económica, al tratar de bajar los costos de producción y obtener papa de mejor calidad", dice Fernando Flores, director de la oficina mexicana de la consultora Info-américas. Según el analista, si bien la empresa trabaja de forma directa con los principales productores –reunidos en la Conpapa-, resulta que en el año 2004 se eliminará el gravamen sobre importaciones del tubérculo en los países del TLC. "Entrará una papa muy competitiva de Estados Unidos -prevee- y la Conpapa teme que pueda desplazar a casi 50% de los pequeños productores mexicanos, principalmente aquellos que no logran la fertilización y no tienen capacidad de comprar semilla importada o nacional desarrollada por el Centro de Biotecnología de la Papa o Biotecnología 2000, que es del grupo de Vicente Fox."

Para Flores, el compromiso de Sabritas con el campo mexicano es una cuestión de sobrevivencia, "de integración vertical; ellos no van a invertir en sembradíos si ya todo mundo lo hace. Como tienen controlada la distribución y su producción es también de alto nivel tecnológico, su estrategia es garantizar la calidad de los proveedores, para que tengan los mayores rendimientos y mejores cosechas a Cm de conseguir una papa de buena calidad y precio. Pero si la papa estadounidense tiene mucho más sentido en el 2004, no sé donde quedarán las lealtades de Sabritas como empresa".



**TERRITORIO COMPARTIDO.** El changarro, campo de batalla donde confluyen los titanes

Eso en cuanto a la papa. El maíz, como dicen, es otra historia. Según José Enrique Tron, director general de la Cámara Nacional del Maíz Industrializado -a la cual pertenece Sabritas-, la empresa botanera promueve el desarrollo de semillas y cultivos de maíz amarillo, propio para la industrialización. Tron justifica y sale al quite por Sabritas: "El esquema con productores es sencillo: por medio de un contrato de compra permite que el productor agrícola reciba por parte de Sabritas un paquete tecnológico idóneo para su tierra, con la semilla, recomendaciones, fertilizante y un canal de crédito en un banco, el cual sabe que el agricultor podrá vender su producción a Sabritas en condiciones de equidad. Pero el mayor beneficio para él no está en el precio, sino en el incremento de productividad."

Los directivos de la empresa, obsta decirlo, concuerdan con esta última opinión. Bru ratifica: "Ayudamos a todo aquel que esté del lado mexicano, y haremos todo lo necesario por el desarrollo agrícola nacional". Más allá de los motivos, lo cierto es que Sabritas trabaja, a través de su Centro de Biotecnología (ubicado en Toluca, uno de los tres que Frito-Lay tiene en el mundo) con grupos desarrolladores como Savia, de Pulsar, para el caso de la papa y Asgrow, división de Dupont, para el maíz. Al final queda un argumento difícil de rebatir: si los desarrollos propiciados por Sabritas ayudan a aumentar la alicaída productividad del suelo mexicano, su presencia se habrá justificado. "Tenemos un proyecto similar a Pulsar en desarrollo de semilla de papa -dice Bru-; nuestro centro, en funciones desde 1996, estará en posibilidades de productor todas las semillas de calidad que necesita la industria en dos o tres años más". Por lo pronto, Sabritas es categórica: 90% del insumo utilizado para sus productos de papa y maíz es mexicano. Y, según la empresa, esa proveeduría dota de empleos indirectos a cerca de dos millones de personas.

## E. Bastión regiomontano

La zona que comprende Nuevo León, Tamaulipas y Chihuahua, pero principalmente la ciudad de Monterrey, es donde se da el mayor consumo de botanas saladas en el país. Sabritas se lo adjudica a las condiciones climatológicas -botana y cerveza y calor se llevan muy bien- ya una mayor capacidad de consumo de sus habitantes. Pero a mayor demanda, mayor competencia para Sabritas en la plaza regiomontana. Pedro Padierna, vicepresidente comercial, admite que empresas como Leo, Encanto o Bokados están ejerciendo presión: "Monterrey es un área de reto. Aunque ahí también somos líderes, no es con la distancia que mantenemos en otras ciudades. Ahí los competidores han desarrollado productos regionales muy específicos, que no encontramos en el resto del país, y nos hemos visto en la necesidad de producirlos para llenar esa necesidad. Tenemos nuestros *Cronchos*, semejantes a las famosas *Conchitas* (de Encanto, o *Leonchitos*, de Leo)".

Ciertamente, sus competidores ya son de consideración. Botanas Leo, quizá la más grande empresa local, con 800 trabajadores y 10 sucursales en el área noreste, tiene 15 años fabricando su producto líder *Tostileo*, además de *Churrito* y *Leonchitos*. También cuentan con variedad de papas adobadas y cacahuates. "La competencia es terrible, y por eso Sergio Vela Terán, dueño de la empresa, se ha preocupado por el gramaje -dice Artemio Guajardo, gerente de recursos humanos de Leo-, en vez de 30, pone 40 o 45 gramos' y se preocupa por mantener la calidad y sabor tradicionales." No por nada un antiguo eslogan de esta empresa rezaba: "Sin aire y con sabor", aludiendo a la percepción del consumidor de que las bolsas de Sabritas o Barcel tenían más aire que producto.

Con 250 unidades de transporte, Botanas Leo distribuye sus bolsas en pequeños comercios de las ciudades de Monterrey, Saltillo, Salinas, Monclova, Piedras Negras, Laredo, Reynosa, Matamoros, Linares y Matehuala, y está por abrir otra sucursal en Tamaulipas en junio y una más para fines de año. Es decir, está creciendo. "Somos un poco más económicos que Sabritas -sostiene Guajardo-; al no tener publicidad, ese costo no se lo cargamos al producto. Sabemos que debemos mantenernos debajo del precio del líder". Su estrategia les ha llevado a competirle de tú a tú en algunos lugares e, incluso, vender más que Sabritas, sobre todo en escuelas, un nicho en el que se han especializado.

## F. Sueños quajiros

"Cuando Bru dice que sueña, es porque ya tiene avanzado un buen trecho de sus objetivos." Esa es la opinión de una ejecutiva que desde dentro conoce a profundidad la dinámica del estratega de Sabritas. Este presidente, en efecto, tiene un anhelo: "Nuestro sueño quajiro es que algún día surtamos desde aquí a todos los productos del grupo que se venden en Texas, California y parte de la Florida. Eso es realista, y quizá lá logremos en los próximos 10 o 15 años, quizá antes..."

No quiere nada: el mercado del que habla equivale a dos veces el consumo mexicano y el per capita de consumo quintuplica al nacional. Pero tal deseo tienen sus bases. A ese objetivo responde la inversión de \$25° millones de dólares en el último lustro, y la inyección programada para los cinco siguientes: \$500 millones. La avanzada hacia Estados Unidos ya se realizó: desde 1996 Sabritas inauguró una planta en Mision, Texas, la cual se usa para surtir al Caribe, Puerto Rico y parte de Centroamérica. Incluso en ocasiones surte a México. "Esa planta es muy importante porque pone la bandera de Sabritas en territorio estadounidense -extiende Bru-, y algún día será una base de fabricación para productos mexicanos. Esa planta nos ha permitido que muchas de las marcas en Texas tengan la carita feliz, que Frito-Lay usa para productos diseñados al gusto mexicano".

Así se dice en  
Monterrey



sin aire con  
sabor

Padierna confirma que desde la planta de Mexicali ya le venden ala cadena Taco Bellas tostadas y los llamados nachos. "Hablamos de decenas de millones de dólares", dice. El conocimiento acopiado sobre el gusto hispano en cuanto a salsas y chiles -Sabritas tiene un centro de investigación y desarrollo donde experimenta con sabores y nuevos productos- hace que la filial se posiciona de modo inmejorable. Sólo resta negociar con la hermana mayor estadounidense la forma en que no se canibalizarían las operaciones.

Pero la verdad es que hasta ahora la matriz Frito- Lay poco o nada le niega a su filial estrella, la más importante fuera de Estados Unidos. No por nada la carita feliz está impresa en las bolsas de la mitad de los 40 países donde Frito- Lay se encuentra, a pesar de que el surrealista sol, símbolo del corporativo, la sustituyó con el pretexto mercadotécnico de globalizar la imagen en 1996. El hecho es que Sabritas, con sus 17,000 trabajadores, está expandiéndose. Sus valores de "innovación, servicio óptimo al cliente, excelencia en calidad" rinden frutos.

Bru expresa que esa confianza de los altos mandos se ha demostrado en la práctica. "Tenemos bastante libertad para realizar nuestras inversiones, no hay que esperar a que llegue el dinero, y por lo tanto aprovechamos oportunidades de inversión rápidas. Eso le da a Sabritas una muy sana estabilidad financiera. Si uno ve los informes anuales de Pepsico (en Estados Unidos sí cotiza en bolsa) esa es una de nuestras fortalezas: los inversionistas nos ven con buenos ojos por una razón muy sencilla, somos generadores de cash". El presidente de Sabritas, acomodándose en su silla' remata: "Uno se abstrae de la información financiera y se da cuenta de que somos una máquina de producir dinero. Además, esta es una empresa divertida, no resiente los efectos negativos de la economía. Aquí hay billete. Sólo hay que presentar bien la recomendación, inspirar a la compañía y ella pone el resto."



### **G. Papistas**

Difícil olvidar las reacciones suscitadas hacia la campaña que Pepsi, pero sobre todo Sabritas desarrollaron en favor de la visita de Juan Pablo II a México en el inicio de este año. Sabritas y el Arzobispado mexicano acordaron que se distribuyeran 90 millones de bolsas de Sabritas y Ruffles con sendas estampas del Papa o la Virgen guadalupana, hecho que fue apreciado por algunos sectores como una evidencia poco elegante de la comunión entre religión y consumismo. Sabritas, sin embargo, no lo vio de esa manera. En voz de su presidente Abelardo Bru niega categórica que ese haya sido un esfuerzo con fines comerciales. Otras fuentes de la empresa, anónimas, refuerzan esa tesis aduciendo que la empresa no ganó más dinero con esa

campaña, pues detuvo el aumento de precios en sus productos en ese amanecer de 1999.

Católico convencido, el directivo cubano explica lacónicamente las razones que llevaron a la empresa a difundir la figura papal en las bolsitas.

#### **¿Esta campaña puede verse como un esfuerzo promocional?**

No la miro como promoción. Lo que hubo fue una oportunidad de mandar un mensaje de paz y de esperanza para México, y sinceramente no la vimos como promoción. Quisimos llevar ese mensaje a miles de millones de consumidores, y nos sentimos muy satisfechos por ello.

#### **Pero, ¿no vendieron más con esta campaña?**

Si lo vemos frente a otras cosas que hemos hecho antes, no vendimos más. Para mí es un orgullo personal que los mexicanos hayan llevado (imágenes de) la virgen de Guadalupe a San Luis, Missouri, (donde estuvo el pontífice después de su visita a México), porque no era algo que estuviera destinado a Estados Unidos. Lo que se dijo en contra de esta campaña fueron opiniones personales qué cualquiera tiene derecho a hacer. Estamos en un país con libertad de expresión.