



**PLAN DE MARKETING DE LA EMPRESA  
KELLOGG'S MEXICO PARA EL AÑO 2008.**

**T E S I S**  
QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:  
**LICENCIADO EN ECONOMÍA**  
P R E S E N T A :  
**MAURICIO MENDEZ PALACIOS**



DIRECTOR DE TESIS:  
LIC. JORGE GARCIA HOYOS



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

## INDICE

<b>INTRODUCCION.</b>	1
<b>MARCO TEORICO.</b>	4
• Plan de Mercadotecnia.	4
• ¿Qué es la Planeación Estratégica?.	4
• ¿Que es el Plan de Marketing?.	12
• ¿Por qué preparar un Plan de Marketing?.	16
• Elementos de un Plan de Marketing.	16
<b>CAPITULO 1. DESCRIPCION DE LA COMPAÑIA.</b>	21
1.1 Historia de la Empresa.	21
1.2 Misión.	41
1.3 Visión.	41
1.4 Filosofía.	42
1.5 Valores.	42
1.6 Éxitos y Logros Recientes.	43
<b>CAPITULO 2. ANALISIS DE LA SITUACIÓN.</b>	49
2.1 Análisis FODA.	49
2.2 Análisis de la Industria del Maíz (Cereales).	61
2.3 Análisis de la Competencia.	68
2.3.1 Participación en el Mercado.	73
2.4 Análisis de la Compañía (situación actual).	76
2.5 Análisis de los Clientes (mercado meta: género, edad y nivel social económico).	78
2.6 Modelo Porter.	83
<b>CAPITULO 3. ESTRATEGIAS DEL PROGRAMA DE MARKETING.</b>	89
3.1 Estrategia de Producto.	89
3.2 Estrategia de Precio.	90

<b>3.3</b> Estrategia de Promoción de Ventas.	96
<b>3.4</b> Estrategia de Publicidad.	99
<b>3.5</b> Estrategia de Distribución.	105
<b>CAPITULO 4. ASPECTOS FINANCIEROS Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.</b>	107
<b>4.1</b> Ingresos por Ventas Pasadas (del 2000- al 2007).	107
<b>4.2</b> Proyecciones Financieras (2008-2012).	108
<b>4.3</b> Estructura Organizacional.	109
<b>CAPITULO 5. PLAN DE EJECUCION, EVALUACION Y CONTROL.</b>	111
<b>5.1</b> Grafica de Grantt señalando las actividades y los meses del año en que se llevaran a cabo.	111
<b>5.2</b> Evaluación y Control.	112
<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.</b>	113
<b>ANEXOS</b>	115
<b>BIBLIOGRAFIA.</b>	116
<b>HEMEROGRAFIA.</b>	117
<b>CIBERGRAFIA.</b>	117

## INTRODUCCIÓN.

El Plan de Marketing es una herramienta que sirve de base para los otros planes de la empresa; asigna responsabilidades, permite revisiones y controles periódicos para resolver los problemas con anticipación.

En un escenario cada vez más competitivo hay menos espacio para el error y la falta de previsión. Por ello el Plan de Marketing se convierte en un poderoso instrumento de gestión para la empresa. El cual es, un documento de trabajo donde se pueden definir los escenarios en que se va a desarrollar un negocio y los objetivos particulares. Se utiliza para identificar oportunidades, definir cursos de acción y determinar los programas operativos.

Muchas empresas se sienten orientadas al mercado cuando tienen en la mano un Plan de Marketing; pero la sola existencia del Plan no asegura los incrementos sostenidos en las ventas ni la atracción y fidelización de nuevos clientes.

En un mercado como el de hoy, donde la información llega mejor y en mayor cantidad al cliente, es importante la diferenciación de productos y servicios. Es aquí donde se hace vital la implementación de las técnicas del Marketing. En la actual economía mundial global tiene gran importancia concebir el desarrollo de cualquier negocio desde la óptica de la Planificación Estratégica que permita proyectar su desarrollo y prepararse de mejor manera para el futuro.

El Plan de Marketing debe convertirse en un instrumento para hacer las actividades eficazmente, en un documento vivo que trata de disminuir los riesgos de la empresa.

En esta tesis se pretende dar una idea general de las distintas etapas que componen el Plan de Marketing y que adecuadas a la empresa pueden ayudar a potenciar el desarrollo futuro de la empresa.

Los consumidores hoy en día se han tornado más exigentes para satisfacer sus necesidades, mediante la búsqueda de productos con características muy

específicas para su bienestar. Para ello las empresas se han propuesto un reto para poder cubrir las necesidades de los consumidores; a través de Planes de Mercadotecnia generados por el trabajo de diferentes áreas de la organización financiero, humano y tecnológico.

La identificación de estas necesidades se busca por medio de un Plan que encamine las actividades diarias de la organización de la empresa para identificar a que tipo de consumidores tiene que ir dirigido tal producto.

En México la alimentación es uno de los componentes centrales del conjunto de satisfactores esenciales que definen el bienestar de los individuos y las familias. Son múltiples y variadas las características que convergen para constituirse en determinantes de la calidad de vida, por tanto un Plan de Marketing de la empresa Kellogg Company es una opción donde se buscaría la importancia que tienen los cereales en nuestro país.

Es por ello que un buen Plan de Marketing puede permitirle a la empresa a definir la forma de dirigirse a sus clientes actuales y de atraer a otros. También puede ayudarle a decidir a qué tipos de clientes debe orientarse, cómo ponerse en contacto con ellos y cómo realizar un seguimiento de los resultados con el fin de averiguar los métodos que contribuirían a aumentar su volumen de negocio y de ventas.

Dicho plan permitirá conocer ampliamente las características de los consumidores del mercado al que la empresa pertenece, con esto le permitirá a la empresa posicionarse mejor en el mercado, traduciendo esto en un aumento de sus ventas y una optimización de sus recursos.

## **OBJETIVO GENERAL:**

Elaborar un Plan de Marketing que le permita a la empresa adecuarse a las necesidades de los fluctuantes del mercado, generando una ventaja competitiva, a través del método inductivo y científico, de tal forma que logre incrementar su nivel de ventas; así como conocer mejor las exigencias de los consumidores y crear nuevos productos mediante propuestas.

## **OBJETIVOS PARTICULARES:**

1. Elaborar un análisis de la situación actual de la empresa Kellogg Company.
2. Llevar a cabo un Análisis de la Industria del Cereal en México.
3. Realizar las Estrategias de Marketing que llevara a cabo Kellogg's para el año 2008.

A continuación se presenta un breve resumen de lo que se tratara cada capitulo:

- ❖ En el capitulo uno denominado "Descripción de la Compañía" se habla de la Historia de la Empresa, Misión, Visión y Éxitos y Logros Recientes.
- ❖ En el capitulo dos "Análisis de la Situación" se habla de la importancia de la Industria de Cereales en México y de la Competencia de Kellogg's.
- ❖ En el capitulo tres "Estrategias del Programa de Marketing" se detallaran las Estrategias de Producto, Precio, Promoción de Ventas, Publicidad y Distribución que realizara Kellogg's en el año 2008.
- ❖ En el capitulo cuatro "Aspectos Financieros y Estructura Organizacional" se realizaran Proyecciones Financieras de la Empresa Kellogg's y se presentara su Organigrama actual.
- ❖ Finalmente el capitulo cinco "Plan de Ejecución, Evaluación y Control" se presentaran las acciones que seguirá la Empresa Kellogg's para llevar a cabo el Plan de Marketing.

## **Marco Teórico.**

- **Plan de Mercadotecnia.**

Para iniciar la identificación del Plan de Mercadotecnia o Marketing, es importante mencionar ¿qué es la Planeación Estratégica?, que se define como el proceso de crear y mantener un buen acoplamiento entre los objetivos y los recursos de una empresa y las oportunidades en evolución del mercado.

- **¿Qué es la Planeación Estratégica?**

Hay temas que poseen tal atractivo que llega a ser un tanto seductor como sucede con el de la estrategia, quizá por que asociamos al estratega con características como las siguientes:

1. Un espíritu emprendedor e innovador.
2. Habilidad para enfrentar situaciones adversas.
3. Visión para identificar las mejores oportunidades.
4. Capacidad para dirigir grandes proyectos.
5. Carisma para impulsar el cambio.

Todo ello bajo la constante del éxito, gracias al especial conocimiento, destreza o arte de que se hace gala, por lo que sin duda se antoja indagar al respecto para ver de qué podemos apropiarnos.

Sin embargo, no todo se reduce a un acto meramente emotivo, pues buena parte de la importancia y del interés que despierta este tema, se debe a la necesidad de contar con un instrumento de apoyo para hacer frente a los retos actuales, dada la creciente competencia y la fuerte dinámica de cambio que se vive prácticamente en todos los ámbitos.

Es por ello que las organizaciones deben revisar y ajustar sus estrategias para competir en forma satisfactoria, así como para aprovechar las oportunidades o evitar las amenazas que el tiempo trae consigo, e incluso, ir un paso más allá al



buscar cómo dar lugar a un futuro deseado y crear formas innovadoras de acción.

El calificativo de estratégico se aplica en los más diversos casos y circunstancias:

1. Planes de largo plazo.
2. Recursos valiosos.
3. Programas de expansión.
4. Cómo salir de embrollos.
5. Formación de alianzas.
6. Lanzamiento de productos.
7. Reorganización de empresas.
8. Grandes proyectos.
9. Programas de mejoramiento.

La Planeación Estratégica es una función de todo director a cualquier nivel de una organización, pues hoy, la dirección y Planeación Estratégica son vitales en cuanto al éxito de las compañías ya que una estrategia inadecuada puede crear serios problemas, no importando lo eficiente que puede ser una empresa internamente.

Por otra parte, una compañía puede ser ineficiente en lo interno pero puede tener éxito, ya que utiliza las estrategias apropiadas.

Un programa de planeación efectivo consiste en proporcionar una guía para los ejecutivos en todos los aspectos de un negocio para tomar decisiones afines con las metas y estrategias de alta dirección, entendiendo el concepto de estrategia como: el desarrollo y aprovechamiento de la capacidad interna para enfrentar distintos retos; como respuesta o anticipación a los cambios del medio ambiente; como la forma de competir en el mercado; como la visión de largo plazo o como el reto que resulta de preguntar ¿En qué lugar estamos? y ¿En qué lugar deberíamos estar?.

Por tanto el concepto de estrategia tiene un carácter multidimensional, que gira alrededor de cinco interrogantes claves: ¿En qué negocio conviene participar y

cómo manejar la familia de negocios?, ¿Cómo competir en cada negocio?, ¿Cómo mejorar la capacidad competitiva?, ¿Qué retos se prevén?, y ¿Cuál es la imagen objetivo?.

➤ Dirección y Planeación Estratégica.

Un medio ambiente cambiante es un factor sustancial que influye en la introducción de la Planeación Estratégica formal en varias empresas. Bien se sabe que para la mayoría de estos últimos el medio ambiente cambia en forma rápida y ofrece grandes peligros y oportunidades.

En vista de este medio ambiente cambiante puede decirse que la época exige la Planeación Estratégica sistemática, especialmente para las empresas más importantes para que así los directivos comprendan mejor el mundo tan complejo en el cual deben desenvolverse.

La Planeación Estratégica formal introduce un nuevo conjunto de fuerza y medio para tomar decisiones en una organización, de lo cual, lo más importante será tratado a continuación:

- ❖ Simula el futuro. La Planeación Estratégica puede simular el futuro en papel. Las alternativas de simulación son reversibles, a diferencia de las decisiones tomadas en la vida real sin haber considerado cuidadosamente circunstancias futuras.

Pero la simulación tiene otras ventajas: alienta al ejecutivo y le permite ver, evaluar y aceptar o descartar numerosas alternativas, lo cual sería imposible sin ella.

➤ Aplica el enfoque del sistema.

La Planeación Sistemática considera una empresa como un sistema compuesto de diferentes subsistemas, mediante el cual la alta dirección puede

ver a las compañías como un todo, en vez de tratar con cada parte en forma individual y sin relacionarla con las demás partes.

- Exige el establecimiento de objetivos.

Un proceso de Planeación Estratégica no servirá de mucho si no se establecen en algún momento objetivos específicos para áreas tales como: ventas utilizadas y participación en el mercado.

- Revela y aclara oportunidades y peligros futuros.

Un resultado importante del análisis de situación, es identificación de oportunidades y peligro.

La estructura para la toma de decisiones en toda la empresa. Un programa de planeación efectivo consiste en que proporciona una guía para los ejecutivos en todos los aspectos de un negocio para tomar decisiones a fines con las metas y estrategias de la alta dirección.

- Mide el desempeño.

Un Plan completo proporciona una base para medir el desempeño. El desempeño de un negocio no sólo debería medirse en términos financieros cuantitativos, como muchas empresas lo tratan de hacer. Pero las características no cuantitativas también son muy importantes: por ejemplo la creatividad, innovación, imaginación, motivación y los conocimientos pueden reflejarse en los resultados financieros.

- Señala asuntos estratégicos.

De esta manera, la atención de la dirección puede enfocarse sobre asuntos claves, sin tener que preocuparse por factores secundarios. Por supuesto, esto representa un elemento muy valioso para una mejor toma de decisiones.

Sin embargo existen valores cuya naturaleza es más bien conductual y de los cuales los más sobresalientes son:

1. Canales de comunicación.

Un Sistema de Planeación bien organizado es una red de comunicación muy útil. El Proceso de Planeación es un medio para comunicar los objetivos, estrategias y planes operacionales detallados entre los niveles de la dirección.

2. Capacitación de los directivos.

Varias compañías han comprendido que el Sistema de Planeación Estratégica es un proceso de capacitación de los directivos.

3. Sentido de participación.

La Planeación Estratégica siempre debería estar acompañada por una mejor motivación y moral por parte de los directivos. Hoy en día las personas dentro de una organización, a cualquier nivel, están interesadas en participar en el proceso de la toma de decisiones para así contribuir con sus conocimientos a la empresa y encontrar oportunidades para ser creativos. Un Proceso de Planeación Estratégica puede satisfacer estos deseos. Todos estos puntos anteriores permitirán una adaptación más fácil a los cambios por parte del personal, lo cual representa un atributo valioso para cualquier organización.

➤ ¿A quién beneficia la Planeación Estratégica?.

Varios estudios cuantitativos, demuestran los buenos resultados obtenidos con la Planeación Estratégica en áreas como: ventas, utilidades, participación en el mercado, reparto equitativo para los accionistas, índices de operación y del costo/utilidad de las acciones. Hay que mencionar que la óptima productividad de una organización no es el resultado directo de la Planeación Estratégica sino que el producto de la gran variedad de habilidades directivas en una empresa. Sin embargo, en términos generales, las direcciones muy eficientes saben desarrollar sistemas de planeación que se adaptan a sus necesidades, lo cual vigoriza el proceso completo directivo y permite obtener mejores resultados, comparando con empresas que operan sin Sistema de Planeación Formal.

Con base a lo anterior se puede decir que la Planeación Estratégica está entrelazada de forma inseparable al telar de la dirección; asimismo no se le puede separar ni difiere del proceso directivo.

Para simplificar, existen dos tipos de dirección: uno es el que se lleva a cabo en los niveles más altos de una estructura organizacional, a la cual se denomina "Dirección Estratégica" y todos los demás que pueden ser llamados "Dirección Operacional".

La Planeación Estratégica es el apoyo determinante para la Dirección Estratégica. Por supuesto que no representa todo el proceso de la dirección estratégica sino que sólo es un factor principal en la realización de la misma. Se reconoce que la Dirección estratégica y operacional están fuertemente ligadas; la Dirección Estratégica proporciona una guía, dirección y límites para las operaciones. Siendo así, la Planeación Estratégica esta relacionada con las operaciones. Sin embargo, el enfoque y el énfasis de la planeación y de la Dirección Estratégica se concentran más en la estrategia que en las operaciones.

Hace años, era la operación a la que se le prestaba mayor atención en la dirección de una empresa típica. Uno de los problemas más importantes era

cómo usar eficientemente aquellos escasos recursos disponibles para producir bienes y servicios a precios aceptables para los consumidores. Se pensaba que al cumplir con este objetivo las ganancias serían maximizadas. Hoy día, el uso eficiente de recursos escasos todavía es una de las preocupaciones principales de las direcciones en cualquier organización; sin embargo, en la actualidad, debido a un ambiente turbulento y de rápidos cambios, la supervivencia de la habilidad de una organización para adaptarse en forma adecuada a este medio, tanto interno como externo, es cada vez más difícil.

Hoy en día, la Dirección y Planeación Estratégica son vitales en cuanto al éxito de las compañías ya que una estrategia inadecuada puede crear serios problemas, no importando lo ineficiente en lo interno pero puede tener éxito, ya que utiliza las estrategias apropiadas. Por tanto, la postura ideal sería tener ambos factores.

Aunque la Planeación Estratégica es de gran importancia en la dirección, no es él todo de esta última; La alta dirección tiene otras responsabilidades además de la planeación.

Existen dos formas importantes, que no deben ser subestimadas, para ayudar a los altos directivos a cumplir con sus responsabilidades de Planeación Estratégica: la Planeación de Anticipación Intuitiva y la Planeación Sistemática Formal. En muchas compañías existen conflictos entre los dos procedimientos, ya que se encuentran involucrados dos diferentes procesos de pensamiento. Sin embargo, la Planeación Formal no puede llevarse a cabo sin la intuición de la dirección. Si el sistema de Planeación Formal se adapta correctamente a las características directivas puede contribuir a mejorar la intuición de los directores.

➤ El Proceso de planeación Estratégica.

El propósito principal de la Planeación Estratégica consiste en descubrir las oportunidades y los peligros futuros para elaborar planes ya sea para explotar o evitarlos.

El Proceso de Planeación Estratégicos es formular estrategias maestras y programas. La estrategia maestra se define como misiones, propósitos, objetivos y políticas básicas, mientras que las estrategias de programa se relacionan con la adquisición, uso y disposición de los recursos para proyectos específicos, tales como la construcción de una nueva planta en el extranjero.

Una vez que los planes operativos son elaborados deben ser implantados. El proceso de implantación cubre toda la gama de actividades directivas incluyendo la motivación, compensación, evaluación directiva y procesos de control.

En términos generales el proceso de la Planeación Estratégica inicia con el establecimiento de metas organizacionales, define estrategias, políticas y consiste en:

1. Definir el negocio y establecer una misión estratégica.
2. Establecer los objetivos estratégicos y las metas de desempeño.
3. Formular una estrategia para alcanzar los objetivos y desempeño deseados.
  
4. Preparar y ejecutar el plan estratégico.
5. Evaluar los resultados y reformular el plan estratégico y/o su aplicación.

No existe ningún patrón sencillo para la organización de la Planeación Estratégica, que pueda adaptarse a todas las empresas, ni hay una organización para la planeación que se pueda considerar como la única y la mejor. Los factores que influyen en la organización de la planeación varían en forma significativa entre las diferentes empresas.

- Los factores principales que influyen en el diseño de los sistemas de planeación.

El tamaño de una empresa es una dimensión importante para determinar el tipo de sistema de planeación que ésta puede adoptar.

Las propiedades de una compañía pequeña sugieren mayor inexactitud, flexibilidad e informalidad que aquellas de una gran empresa. Además, entre estos dos tipos de compañías existen diferencias considerables en cuanto al papel que desempeña el ejecutivo en jefe en la planeación y la manera en que se establecen y se comunican las metas, se evalúa y emplea el medio ambiente en la planeación y en la toma de decisiones, la relación entre los directores subordinados (personal y los altos ejecutivos) y la forma en que se relacionan los planes operativos con los estratégicos.

En compañía pequeña el sistema de planeación puede ser mucho más sencilla por que hay mucho menos personas involucradas y las operaciones son menos complejas que en las grandes. Además, los ejecutivos de las pequeñas empresas muchas veces pueden ser o son presionados para resolver problemas momentáneos y así no disponen de tiempo para pensar en estrategias. En las empresas grandes, debido a que cuentan con más personal, el ejecutivo en jefe puede dedicar más tiempo a cuestiones de estrategias.

➤ Algunas limitaciones de la Planeación Estratégica Formal.

Es natural que la planeación tenga sus limitaciones; no siempre tiene la solución para los problemas directivos. En esta parte se tratarán algunas diferencias críticas.

El medio ambiente puede resultar diferente de lo esperado. Pronosticar no es una ciencia exacta; Por tanto, los planes que están basados en predicciones quizás equivocadas pueden fallar. Incidentes inesperados en acciones gubernamentales tales como la cancelación de un contrato; un cambio en las actividades de los sindicatos laborales; una baja en la actividad económica; o una repentina rebaja de precio por un competidor, son factores inseguros que entorpecen el Proceso de la Planeación.

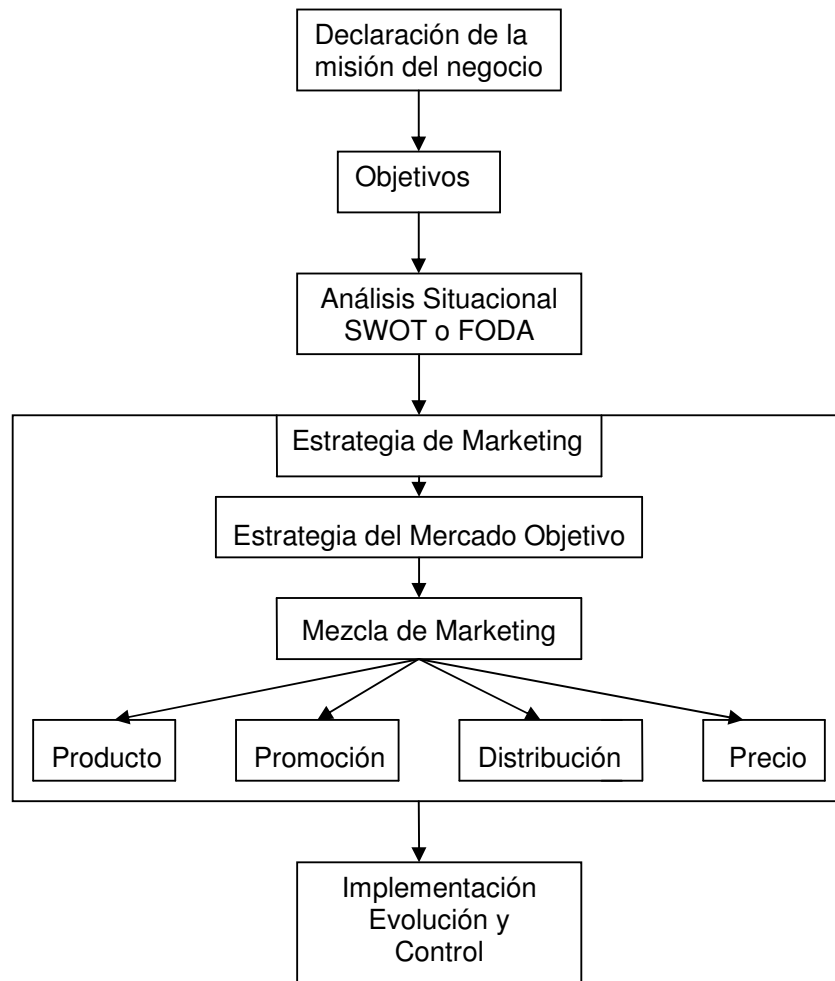


- **¿Que es el Plan de Marketing?.**

Se refiere al diseño de actividades relacionadas con los objetivos y los cambios en el ambiente del mercado. La Plantación de Marketing es la base de todas las decisiones y Estrategias de Marketing, por mencionar la línea de productos, canales de distribución, comunicaciones de comercialización y precios, forman el Plan de Mercadoctenia.

El Plan de Marketing puede presentarse de diversas maneras, sin embargo existen elementos comunes como la definición de la misión y los objetivos del negocio, la realización de un análisis situacional, la definición de un mercado objetivo y los establecimientos de los componentes de la mezcla de marketing. A continuación se expresan en una figura:

Proceso del Plan de Marketing:



A continuación se explicara cada uno de los elementos del Plan de Marketing:

➤ Declaración de la misión.

Es la razón de ser de la empresa, el motivo por el cual existe. Así mismo es la determinación de las funciones básicas que la empresa va a desempeñar en un entorno determinado para conseguir tal misión.

La misión se define: la necesidad a satisfacer, los clientes a alcanzar, productos y servicios a ofertar.

1. Características de una misión.

Las características que debe tener una misión son: amplia, concreta, motivadora y posible.

## 2. Elementos que complementan la misión.

Con la misión conoceremos el negocio al que se dedica la empresa en la actualidad, y hacia qué negocios o actividades puede encaminar su futuro, por lo tanto también debe ir de la mano con la visión y los valores.

### ➤ Objetivo de marketing.

Los objetivos serán realistas, mensurables y específicos en cuanto al tiempo. Así como consistentes e indicaran las prioridades de la empresa. Los objetivos pasan de la misión del negocio hacia el resto del Plan de Marketing.

Los objetivos también sirven como motivadores al crear algo por lo cual los empleados deben luchar. El proceso de redactar objetivos específicos obligan al los ejecutivos a aclarar sus pensamientos.

### ➤ Análisis situacional.

SWOT o FODA, SWOT por sus siglas en ingles, para efectos de estudio en la tesis serán empleadas en español. La empresa debe identificar sus fortalezas (F), y debilidades (D) internas y también las oportunidades (O) y amenazas (A) externas. Cuando se examinan las fortalezas y debilidades, se enfocara en los recursos de la compañía, como los costos de producción, capacidades de comercialización, recursos financieros, la imagen de la compañía o la marca, la capacidad de los empleados y la tecnología disponible. Al examinar las oportunidades y amenazas externas se analizan los aspectos del ambiente de marketing.

Realizar un análisis FODA, le sirve a la empresa para identificar su ventaja competitiva, que son un conjunto de características únicas de una compañía y sus productos percibidos por el mercado meta como dignos de atención y superiores a los de la competencia.

➤ Estrategia de Marketing.

Es el desarrollo de una mezcla de mercadotecnia específica para influir en la percepción global de los consumidores potenciales de la marca, línea de productos o una organización en general. Si bien es cierto que en marketing la percepción es la realidad, el tener una buena imagen en la mente del consumidor ayuda pero no es suficiente. Ninguna compañía o producto viven únicamente de su reputación. Por lo que el posicionamiento tiene que ir respaldado por sustancia, calidad y atributos que satisfagan expectativas del consumidor.

Se refiere a las estrategias de seleccionar y describir cada uno o más de los mercados meta y desarrollar y mantener una mezcla de marketing que produzca intercambios mutuamente satisfactorios.

➤ Implementación, Evaluación y Control.

La implementación es el proceso que convierte los Planes de Marketing en tareas en el terreno de la acción, y asegura que dichas tareas se ejecuten, de modo que se logren los objetivos de los planes.

La Evaluación significa: la medida en que se han alcanzado los objetivos de marketing durante el periodo especificado.

El Control proporciona mecanismos de la evaluación de los resultados de marketing a la luz de las metas del plan y la corrección de las acciones que no contribuyen a que la compañía alcance esas metas dentro de los lineamientos del presupuesto.

- **¿Por qué preparar un Plan de Marketing?**

El Plan de Marketing constituye la base con la cual es posible comparar el desempeño actual y esperado. Aunque se sabe que el marketing es uno de los componentes más complejos y costosos de un negocio, es una de las actividades más importantes, ya que propone actividades claramente definidas. Una vez realizado, sirve para el desarrollo de actividades futuras de la empresa, tomándolo de referencia para entrar al mercado con conocimiento pleno de sus posibilidades y problemas.

La preparación de un Plan de Marketing le permite a uno examinar el ambiente de marketing en conjunto con la situación interna del negocio. Una vez que el Plan de Marketing se prepara. Sirve como un punto de referencia para el éxito de las actividades futuras. Por último, dicho plan permite que el gerente del área entre en el mercado con el conocimiento pleno de sus posibilidades, problemas y alternativas para obtener los resultados esperados.

- **Elementos de un Plan de Marketing.**

La mayoría de los negocios necesitan un Plan de Marketing por escrito, pues el enfoque de un plan de marketing es de largo alcance y a veces complejo. Los detalles sobre las tareas y la asignación de actividades se perderían si solo se comunican de manera verbal. Con independencia de la forma que adopte un Plan de Marketing, hay elementos comunes a todos ellos. Estos incluyen la definición de la misión y de los objetivos del negocio, la realización de un análisis situacional, la definición de un mercado objetivo y el establecimiento de los componentes de la mezcla de marketing.

- Los elementos de un Plan de Marketing se dividen en 8 etapas las cuales son:

- ❖ Primera etapa: La organización.

El proceso comienza con la decisión de preparar un plan estratégico; el apoyo y cometido de las autoridades políticas y la administración superior son esenciales para que la Planeación Estratégica tenga éxito.

También se requiere la participación de las partes interesadas de afuera de la organización responsable de preparar el plan, especialmente si la puesta en práctica va a afectar a muchos grupos.

La definición y puesta en práctica de las estrategias en el campo público requieren que el proceso de Planeación Estratégica sea ejecutado por un Equipo de Proyectos Estratégicos (EPE).

❖ Segunda Etapa: Análisis de la situación.

El Equipo de Proyectos Estratégicos identifica las tendencias y los eventos críticos, la situación corriente, y las posibilidades futuras.

Además de analizar las tendencias pasadas y la situación actual, la Planificación Estratégica mira hacia el futuro. Generalmente se utilizan pronósticos demográficos y de las condiciones económicas.

A menudo se preparan una serie de proyecciones para cada variable que muestran lo que podría suceder si se dieran diferentes grupos de circunstancias; que van desde la mejor hasta la peor alternativa futura. A menudo se muestran tres proyecciones de una misma variable. Si las restricciones del tiempo o de los recursos limitan el número de pronósticos, entonces solo se prepara el más factible.

Los pronósticos no son predicciones del futuro sino que son herramientas que sirven para prepararse para afrontarlo.

❖ Tercera etapa: Formulación de metas y variables.

1) Metas y objetivos:

En tanto que las metas amplias son establecidas antes para dirigir el proceso de planeamiento estratégico, en este punto se deben desarrollar metas más específicas basadas en el análisis externo e interno. La formulación de metas, que es como generalmente se denomina esta fase, tiene tres funciones muy importantes:

- ❖ Garantiza que el propósito del estudio o proyecto sea claro y que no se persigan intereses que no vienen al caso.
- ❖ Determina los criterios por los que pueden evaluar los cursos de acción alternativos.
- ❖ Facilita la formulación de políticas y actividades para poner en práctica la estrategia.

Las metas deben proponer el disminuir o suprimir el impacto de los problemas y el aprovechar las oportunidades y fortalezas descubiertas durante el análisis. Mientras que una meta identifica lo que a la comunidad le gustaría lograr, el objetivo cuantifica la meta. De esta manera, una meta es un fin hacia el cual la autoridad planificadora trabaja y no debe ser cambiado o abandonado en forma repentina.

Un objetivo es una declaración precisa de la intención de alcanzar un resultado específico dentro de un período determinado.

- ❖ Cuarta etapa: Opciones estratégicas.

Una vez se hayan establecido las metas y objetivos y se hayan identificado las variables esenciales, el Equipo de Proyectos Estratégicos debe empezar a desarrollar cursos alternativos de acción u opciones estratégicas. Estos deben explicar claramente como se pueden lograr estas metas y objetivos; y deben tratar cada uno de los asuntos estratégicos identificados en la lista de tópicos, empezando con el asunto más importante a enfrentarse. La aplicación de restricciones físicas o de otro tipo reduce el número de alternativas.

❖ Quinta etapa: Evaluación y selección de la estrategia.

La evaluación consiste en comparar los méritos de los diferentes cursos de acción. El problema básico al evaluar los diferentes cursos de acción es que no existe una norma única para decidir cuál es el “mejor”, siempre habrá varios objetivos que deben cumplirse.

❖ Sexta Etapa: Diseño de la estrategia.

La estrategia debe enumerar todas las actividades por las que cada organización clave es responsable. Una de las funciones principales de la estrategia es proveer un marco para el futuro desarrollo de políticas más detalladas, estos instrumentos tácticos son los planes y programas y generalmente se corresponden con las políticas establecidas y los tópicos de cada área, finalmente son la expresión de la planeación, un programa constituye la expresión del proceso para alcanzar objetivos y metas específicas, los planes por su parte son la expresión de la planeación, pero nunca un reporte final, es decir el plan expresa la pretensión que apoyará la aplicación de las estrategias.

➤ Publicación de la estrategia:

Debe publicarse la estrategia completa o por lo menos un resumen y deben pedirse los comentarios y la participación del público. La publicación debe ser bien diseñada con texto conciso y bien estructurado, para que pueda entenderse claramente y tenga más probabilidades de apoyo por la organización y la comunidad que será más afectada. Para recalcar el mensaje y mostrar claramente las posibilidades e intenciones, es importante incluir ilustraciones, tablas, mapas y otras gráficas. Se debe evitar el vocabulario demasiado especializado.

❖ Séptima etapa: Ejecución y mecanismos.



La Planificación Estratégica está orientada hacia la acción; se concentra en la distribución de recursos escasos a los sectores críticos (o estratégicos) para obtener los resultados deseados. Estos recursos incluyen; la autoridad, las técnicas, la influencia política, el espíritu cívico, los conocimientos, las habilidades y otros recursos intangibles, así como también dinero y equipo.

La ejecución depende del proceso que haya sido seguido al preparar el Plan Estratégico. Si el proceso fue seguido de manera apropiada, se debe haber logrado un amplio consenso entre las partes interesadas sobre lo que deben ser las cuestiones estratégicas y sobre cuáles son las debilidades y puntos fuertes de la organización. Durante este proceso se deben haber formado nuevas coaliciones entre el gobierno, el sector comercial y los grupos comunitarios.

❖ Octava etapa: Supervisión, revisión y puesta al día.

Finalmente, se requiere la revisión continua y la comparación de los logros reales con los propuestos en la estrategia. Esta responsabilidad debe delegarse a un individuo u organización y se debe establecer un sistema adecuado de supervisión.

#### 1. Marco Ideológico.

Ahora bien, dentro de sus elementos cualitativos o bien, el marco ideológico de la Planeación Estratégica dentro de una institución u organización nos encontramos con tres elementos:

**Misión:** La misión se define como la razón de ser de la institución, la cual describe su existencia.

**Visión:** Es la descripción de un escenario futuro altamente deseado por la dependencia o entidad que se quisiera alcanzar en un periodo de largo plazo.

**Valores:** Por valores debemos entender los principios rectores de conducción o los fundamentos de actuación que proporcionan las características que identifican y distinguen a la organización en relación directa a la misión, visión y objetivos estratégicos. En pocas palabras, son los pilares del comportamiento de todos los integrantes de la organización.

## **CAPITULO 1.- Descripción de la Compañía.**

### **1.1. Historia de la Empresa Kellogg Company México.**

- ❖ Kellogg, más de 100 años cuidando de tu salud.

La historia de Kellogg se inició en 1894 con el experimento casual de los hermanos Kellogg en el laboratorio del Sanatorio de Battle Creek en Michigan (Estados Unidos). Los doctores John Harvey y William Keith Kellogg crearon los primeros copos de cereales por casualidad al olvidar el trigo cocido dentro del horno y tostarlo de nuevo, de esta forma obtuvo unos copos ligeros y crujientes.

Los hermanos Kellogg fueron famosos por el trabajo que desarrollaron en el Sanatorio Battle Creek. Ya a finales del siglo XIX, trataron de promover un estilo de vida saludable, basado en una dieta vegetariana y en la realización de ejercicio físico. Para ello, desarrollaron experimentos con los que conseguir productos ligeros y sanos a partir de los cereales que reemplazaran los alimentos con alto contenido graso que se consumían en la época.

Su investigación se materializó en el primer desayuno de copos de cereales que ofrecieron a los pacientes de Battle Creek. Este desayuno se popularizó enseguida y apenas 10 años después, 44 empresas ya elaboraban productos similares.

William Keith Kellogg abandonó el Sanatorio para crear en 1906 The Battle Creek Toasted Corn Flakes Company, que sería conocida posteriormente como Kellogg Company. La empresa fue fundada bajo la filosofía de los hermanos Kellogg que hoy en día sigue marcando el rumbo de la compañía: “Promover los principios de una buena salud y proporcionar alimentos nutritivos”.

Esta forma de entender la alimentación, ha convertido a Kellogg en una compañía dedicada a hacer productos de calidad para un mundo más sano. Su compromiso con la salud se basa en cuatro grandes áreas:

1. Ofrecer a los consumidores alternativas saludables para su alimentación.
2. Ofrecer información nutricional comprensible. Kellogg fue la primera compañía en incluir información sobre nutrición en sus paquetes de cereales.
3. Promover hábitos alimenticios saludables y promocionar programas de actividad física.
4. Realizar acciones de marketing y publicidad responsables.

La internacionalización de Kellogg fue un objetivo claro de su fundador. Reino Unido y Canadá fueron los primeros países en los que se comercializaron los cereales Kellogg's para el desayuno. Pocos años después, se sumaron Australia, Sudáfrica, Dinamarca, Japón y prácticamente toda Europa.

Con sus cereales, Kellogg's ha revolucionado el desayuno contribuyendo a mejorar los hábitos de los consumidores. Con una cifra de negocio neta global de casi 11.000 millones de dólares durante 2006, Kellogg Company es líder mundial en producción de cereales y uno de los más importantes fabricantes de productos de consumo, tales como barras de cereales, waffles, galletas y crackers.

Fundada en 1906, cuenta con plantas de producción en 17 países y sus productos se distribuyen en más de 180 por todo el mundo. Las marcas Kellogg's incluyen, entre otras, Special K, All-Bran, Optivita, Smacks, Choco Krispies, Frosties, Chocos, Kellogg's Corn Flakes.

➤ Fechas con historia.

**1880:** John H. Kellogg y Hill K. Kellogg investigan nuevas fórmulas de alimentación.

**1894:** William K. Kellogg y su hermano, el doctor John Harvey Kellogg crean los primeros copos de cereales.

**1898:** W. K. Kellogg desarrolla el primer copo de maíz, los Corn Flakes.

**1899:** W. K. Kellogg comercializa productos de cereales entre los pacientes del Sanatorio Battle Creek.

**1906:** Se crea The Battle Creek Toasted Corn Flakes Company, conocida como Kellogg Company.

**1914:** Los cereales Kellogg's se comercializan en Canadá.

**1916:** Se lanza al mercado Kellogg's All Bran.

**1922:** "Battle Creek Toasted Corn Flakes" pasa a llamarse Kellogg Company y los cereales comienzan a venderse.

**1924:** Kellogg inaugura compañías en Reino Unido y Australia.

**1928:** Aparecen por primera vez en el mercado los Rice Krispies.

**1930:** Se crea la Fundación W. K. Kellogg: Evalúa y analiza programas en campos relacionados con la salud, la educación y la agricultura.

**1933:** Los personajes de Krispies (Snap, Crackle y Pop) aparecen por primera vez en la publicidad de Rice Krispies.

**1938:** Se construye la planta de Manchester (Inglaterra).

**1942:** Kellogg's Raisin Bran, ricos en fibra, están disponibles por primera vez en tiendas.

**1949:** Se inaugura una planta de fabricación en Springs (Rep. de Sudáfrica).

**1951:** W. K. Kellogg muere a los 91 años.

**1952:** Los cereales Frosties, en cuya paquetería aparece el Tigre Tony, se venden por primera vez en tiendas.

**1954:** Norman Rockwell, encargado de realizar las ilustraciones de los paquetes de Kellogg's Corn Flakes.

**1955:** Nace Special K, el primer cereal alto en proteínas, 7 vitaminas y hierro.

**1963:** Nuevas plantas de fabricación en Dinamarca y Japón.

**1972:** Nace la rana Dig 'Em, el personaje representativo de los cereales Smacks.

**1978:** Kellogg se establece en España bajo el nombre de Kellogg España S.A. aunque en 1977 ya tenía actividad bajo el nombre de Kellogg Figuras S.A.

**1981:** Se determinan los cuatro objetivos de la compañía a nivel mundial: Beneficios y crecimiento, Inversión en las personas, Calidad Total y Responsabilidad Social.

**1986:** Kellogg abre una nueva oficina central en Battle Creek.

**1990:** En Junio, Kellogg España supera el millón de kilos en venta mensual y en producción en la planta de Valls (Tarragona).

**1994:** Kellogg abre una planta en Bombay, India.

**1997:** Kellogg distribuye sus productos en más de 160 países y abre una planta en Rayong, Tailandia.

**2000:** Lanzamiento de Kellogg's Optima. En España se lanzan Special K Frutas Rojas. Kellogg's entra en la categoría de snacks con las barritas de cereales. Kellogg adquiere Kashi Company, con la cual produce alimentos naturales.

**2001:** Kellogg adquiere Keebler Foods Company, la segunda compañía líder en Producción de galletas y cracker en Estados Unidos.

**2004:** Kellogg alcanza unas ventas globales de más de 9.600 millones de euros.

**2005:** Kellogg elabora sus productos en 17 países y está presente en más de 180.

**2006:** Kellogg alcanza una cifra de negocio neta global de casi 11.000 millones de dólares durante el 2006. A finales de este mismo año Kellogg's lanza Optivita, los nuevos cereales funcionales que ayudan a controlar el colesterol.

**2007:** Optivita recibe en España el Galardón Producto del Año para la Innovación elegido por los consumidores y el premio a una de las "Mejores Ideas del Año"

por la revista ACTUALIDAD ECONOMICA.

- Una Compañía Pionera.

Kellogg se caracteriza por haber sido una compañía adelantada a su tiempo en múltiples aspectos.

- Publicidad y Promociones.

En 1907 Kellogg usa el primer display de cartón para promocionar sus cereales con el “sello” Kellogg’s.

En 1908 Kellogg’s lanza en varios periódicos estadounidenses una de las campañas promocionales más arriesgadas para la época. Invita a los consumidores a guiñar un ojo al dueño del establecimiento para obtener a cambio una muestra gratuita de cereales Kellogg’s.

En 1912, Kellogg’s se convierte en una de las primeras compañías en utilizar publicidad exterior. Las piezas publicitarias fueron consideradas las más grandes del momento y se situaron en dos de los lugares más céntricos de la ciudad de Nueva York. De hecho, Kellogg’s fue la primera compañía en anunciarse en el Time Square billboard, la cartelera gigante de publicidad situada en esta afamada plaza de Nueva York.

En 1922 la compañía Kellogg lanza una campaña promocional para dar a conocer sus cereales entre el público más escéptico entregando muestras gratuitas durante la denominada “Semana Kellogg”. A principios del siglo XX Kellogg desarrolla algunas de las campañas promocionales más arriesgadas para la época.

➤ Nutrición.

En 1924 Mary Barber, dietista de la Universidad de Columbia en Nueva York y contratada como asesora científica por Kellogg’s, publicó la primera “Pirámide de los alimentos” donde se clasificaban los distintos tipos de alimentos y su papel en la dieta. Este estudio hizo que se extendiera la aceptación de las publicaciones de Kellogg’s en materia de nutrición.

En 1930 Kellogg’s se convierte en la primera compañía en incluir información nutricional y recetas en sus paquetes de cereales.

➤ Recursos Humanos.

En 1925 la compañía Kellogg abrió una guardería para los hijos de sus empleados en la que también se proporcionaban revisiones médicas y dentales y donde se organizaban reuniones de madres. Además, Kellogg fue pionera en implantar programas destinados a la mejora de su plantilla femenina, como planes de ahorro e inversión exclusivos para las mujeres.

En 1930 Kellogg implanta la jornada laboral de seis horas para todos sus empleados sin reducir su poder adquisitivo. Esta medida permitió contratar a un 25% más de trabajadores.

Kellogg, la primera compañía en incluir información nutricional en sus paquetes de cereales Kellogg, pionera en la política de recursos humanos.

➤ Innovación Tecnológica.

En 1914, John Leonard Kellogg desarrolló "Waxtite", un material único para el envoltorio de los paquetes de cereales y que supuso una de las innovaciones más revolucionarias para Kellogg.

En 1920 se incorporan máquinas automáticas para rellenar los paquetes de Kellogg's Corn Flakes.

En 1928 William Kellogg construyó un aeropuerto en Battle Creek para mejorar el correo aéreo de la compañía.

➤ Otras Curiosidades de Kellogg's.

En 1912 se organizan, por primera vez, visitas guiadas a la planta de producción de Kellogg en Battle Creek (Michigan).

Los Corn Flakes de Kellogg's fueron los primeros cereales para el desayuno que viajaron en la primera visita del hombre a la Luna en el Apolo 11.



Si se colocaran todos los paquetes de Kellogg's que se han producido desde 1906 uno detrás de otro, tendría una extensión equivalente a 160 viajes a la Luna (ida y vuelta).

Las nuevas tecnologías llegan a Kellogg's Los Corn Flakes viajan a la luna 30 años de liderazgo en el mercado español de cereales.

➤ 30 Años de Liderazgo en el Mercado Español de Cereales.

En España, Kellogg lleva desarrollando su línea de negocio desde 1977, lo que supone, 30 años siendo líder en el mercado español de cereales listos para consumir. Su equipo humano, compuesto actualmente por más de 300 personas, está dedicado a ofrecer productos de alta calidad compatibles con un estilo de vida sano.

Desde que Kellogg se instalara en España, el mercado de cereales en nuestro país ha sido uno de los que más ha crecido y evolucionado en el mundo en estos últimos 30 años.

En el 2006, el mercado de cereales en España alcanzó unas ventas de cereales de 272,4 millones de euros, registrándose un crecimiento del 5% respecto al año anterior. En cuanto al mercado de barras de cereales experimentó unas ventas de 46,9 millones de euros, lo que supone un crecimiento del 22,2% frente al 2005.

En este sentido hay que destacar la posición de liderazgo de Kellogg en este mercado, ya que las ventas de Kellogg suponen más de la mitad de la facturación de ambas categorías en valor. Además, Kellogg se ha mantenido en los últimos años como claro dinamizador de la categoría de cereales a través de la innovación y su constante inversión en sus marcas.

➤ La Planta de Valls, la apuesta de Kellogg en España.

Aunque la Planta de Kellogg en Valls (Tarragona) comienza su actividad en 1980, en 1977 la conocida compañía de cereales ya actuaba en nuestro país como Kellogg Figueras S.A.

Actualmente, la Planta de Kellogg en Valls cuenta con una superficie de 47.060 metros cuadrados en la que trabajan 175 personas, un equipo que forma parte de los más de 300 empleados que desarrollan su labor profesional en España para Kellogg.

La producción que realizó la Planta de Valls en 2006 fue de 41.268 toneladas, prácticamente el total de la capacidad productiva de la Planta que asciende a 43.800 toneladas. Esta producción no sólo abastece a nuestro país sino que también a importantes mercados de Europa. En concreto, el 50 % de los cereales listos para consumir que se producen en España se venden en nuestro país y en Portugal, y el otro 50% es suministrado a 11 países europeos entre los que destacan Italia y Francia.

En concreto, la Planta de Valls, junto a las de Manchester (Reino Unido), Wrexham (Reino Unido) y Bremen (Alemania), son responsables de la demanda de cereales de toda Europa.

Entre los productos que se elaboran en España están: Kellogg's Corn Flakes, Frosties, Rice Krispies, Choco Krispies, Smacks, Special K y Special K Frutas Rojas.

➤ Un Proceso Natural de Producción.

El sistema de producción de Kellogg comienza con una cuidada selección de las materias primas, las cuales son mínimamente transformadas, haciendo que el proceso de elaboración sea muy natural.

Las materias primas que se utilizan son de origen español, como el arroz del Delta del Ebro y el trigo del Delta del Guadalquivir. El maíz es de Argentina ya que en España no se produce la variedad con la que se elaboran los cereales.

La Planta de Valls da empleo a 175 profesionales y tiene una capacidad de producción de 43.800 toneladas. La Planta de Valls abastece a España, Portugal y otros 11 mercados europeos.

➤ Los Productos Kellogg's que se Elaboran en España.

En el proceso de elaboración, las materias primas son mínimamente transformadas. Además, Kellogg sigue unos estrictos controles de calidad durante todo el proceso de elaboración (selección de materias primas, procesado y empaquetado de los cereales). Unos controles que, en muchos casos, están por encima de los requeridos en los países donde opera la compañía.

Igualmente, Kellogg realiza un importante control sobre el diseño, almacenaje, manipulado y distribución de sus productos para asegurar que se cumplan siempre nuestros exigentes estándares de calidad. La Planta de Kellogg en Valls cuenta también con la última tecnología en el control automático de las líneas de proceso de transformación de las materias primas y con los equipos más avanzados en las líneas de envasado de producto terminado.

Por otro lado, la Planta de Kellogg en Valls es cuidadosa con el medio ambiente, de hecho, recibió en mayo del 2006 "Premio a la Sostenibilidad" en manos de la Consejería de Medioambiente del Ayuntamiento de Tarragona. Se trata de un reconocimiento al continuo desarrollo y esfuerzo que la Planta de Kellogg en Valls está realizando en programas encaminados a la correcta gestión de los recursos naturales durante sus procesos de producción. En concreto, algunas de las actividades por las que ha sido premiada, son los buenos resultados en la gestión del cuidado del medio ambiente a través de la depuradora, la adecuada recogida selectiva de los residuos y la puesta en marcha de un programa de gestión de la energía, entre otras actuaciones.

➤ Kellogg y la Alimentación.

En materia de nutrición, Kellogg considera que todos los alimentos, consumidos con moderación, deben formar parte de una alimentación sana y equilibrada, la cual, junto con el ejercicio físico, son la clave para llevar un estilo de vida saludable.

#### 1. La Importancia del Desayuno.

La insistencia de los especialistas sobre la importancia del desayuno se debe a los múltiples beneficios que nos aporta:

- ❖ Mejora la calidad global de la alimentación.
- ❖ Mejora el rendimiento físico e intelectual.
- ❖ Ayuda a una correcta distribución de las calorías a lo largo del día y a mantener un peso adecuado, al evitar llegar a la comida con una necesidad compulsiva de comer.
- ❖ Reduce la probabilidad de padecer obesidad.
- ❖ Facilita el control del colesterol.
- ❖ Mejora la sensación de bienestar y salud.

Los especialistas en nutrición insisten en que el desayuno debe incluir tres tipos de alimentos: cereales, lácteos y frutas. De esta manera conseguimos que sea completo y equilibrado. Al ser la primera comida del día, los expertos recomiendan tomar el 25% de la energía y de los nutrientes necesarios para toda la jornada.

En este sentido, Kellogg está ayudando a las familias a ganar esta “batalla”, ofreciendo 50 variedades distintas de cereales. Los beneficios del desayuno Cereales, lácteos y fruta para un desayuno completo.

Desde que los Kellogg's Corn Flakes fueran creados por primera vez en 1906, Kellogg's ha elaborado nuevos cereales que se han ido adaptando a las necesidades nutricionales de los consumidores y se han constituido como una alternativa sana y nutritiva, como muestra la introducción del primer cereal alto en fibra de Kellogg, llamado All Bran, en 1916 o como Optivita los nuevos

cereales funcionales que ayudan a controlar el colesterol lanzados a finales de 2006.

➤ El Papel de los Cereales en la Alimentación.

Según recomendaciones de la Organización Mundial de la Salud (OMS), el aporte energético de una alimentación equilibrada debe provenir en un 55% de los hidratos de carbono, nutriente principal de los cereales, en un 30% de las grasas y el 15% de las proteínas.

Los cereales constituyen un alimento imprescindible en la dieta. Los niños y adolescentes obtienen de los cereales un complemento que contribuye a su crecimiento y a sus necesidades energéticas para desarrollar sus actividades físicas e intelectuales. Los adultos encuentran en los cereales un aliado para equilibrar su alimentación, ya que son una importante fuente de hidratos de carbono, aportan vitaminas y minerales y son muy bajos en grasas. A menudo contienen una alta cantidad de fibra que ayuda a realizar una digestión saludable y a reducir el sentimiento de fatiga.

Comer cereales favorece la ingesta de calcio a través de la leche y aportan el 25% de la cantidad diaria recomendada de vitaminas del grupo B y un 17% de hierro. Por todas estas propiedades los expertos en nutrición recomiendan incluir los cereales en el desayuno como un alimento básico junto a un lácteo y una fruta.

Los cereales ocupan un lugar destacado en el desayuno, pero además, gracias a su formato en barras, también pueden ser una alternativa saludable para tomar a media mañana y en la merienda, permitiendo lograr el aporte de energía necesario para continuar con las actividades diarias.

➤ El Fenómeno del Picoteo.

Se ha demostrado que cinco ingestas diarias a lo largo del día puede ser ventajoso. En este sentido, los snacks saludables juegan un papel importante en mantener niveles estables de glucosa en sangre, especialmente al practicar ejercicio regularmente.

Los nutricionistas recomiendan dividir las comidas a lo largo del día, evitando largas e infrecuentes comidas. La clave aquí está en los alimentos altos en fibra y en hidratos de carbono y bajos en grasa, tales como la fruta, los sándwiches de pan integral y los cereales altos en fibra. Debido al efecto de estabilizar los niveles de glucosa en sangre, se recomiendan también pequeñas y frecuentes comidas para los diabéticos.

➤ La Fibra, un Nutriente Básico.

La fibra es la parte de los alimentos que no se digiere y se encuentra de manera natural en los productos de origen vegetal como los cereales. Al no digerirse, apenas aporta calorías y realiza una serie de funciones necesarias en nuestro organismo.

Los dos principales tipos son la fibra soluble y la insoluble. El consumo de fibra en adultos debe ser de 25 a 30 gr. diarios y el 75% de esa ingesta debe ser insoluble y el 25% soluble.

La fibra insoluble facilita el tránsito intestinal. Se encuentra principalmente en productos integrales como los cereales enriquecidos con salvado de trigo (principal ingrediente de la gama All-Bran), el pan integral, algunos frutos secos y ciertas frutas y verduras.

La fibra soluble reduce la absorción de colesterol y glucosa en el intestino, contribuyendo a la prevención de enfermedades cardiovasculares y a controlar la diabetes. Las principales fuentes son: la avena, que se encuentra en un amplia gama de productos Kellogg's como los cereales Extra Frutas, Extra Chocolate, Muslix Country Store y Optivita; la cebada, las fresas, los dátiles y las naranjas.

Las dietas ricas en fibra producen una mayor sensación de saciedad, lo cual puede ser útil para el tratamiento del sobrepeso. Además, la fibra equilibra la flora intestinal, ya que al no digerirse pasa intacta al intestino grueso, donde nutre las bacterias beneficiosas que allí se encuentran.

Dada la importancia de la fibra en nuestra alimentación, Kellogg cuenta con una amplia variedad de cereales ricos en este nutriente, como la gama All Bran, una alternativa para incrementar la ingesta de fibra desde el desayuno. Además, Kellogg facilita el consumo de fibra en otros momentos del día a través de sus barritas All Bran Nature, Manzana y Chocolate que aportan el 25% de la cantidad diaria recomendada.

#### ➤ La Alimentación Infantil.

Los objetivos nutricionales durante la etapa infantil están destinados a conseguir un crecimiento adecuado, evitar un déficit de nutrientes específicos y a prevenir problemas de salud en la edad adulta.

Los especialistas aconsejan que la distribución porcentual del total del aporte calórico sea de un 25% en el desayuno, un 30% en la comida, un 15% en la merienda y un 30% en la cena. En los países más desarrollados se consume más cantidades de grasa y menos de hidratos de carbono de las cantidades recomendadas por lo que se recomienda incrementar el consumo de hidratos de carbono.

En la edad infantil, el desayuno es una de las comidas más importantes del día que debe hacerse sin prisa e incluyendo cereales, lácteos y frutas. Según diversos estudios científicos, los niños que toman cereales en el desayuno realizan una ingesta superior de minerales y vitaminas, mientras que los niños que no desayunan regularmente obtienen un menor aporte diario de vitaminas A y B6 respecto a los que toman cereales.

➤ Beneficios de las Dietas Ricas en Fibra.

Los cereales ricos en fibra, ayudan a tomar las cantidades recomendadas de este nutriente. Con sus productos, Kellogg's contribuye a que los desayunos de los más pequeños sean más saludables. Además de los cereales tradicionales, los niños pueden tomar cereales enriquecidos con vitaminas y minerales que les aportan una interesante cantidad y variedad de nutrientes necesarios en la edad infantil, como las vitaminas del grupo B y el hierro.

➤ La Información Nutricional, Prioridad del Consumidor.

Seguir una alimentación correcta también depende de una buena información nutricional, y Kellogg es pionera en ofrecer un etiquetado completo y comprensible en sus productos. De hecho, ha sido la primera compañía de alimentación en Europa en incluir la Cantidad Diaria Orientativa en sus paquetes de cereales. Las Cantidad Diaria Orientativa permiten al consumidor conocer la cantidad diaria orientativa de nutrientes y minerales necesarios para conseguir una dieta equilibrada de manera más simple y clara.

La Cantidad Diaria Orientativa muestran la cantidad de calorías, grasas, grasas saturadas, sal, azúcares, fibra, calcio y hierro que se aconseja tomar en un día y, mediante un sistema de barras, la proporción de la cantidad recomendada de cada nutriente que aporta una ración del producto.

➤ Los Cereales Enriquecidos.

Kellogg es pionera en el enriquecimiento de alimentos, es decir, en el incremento en sus productos del contenido de nutrientes necesarios para la salud. De hecho, fue la primera en añadir vitaminas y hierro a sus cereales.

Para Kellogg los alimentos enriquecidos junto con la educación nutricional pueden ayudar a los consumidores a realizar la ingesta adecuada de nutrientes y a reducir el riesgo de padecer ciertas deficiencias en su alimentación, contribuyendo así a mantener la salud.



En concreto, los cereales enriquecidos aportan vitaminas del grupo B para el funcionamiento del sistema nervioso; ácido fólico, necesario para un desarrollo celular y especialmente importante durante las primeras semanas de embarazo; hierro, para ayudar a transportar el oxígeno en la sangre y el calcio, necesario para el desarrollo y fortalecimiento de los huesos.

➤ Un Cereal Prebiótico para Niños.

Kellogg también ofrece cereales prebióticos para el desayuno de los más pequeños, los Multi Krispies. Estos cereales contienen inulina, un ingrediente que favorece la absorción óptima de los nutrientes y que ayudará a mejorar la alimentación de los más pequeños. Innovación en el producto y en la promoción de la información al consumidor Kellogg, pionera en el enriquecimiento de cereales.

Además, Kellogg desarrolla nuevos productos con el fin de mejorar la salud y la calidad de vida de la población. Con este objetivo, a lo largo del último año, Kellogg ha lanzado nuevos cereales como Fun Tubiz Chocolate, los primeros cereales con forma de tubito para poder beber la leche, una original manera de desayunar con todo lo sano de los cereales.

➤ Barritas.

Una de las grandes apuestas por la innovación se materializa en las barritas de cereales, una muestra de cómo realiza una importante labor por facilitar al consumidor alimentos que respondan a su necesidad de cuidarse de forma sencilla y saludable.

Las barritas son una alternativa sana que permite a los adultos y a los niños beneficiarse de las propiedades de los cereales en cualquier momento del día. Optivita, los cereales que ayudan a controlar tu nivel de colesterol. La creciente preocupación por la salud y el elevado aumento de enfermedades cardiovasculares han llevado a Kellogg a desarrollar un nuevo producto

innovador bajo en grasas y sin sal. Se trata de Optivita, unos cereales con un alto contenido en betaglucano, una fibra natural que se encuentra en la avena y que favorece la disminución de la absorción del colesterol.

Kellogg ha trabajado durante tres años, utilizando una tecnología totalmente innovadora, la Buehler Technology, para poder ofrecerte estos nuevos cereales. Unos cereales elaborados a partir de la fibra soluble de avena, una fibra llamada betaglucano que ayuda a controlar significativamente el nivel de colesterol LDL, interfiriendo en la absorción y la producción del mismo.

➤ Una Compañía Socialmente Responsable.

La actividad desarrollada por Kellogg va ligada a la responsabilidad social corporativa de la compañía. Desde Kellogg se realiza una constante labor de investigación e innovación y se hace especial hincapié en el desarrollo de actividades y campañas de divulgación y educación al consumidor para informar sobre la relevancia de una correcta nutrición en el mantenimiento de la salud.

En este empeño por promover hábitos saludables, la compañía ha realizado proyectos de investigación en nutrición, ha editado publicaciones sobre nutrición para colegios y colectivos profesionales, colabora con programas universitarios sobre nutrición, organiza y participa en seminarios internacionales sobre nutrición y colabora en programas de investigación médica.

Además, a través de su paquetería, comunicación e iniciativas educativas, Kellogg contribuye a aumentar la educación nutricional de los padres y de sus hijos.

En cuanto a la información al consumidor, Kellogg es la primera compañía de alimentación en Europa que incluye las Cantidad Diaria Orientativa en todos sus paquetes de cereales.

Kellogg también se preocupa por promover la actividad física, ya que considera que se trata de una práctica clave para mejorar y mantener la salud. En este sentido, la compañía fomenta el ejercicio físico a través de distintas actividades como el chutómetro de Kellogg; “Aprende a hacer deporte” en Juvenalia y el patrocinio de eventos y equipos deportivos de nuestro país.

➤ Responsabilidad en Publicidad Infantil.

Kellogg, en su compromiso con la alimentación saludable, participa activamente en las iniciativas de la Estrategia NAOS desarrollada por el Ministerio de Sanidad para prevenir la obesidad. Asimismo, ha suscrito el código PAOS de autorregulación publicitaria, mediante el cual se establecen una serie de medidas responsables sobre la publicidad de alimentos dirigida a niños.

Además Kellogg ha comunicado su compromiso global por un marketing infantil responsable. Desde junio de 2007 se han puesto en marcha nuevas políticas de marketing responsable dirigido a niños, mediante la implantación de los “Criterios Nutricionales Globales de Kellogg” que se suman al ya existente Código interno global de no hacer publicidad dirigida a niños menores de 6 años.

En los mercados donde ya se existan legislaciones específicas o códigos de autorregulación para marketing de alimentos dirigido a niños, los Criterios Nutricionales Globales de Kellogg se aplicarán con el objeto de ir más allá de las regulaciones ya existentes.

➤ El Club de Desayuno Kellogg’s.

Con el fin de fomentar el desayuno como una práctica de alimentación saludable e informar sobre los beneficios de un desayuno completo y equilibrado, Kellogg España ha puesto en marcha el Club del Desayuno Kellogg’s. Una iniciativa que viene a estrechar el acercamiento con los profesionales de la salud, de la nutrición y de los medios de Promoción de la

actividad física infantil responsable comunicación que quieran estar informados y compartir toda la actualidad en materia nutricional y en concreto sobre el desayuno.

La realización de desayunos informativos para diferentes colectivos; la puesta en marcha de charlas divulgativas para niños sobre el desayuno y la alimentación saludable, el envío del boletín electrónico Club del Desayuno Kellogg's y de la publicación científica European Nutritional Update, son algunas de las actuaciones enmarcadas dentro del Club del Desayuno Kellogg's.

➤ La Fundación Kellogg.

La Fundación W. K. Kellogg fue creada en 1930 por W.K. Kellogg. Hoy en día, se sitúa entre las fundaciones privadas más grandes del mundo con una inversión de más de 1.000 millones de dólares en una amplia variedad de proyectos de desarrollo en todo el mundo en las áreas de Salud, Sistemas de alimentación y Desarrollo Rural, Juventud y Educación, y Filantropía y Voluntariado.

La compañía Kellogg y la Fundación son entidades legalmente independientes aunque la solvencia de Kellogg hace que la Fundación pueda destinar más recursos en desarrollar acciones humanitarias. En el transcurso de los años, la programación de la Fundación Kellogg ha evolucionado, esforzándose por seguir siendo innovadora y atenta a las necesidades siempre cambiantes de la sociedad.

La Fundación W.K. Kellogg apoya el desarrollo de distintas comunidades alrededor del mundo a través de la dedicación de tiempo y la aportación de donaciones económicas y de alimentos. Sólo en 2006, Kellogg colaboró con distintas organizaciones aportando donaciones en metálico (más de 8 millones

de dólares) y de producto (valorado en 20 millones de dólares). Por otro lado, Kellogg aportó en el 2006 de forma altruista más de 100 millones de dólares en dividendos a la Fundación W.K. Kellogg.

➤ Los Productos Kellogg's.

Kellogg es el mayor productor mundial de cereales cuyos productos convergen en un mismo objetivo, ser un alimento saludable.

La Gama Special K es la marca líder del mercado de cereales en España con más de una quinta parte del mercado. Ofrece un producto indicado para cuidar la línea de forma saludable ya que nutricionalmente es muy completo. Se trata de copos tostados de arroz y trigo integral presentes en estos productos:

1. Special K.
2. Special K Chocolate.
3. Special K Chocolate con leche.
4. Special K Frutas Rojas, con fresas, cerezas y frambuesas.
5. Special K Sabor yogur.
6. Special K Vainilla y Frutas selectas, con frambuesas y arándanos.
7. Special K Melocotón y albaricoque.

La Gama All-Bran recoge una amplia variedad de productos con un alto contenido en fibra que ayudan a llevar una alimentación sana y equilibrada. El salvado de trigo es su principal ingrediente y éste es la principal fuente de fibra que podemos encontrar en la naturaleza y además debemos recordar que son ricos en vitaminas y minerales.

1. All Bran Plus, Palitos de salvado completo de trigo.
2. All Bran Plus sabor Yogur natural.
3. All Bran Chocolate, Almohadillas de fibra rellenas de chocolate.
4. All Bran Flakes, Copos de trigo integral enriquecidos con salvado.

5. All Bran Flakes sabor Yogur natural, Trigo integral enriquecido con salvado de trigo y arroz crujiente con copos de trigo con sabor a yogur natural.
6. All Bran Flakes Chocolate, Copos de trigo integral enriquecidos con salvado con copos de arroz crujiente recubiertos de chocolate negro.
7. All Bran Fruta y fibra: Copos de trigo integral con una combinación selecta de frutas y frutos secos que aúna manzana, plátano, coco, pasas y avellanas.

La Gama Extra son copos de trigo integral mezclados con otros ingredientes como frutas y frutos secos:

1. Extra Just Right; con dátiles y pasas.
2. Extra Frutas; con pasas, coco, plátano y manzana.
3. Extra Chocolate; con trocitos de chocolate y avellana.

Muslix Country Store; Contiene avena, salvado de trigo y maíz. Además de uvas, nueces, avellanas y manzanas los cuales constituyen excelentes aportes en oligoelementos, fibra y vitaminas. La Gama Optivita: Una combinación de copos tostados de avena integral con crujientes bolitas de cereales, enriquecidas con betaglucano. Cereales bajos en grasas y sin sal, que te ayudan a controlar el colesterol. Se presentan en dos sabores:

1. Optivita Frutas del Bosque.
2. Optivita Pasas.

La Gama infantil presenta cereales adecuados a las recomendaciones de una alimentación equilibrada. Estos cereales contienen vitaminas y minerales y un bajo contenido en grasas. Dentro de esta gama, las marcas Choco krispies y Chocos son una parte importante del mercado de cereales que tienen como valor añadido el sabor y la diversión para los más pequeños. Frosties va dirigido a un público más adolescente que necesita un aporte importante de energía cada día.

1. Smacks: trigo inflado azucarado con miel.
2. Frosties: copos de maíz recubiertos de azúcar.
3. Frosties 1/3: copos de maíz menos azucarados.
4. Chocos: cereal de trigo con chocolate.
5. Rice Krispies: arroz tostado e inflado.
6. Miel Pops : bolitas de maíz, trigo y avena recubiertos de miel.
7. Multi Krispies: el primer cereal con fibra prebiótica natural que ayuda a la absorción de nutrientes del arroz, la avena y el maíz para favorecer el crecimiento saludable de los niños.
8. Choco Krispies: arroz tostado e inflado cubierto de chocolate.
9. Choco Krispies XXL: bolitas de maíz tostado con chocolate, avena, arroz y trigo.
10. Choco Krispies Cocorocks: bolitas de maíz con cacao y chocolate. No tienen extracto de malta.
11. Fun Tubiz Chocolate: tubitos de cereal con cacao y avellanas.
12. Fun Tubiz Fresa: tubitos de cereal con sabor a fresa.

La Gama Familiar incluye los cereales originales de Kellogg's. Dentro de esta gama encontramos:

1. Corn Flakes, copos de maíz tostados, laminados y elaborados a base de grano entero de maíz.
2. Crunchy Nut, recubiertos de miel y trocitos de cacahuete.

Las barras son una buena alternativa para tomarlas a cualquier hora del día: Barras Special K: Barras de arroz y trigo integral. Contienen trocitos de fruta y/o chocolate con menos de 90 calorías te ayudan a mantener la línea. Se encuentran en cinco variedades diferentes: Chocolate, Frutas Rojas, Melocotón y Albaricoque, Manzana y Pera, y Pera y Chocolate. Barras Special K Delissima: Te ayudan a cuidar la línea con todo el placer del chocolate. Se encuentran en dos variedades diferentes: Naranja y chocolate y fruta roja y chocolate. Barras All Bran: Barras de salvado de trigo. Las barras All Bran de Kellogg's te aportan hasta el 25% de la Cantidad Diaria Recomendada de fibra.

Se presentan en tres sabores: Nature, Manzana y Chocolate.

Barritas Optivita: Las nuevas barritas de Kellogg's que te ayudan a controlar el colesterol. Se encuentran en dos variedades diferentes: Pasas y Frutas del Bosque.

Barritas infantiles: Ofrecen sabor y diversión para los más pequeños.

Barritas Frosties, Choco Krispies y Choco K. Coco Rocks.

➤ Kellogg en Cifras.

1. CEO (Chief Executive Officer): David Mackay desde enero de 2007
2. Posición mundial: líder mundial en producción de cereales y uno de los más importantes fabricantes de productos de consumo, tales como barritas de cereales, waffles, galletas y crackers.
3. Cifra de negocio neta global en el 2006: casi 11.000 millones de dólares.
4. Empleados: 26.000 personas.
5. Sede oficial del grupo: Battle Creek, Michigan (EEUU).
6. Año de fundación: 1906.
7. Comercialización: 180 países.
8. Producción: plantas de producción en 17 países.
9. Marcas: Kellogg's, Keebler, Pop-Tarts, Eggo, Cheez-It, Nutri-Grain, Special K, Rice Krispies, Murray, Austin, Morningstar Farms, Famous Amos, Carr's, Plantation, Ready Crust y Kashi.
10. Presidente y Consejero Delegado: Bill Derrenger.
11. Posición en España: líder en el mercado español de cereales listos para consumir.
12. Cifra de negocio neta global en el 2006: casi 140 millones de euros.
13. Empleados en España y Portugal: más de 300 personas.
14. Sede social: C/ Ribera del Sena 21, 2ª planta. Edificio Apot. Campo de las Naciones. 28042, Madrid.
15. Planta de producción: Calle Licoristas s/n. Polígono Industrial Valls. 43800, Valls (Tarragona).
16. Año de fundación: 1977.



17. Marcas: Special K, All-Bran, Smacks, Choco Krispies, Frosties, Chocos, Kellogg's Corn Flakes, Optivita.

## **1.2.- Misión.**

Nuestra nueva Misión refleja de mejor manera el entorno en el que operamos y nuestra estrategia para convertirnos en la Compañía de Alimentos de Elección. Generar un desarrollo confiable y sostenido para nuestra compañía y para nuestros accionistas es fundamental e importante como siempre; pero nuestro éxito en el mercado del siglo 21 demanda más que un sólido desempeño financiero.

Los accionistas de nuestra época requieren que demos claramente nuestro compromiso hacia el apoyo de la comunidad, el cuidado del medio ambiente, además de aspectos como la salud y la nutrición, que se traduce en una definición más amplia de la sustentabilidad de la cual somos ahora responsables.

## **1.3.- Visión.**

Aspirar a ser la Compañía de Alimentos de Elección, en lugar de ser la Acción de Elección en el Mercado de Alimentos, es más incluyente para nuestros socios clave. Por lo tanto, la nueva declaración nos permite ampliar nuestro impacto al agregar valor no sólo a nuestros accionistas, sino también a nuestros empleados, clientes, consumidores y a las comunidades en las que vivimos y trabajamos.

Y ahora nosotros, los 26,000 apasionados y orgullosos empleados de Kellogg Company a nivel mundial estamos alineados de una manera particular y única con nuestra aspiración compartida y nuestro objetivo definitivo.

El Instituto de Nutrición y Salud Kellogg se convertirá en el vínculo entre

Kellogg y los mexicanos, como el referente en materia de investigación y desarrollo de productos nutritivos, programas de responsabilidad social y fundamentalmente, en un orientador y promotor de la nutrición para la población mexicana.

Para lograrlo, el Instituto basa sus esfuerzos en tres áreas:

- Investigación.
- Responsabilidad Social.
- Fomento.

#### **1.4.- Filosofía.**

Promover los principios de una buena salud y proporcionar alimentos nutritivos”.

#### **1.5.- Valores.**

1. Actuamos con integridad y respeto.
2. Todos somos co-responsables.
3. Nos apasionan nuestro negocio, nuestras marcas y nuestros productos.
4. Tenemos la humildad y el hambre por aprender.
5. Nos encanta el éxito.
6. Nos esforzamos por simplificar.

#### **1.6.- Éxitos y Logros Recientes.**

- Kellogg, elegida una de las “Compañías más Éticas del Mundo” por la revista Ethisphere.

Madrid, 10 de Mayo de 2007.- Kellogg ha sido elegida una de las compañías Más Éticas del Mundo por la revista Ethisphere, una de las publicaciones dedicadas a demostrar la importancia de la relación entre ética y beneficio.

Las empresas elegidas han sido reconocidas por su fuerte liderazgo en cuanto a la ética y su cumplimiento, desarrollo de acciones sociales y su positiva aportación a las regiones en las que operan.

Según Neil Nyberg, Vicepresidente de Ética de Kellogg, “Kellogg posee una historia muy rica en aspectos de responsabilidad social corporativa, una historia que ha crecido y evolucionado para adaptarse a la complejidad actual del mundo de los negocios y los retos de una sociedad global”. Además, comentó que “el fundador, W. K. Kellogg, construyó la compañía Kellogg a partir de unas bases de integridad. Ese legado continúa guiando a la compañía y a su gente.”

Para Bill Derrenger, Presidente y Consejero Delegado de Kellogg España, “este es un reconocimiento al esfuerzo que realiza la compañía en términos de responsabilidad social corporativa. En Kellogg cree que las empresas pueden jugar un papel importante para ayudar a superar muchos de los desafíos a los que las sociedades se enfrentan hoy en día”.

La revista Ethisphere, tiene un tiraje de 65.000 ejemplares y cuenta con socios a nivel global, CEO's, Consejeros Generales, Jefes de Ética e Inversores Institucionales. En el proceso de selección, los editores de este medio escogieron unas 100 empresas entre miles de organizaciones que fueron analizadas durante un periodo de 6 meses. Según Alex Brigham, editor ejecutivo de Ethisphere Magazine, “este proceso de selección se ha caracterizado por la rigurosidad en la identificación de empresas que se diferencian por su compromiso de liderazgo en los ámbitos éticos y de responsabilidad social corporativa. Estas organizaciones van más allá de las simples declaraciones sobre cómo hacer negocios de una manera ética, sino que trasladan esas palabras en acciones”.

Con unas ventas globales de cerca de 11,000 millones de dólares durante 2006, Kellogg Company es líder mundial en producción de cereales y uno de los más importantes fabricantes de productos de consumo, tales como barritas de cereales, waffles, galletas y crackers.

- En el I Congreso Mundial de Nutrición y Salud Pública Kellogg España recibe un Premio mundial por su apoyo a la investigación científica.

Madrid, 4 de octubre de 2006.- En el marco del I Congreso Mundial de Nutrición y Salud Pública y VII Congreso de la SENC (Sociedad Española de Nutrición Comunitaria), celebrado recientemente en Barcelona, la compañía de cereales Kellogg ha sido galardonada con el PREMIO ESPECIAL DEL I CONGRESO MUNDIAL DE NUTRICIÓN Y SALUD PÚBLICA por su apoyo continuado en las actividades y la investigación científica en el área de la Nutrición Infantil y Juvenil.

Se trata de un galardón especialmente dedicado a la institución o empresa que más ha destacado en este sentido. Para Kellogg España, es un importante reconocimiento a la trayectoria y las múltiples acciones que desarrolla esta compañía privada en el ámbito científico de la nutrición y la alimentación.

En materia de nutrición, Kellogg trata de estar al día en las últimas novedades científicas, edita publicaciones de carácter científico y divulgativo, participa en foros y congresos, colabora con distintos colectivos médicos y desarrolla importantes proyectos de investigación en nutrición. Esta investigación, cuyo VI volumen, titulado “Actividad Física” se ha presentado en el I Congreso Mundial de Nutrición y Salud Pública, está considerada como el trabajo más ambicioso realizado en España acerca de hábitos saludables de la población infanto-juvenil. Este estudio está siendo utilizado como una importante referencia entre la comunidad científica española y la Administración Pública.

Por otro lado, Kellogg ha participado en este I Congreso Mundial de Nutrición y Salud Pública con un stand donde se ha informado sobre las actividades realizadas por la compañía en el ámbito de nutrición. Por último, Celeste Clark,

Vicepresidente Señor Global Communication and Nutrition de Kellogg's, ofreció una charla sobre la responsabilidad de la compañía en todo el mundo en materia de salud pública. En un estudio realizado por la revista Reader's Digest en el que han participado 25,434 consumidores de Europa.

- Kellogg's ha sido elegida Marca de Cereales de Confianza 2006.

Madrid, 15 de junio de 2006.- Kellogg's ha sido la marca de cereales para el desayuno más valorada por los lectores europeos de la revista Reader's Digest, perteneciente a la mayor editorial de revistas del mundo.

Este resultado es fruto del estudio europeo "Marca de Confianza 2006", que cada año realiza esta revista sobre la credibilidad y la confianza que genera una amplia selección de marcas. En concreto, se han analizado 112,000 marcas diferentes de productos de distintas categorías (alimentación, cosmética, tecnología, finanza).

En este estudio, 10 de los 14 países participantes han elegido a Kellogg's como marca de confianza. Kellogg's, ha sido votada masivamente por países como Bélgica, Francia y Suiza, por un 84%, 71% y 70% de los lectores, respectivamente. En España, un 66% votó a Kellogg's como marca de confianza. Unos resultados sobresalientes para Kellogg's respecto a otras marcas de la categoría de cereales para el desayuno.

Para determinar si una marca es de confianza, los 25,434 encuestados han valorado en qué medida los productos responden a los criterios de calidad, valor, imagen y comprensión de las necesidades de los consumidores. Acerca de Kellogg's con unas ventas netas globales de más de 8,300 millones de euros durante 2005, Kellogg Company es líder mundial en producción de cereales y uno de los más importantes fabricantes de productos de consumo, tales como barritas de cereales, waffles, galletas y crackers. También produce alimentos vegetarianos y naturales.

Fundada en 1906 y productora de alimentos con gran aporte nutricional y excelente sabor, Kellogg's cuenta con plantas de producción en 17 países y sus productos se distribuyen en más de 180. Las marcas Kellogg's incluyen, entre otras, Special K, All-Bran, Smacks, Choco Krispies, Frosties, Chocos, Kellogg's Corn Flakes.

- Kellogg Manufacturing recibe el Premio a la Sostenibilidad por el cuidado del medio ambiente.

Valls, 29 de mayo de 2006.- Kellogg Manufacturing España S.L. ha recibido el "Premio a la Sostenibilidad" de manos de la Consejería de Medioambiente del Ayuntamiento de Tarragona. Se trata de un reconocimiento al continuo desarrollo y esfuerzo que la Planta de Kellogg's en Valls está realizando en programas encaminados a la correcta gestión de los recursos naturales durante sus procesos de producción.

Algunas de las actividades desarrolladas en la Planta de Kellogg's, por lo que ha sido premiada, son los buenos resultados en la gestión del cuidado del medio ambiente a través de la depuradora, la adecuada recogida selectiva de los residuos y la puesta en marcha de un programa de gestión de la energía, entre otras actuaciones.

Madrid, 7 de febrero de 2007.- Karla Castro acaba de incorporarse a Kellogg España como Directora de Marketing, en sustitución del anterior director Pablo Córdoba, que ha pasado a desempeñar funciones a nivel global en las oficinas centrales de la compañía en Estados Unidos.

Karla Castro ha desarrollado su trayectoria profesional, fundamentalmente, en Kellogg México, donde, desde 1997 hasta este momento, ha desempeñado una importante labor como responsable de Marketing para las marcas infantiles y sucesivamente como Directora de Marketing en Latinoamérica.

Su andadura profesional dentro de la compañía le ha hecho poseer una amplia y consolidada experiencia en la gestión de todas las marcas. Además, ha

dirigido con éxito la planificación comercial y el desarrollo de campañas promocionales y de publicidad en unos mercados especialmente singulares y competitivos, como Centroamérica, Colombia, Venezuela y Brasil. Todo ello le ha proporcionado una gran experiencia profesional que será especialmente valiosa en esta nueva etapa en la que liderará todas las marcas en Kellogg España y Portugal.

Kellogg nombra a David Mackay nuevo CEO mundial, Jim Jenness continuará como presidente Battle Creek, 30 de octubre de 2006.- El Comité de Dirección de la compañía Kellogg ha anunciado la elección de David Mackay, de 51 años, como nuevo CEO mundial, decisión que será efectiva a partir del 31 de diciembre de 2006. El CEO anterior, Jim Jenness, de 60 años, continuará como presidente no ejecutivo del líder mundial de cereales listos para consumir.

Según palabras de Jim Jenness “la contribución de David Mackay al crecimiento y consolidación de la compañía ha sido muy importante por lo que su promoción es una buena noticia para la compañía y los accionistas. Además –añadió-, con él al mando, un gran equipo de dirección y 26.000 empleados en todo el mundo, el compromiso con un crecimiento sostenible basado en objetivos realistas continuará siendo nuestro enfoque”.

David Mackay comenzó en Kellogg Australia como responsable de producto en 1985, desde entonces, ha desarrollado su carrera dentro de la compañía ocupando numerosos puestos de relevancia en Estados Unidos, Australia y Europa. Después de dejar la compañía durante un breve periodo de tiempo, volvió a Kellogg Australia en 1998 y se trasladó a Estados Unidos en el 2000. David Mackay ha estado involucrado de forma muy activa en el desarrollo de la estrategia de crecimiento de la compañía y ha sido miembro del Comité Ejecutivo durante cinco años. Sus últimos cargos han sido presidente y director general.

Por su parte, Jim Jenness, con más de 30 años de trayectoria en Kellogg, ha liderado la compañía desde 2004. Durante este tiempo, Jenness ha contribuido a alcanzar grandes éxitos y a consolidar el crecimiento en los resultados.

La empresa multinacional Kellogg Company invirtió 35 millones de dólares en la construcción de una planta en la ciudad de Toluca en México, se dio a conocer que en una primera etapa la producción de la que será su tercera planta en México, se destinará al mercado nacional, ya que el país ocupa el tercer lugar en ventas de Kellogg a nivel mundial.

Se explicó que las operaciones de la nueva fábrica implicarán la creación de 250 empleos directos en los dos primeros años, cifra que podría duplicarse en los siguientes dos años.

En tanto que durante las diferentes etapas de la construcción y la puesta en marcha de las instalaciones se generarán cerca de 800 empleos indirectos.



## **CAPITULO 2. ANALISIS DE LA SITUACION.**

### **2.1 Análisis FODA.**

➤ ¿Qué es el Análisis FODA?.

1. El FODA, (SWOT, por sus siglas en inglés), es una técnica de planeación estratégica que permite crear o reajustar a una estrategia, ya sea de negocios, mercadotecnia, comunicación, relaciones públicas.
2. El cual permitirá conformar un cuadro de la situación actual de una empresa u organización; permitiendo, de esta manera, obtener un diagnóstico preciso que permita tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados por tal organismo.

➤ ¿Qué significan las siglas FODA?.

1. FODA significa: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. Es el análisis de variables controlables (las debilidades y fortalezas son internas de la organización y por lo tanto se puede actuar sobre ellas con mayor facilidad), y de variables no controlables (las oportunidades y amenazas las presenta el contexto y la mayor acción que podemos tomar con respecto a ellas es preverlas y actuar a nuestra conveniencia).

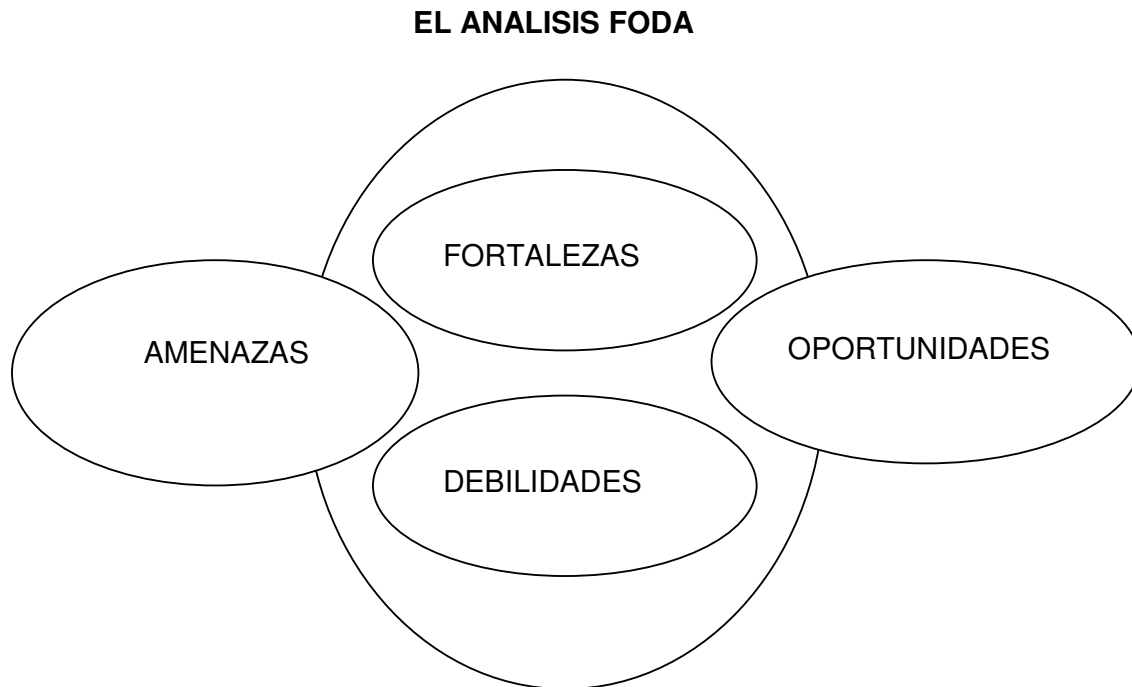
➤ Con FODA se detectarían:

- a) Las Fortalezas de su empresa: los recursos y las destrezas que ha adquirido su empresa; aquello en lo que tiene una posición más consistente que la competencia.
- b) Las Oportunidades en el entorno: variables que están a la vista de todos pero que, si no son reconocidas a tiempo, significan la pérdida de una ventaja competitiva.
- c) Las Debilidades de su empresa: aquellos factores en los que se encuentra en una posición desfavorable respecto de sus competidores.

d) Las Amenazas en el entorno: variables que ponen a prueba la supervivencia de su empresa y que, reconocidas a tiempo, pueden esquivarse o ser convertidas en oportunidades.

➤ En que área es aplicable el FODA:

a) El FODA es especialmente importante para el área de marketing debido al análisis externo ya que se considera el mercado, su potencial y los aspectos sobre los cuales se podría ejercer influencia con el fin de producir recompensas para nuestras iniciativas.



La figura significa que el análisis FODA consta de dos partes: una interna y otra externa.

1. La parte interna tiene que ver con las fortalezas y las debilidades de su negocio, aspectos sobre los cuales usted tiene algún grado de control.
2. La parte externa mira las oportunidades que ofrece el mercado y las amenazas que debe enfrentar su negocio en el mercado seleccionado. Aquí usted tiene que desarrollar toda su capacidad y habilidad para aprovechar esas

oportunidades y para minimizar o anular esas amenazas, circunstancias sobre las cuales usted tiene poco o ningún control directo.

➤ Fortalezas y Debilidades:

Considere áreas como las siguientes:

1. Análisis de Recursos:

Capital, recursos humanos, sistemas de información, activos fijos, activos no tangibles.

2. Análisis de Actividades:

Recursos gerenciales, recursos estratégicos, creatividad.

3. Análisis de Riesgos:

Con relación a los recursos y a las actividades de la empresa.

4. Análisis de Portafolio:

La contribución consolidada de las diferentes actividades de la organización.

➤ Clasificación de las Fortalezas:

1. Fortalezas Organizacionales Comunes:

Cuando una determinada fortaleza es poseída por un gran número de empresas competidoras. La paridad competitiva se da cuando un gran número de empresas competidoras están en capacidad de implementar la misma estrategia.

2. Fortalezas Distintivas:

Cuando una determinada fortaleza es poseída solamente por un reducido número de empresas competidoras. Las empresas que saben explotar su fortaleza distintiva, generalmente logran una ventaja competitiva y obtienen utilidades económicas por encima del promedio de su industria.

### 3. Fortalezas de Imitación de las Fortalezas Distintivas.

Es la capacidad de copiar la fortaleza distintiva de otra empresa y de convertirla en una estrategia que genere utilidad económica.

La ventaja competitiva será temporalmente sostenible, cuando subsiste después que cesan todos los intentos de imitación estratégica por parte de la competencia.

#### ➤ Debilidades:

1. Al evaluar las debilidades de la organización, tenga en cuenta que se está refiriendo a aquellas que le impiden a la empresa seleccionar e implementar estrategias que le permitan desarrollar su misión. Una empresa tiene una desventaja competitiva cuando no está implementando estrategias que generen valor mientras otras firmas competidoras si lo están haciendo.

#### ➤ Oportunidades y Amenazas:

1. Las oportunidades organizacionales se encuentran en aquellas áreas que podrían generar muy altos desempeños. Las amenazas organizacionales están en aquellas áreas donde la empresa encuentra dificultad para alcanzar altos niveles de desempeño.

#### ➤ Consideraciones:

1. Análisis del Entorno:  
Estructura de su industria (Proveedores, canales de distribución, clientes, mercados, competidores).
2. Grupos de interés:  
Gobierno, instituciones públicas, sindicatos, gremios, accionistas, comunidad.
3. El entorno visto en forma más amplia:  
Aspectos demográficos, políticos y legislativos.

➤ Panorama de la Empresa:

Kellogg Company (Kellogg's), se dedica a la fabricación y comercialización de los cereales listos para comer y alimentos, como galletas, pasteles tostados, barras de cereales, aperitivos frutas, waffles congelados.

La empresa comercializa sus productos en más de 180 países. Con sede en Battle Creek, Michigan, y emplea a aproximadamente 26,000 personas.

La compañía registró ingresos de \$ 10.906,7 millones de dólares durante el año fiscal que concluyó en diciembre de 2006, un aumento del 7,2% con respecto a 2005. El beneficio de explotación de la empresa fue de \$ 1765,8 millones de dólares durante el año fiscal 2006, un aumento del 0,9% con respecto a 2005. El beneficio neto fue de \$ 1.004,1 millones de dólares en el año fiscal 2006, un aumento del 2,4% con respecto a 2005.

➤ Puntos Principales:

- Kellogg company estados unidos de América.
- ❖ Kellogg Company Oficina principal.
- ❖ One Kellogg Square.
- ❖ Battle Creek.
- ❖ Michigan 49016 3599.
- ❖ USA.
- ❖ 1 269 961 2000 Teléfono.
- ❖ 1 269 961 2871 Fax.
- ❖ [www.kelloggcompany.com](http://www.kelloggcompany.com) Dirección Web.
  
- Kellogg company México S. de RL. de C.V.
- ❖ Kellogg Company Oficina principal.
- ❖ Km. 1 carretera campo militar, entronque km. 3 carretera a S.L.P. San Antonio de la punta C.P. 76135 Querétaro, Qro.
- ❖ Tel.: 5624 2105 en el D.F.
- ❖ Tel.: 01 800 00 KELLOGG (01 800 00 53 55 644), del interior de la República Mexicana.

❖ <http://www.kellogg.com.mx>

➤ Análisis FODA.

Kellogg es el líder mundial en producción de cereales y alimentos listos para comer (instantáneos), incluyendo las galletas, pasteles, barras de cereales, waffles congelados. La compañía cumplió 100 años en 2006. Kellogg es el más reconocido y tradicional en la categoría “listos para comer” producto a base de cereal.

Tiene un alto reconocimiento en todo el mundo y operaciones a gran escala con una gran ventaja sobre sus competidores. Sin embargo, las fluctuaciones de los precios y la intensificación de la competencia podría afectar negativamente a Kellogg's en el margen de los ingresos y el crecimiento.

➤ Fortalezas y Debilidades.

1. Alto reconocimiento de marca.
2. Mayor concentración de consumidores.
3. Mejores márgenes competitivos.
4. La falta de diversificación de los productos por situación geográfica.

➤ Amenazas y Oportunidades.

1. La intensa competencia de expansión a los mercados emergentes
2. Comodidad de la fluctuación de costos.
3. Crecimiento en la consciencia de salud.
4. La exposición al riesgo de cambio.
5. El aumento de la demanda en América Latina.

➤ Fortalezas.

### 1. Alto reconocimiento de la marca.

Kellogg cuenta con una rica tradición de más de 100 años. La empresa celebró su centenario en el año 2006. Kellogg ofrece sus productos con una importante cartera de marcas bien reconocidas. Las principales marcas de la empresa son hojuelas de maíz Kellogg's, Keebler, Chocos, Pop Tarts -, Eggo, Cheez - Nutrición Grain, Rice Krispies, Special K, Murray, Austin, Morningstar Farms, Famous Amos, Carr's, Plantation y Kashi. La mayoría de las marcas de la empresa son populares en el marco de sus mercados. Algunos incluso son primeras marcas, convirtiéndose en sinónimo de calidad.

### 2. Mayor concentración de consumidores.

Kellogg cuenta con la mejor colocación de entre sus competidores en el mercado. La compañía ha empleado su alto reconocimiento de marca para aumentar la fidelidad de los clientes y competir eficazmente con los productores regionales en diversos mercados, mejores márgenes y competitividad.

### 3. Mejores márgenes competitivos.

Kellogg ha sido capaz de traducir en un promedio de cinco años, la tasa de crecimiento de ingresos del 7,6% durante 2002-2006 en mayores márgenes que el promedio de la industria, el margen mas alto de la compañía (44,6%), el margen operativo (17,2%) y beneficio neto (9,1%) continúa así en contra de la media de la industria margen de 32,9%, 12,6% y 7%.

Mayores márgenes que el promedio de la industria permitió a la compañía proporcionar un rendimiento más alto que sus competidores. Kellogg's en un lapso de cinco años (2002-2006) su promedio de activos (ROA) "Return on Assets" Rentabilidad de los Activos fue del 8,4% y la inversión (ROI) "Return on Investments" Rentabilidad de las inversiones fue del 11,8%, respectivamente, en comparación con el promedio de la industria de 6,8% y 9,1%. Además, el (ROE) "Return on Equity" retorno del capital fue del 52,5%, históricamente el promedio mas alto durante ese año, con mas del doble que el promedio de la industria que fue del 26,2%.

Sostenible de los ingresos y los márgenes de crecimiento ayudó a la empresa a la recompra de aproximadamente \$ 1 mil millones de sus acciones ordinarias en el ejercicio económico del 2006. Logrando con esto la confianza de los inversionistas y obteniendo así el apoyo necesario para los planes de expansión de la compañía.

#### 4. Diversificación geográfica.

La compañía fabrica productos en 17 países en seis continentes y comercializa sus productos en más de 180 países de todo el mundo. Casi el 33% de sus ingresos totales en 2006 fueron de procedencia distinta a los mercados de América del Norte. La compañía recientemente anunció sus planes de entrar en mercados emergentes como Rusia y China.

La diversidad geográfica aísla a las operaciones de la empresa a tendencias negativas en un determinado mercado. Geográficamente una amplia difusión operacional proporciona a la compañía una ventaja competitiva.

#### ➤ Debilidades.

##### 1. Alto de deuda por capital.

Kellogg sustenta una deuda. La empresa tiene un total de deuda de aproximadamente \$ 5,04 millones de dólares a partir del 30 de diciembre de 2006. Como resultado de ello, el coeficiente del total de deuda en las acciones en el último cuarto que finalizó en Marzo de 2007 fue 243,8%, que fue significativamente más alto que el promedio de la industria con un 106,2%. Además, su deuda de capital a largo plazo es 147,5% más que el promedio de la industria de 76,7% en el último cuarto estos factores reflejan la debilidad en la capacidad del servicio de cargo de la deuda en la empresa.

El significativo endeudamiento y la alta proporción de deuda por capital debilitan la posición de la empresa en los mercados y afectan negativamente sus planes de crecimiento.



## 2. Concentración de consumidores.

En 2006, los cinco principales clientes de Kellogg's representaron aproximadamente el 33% de su consolidado neto de ventas y aproximadamente el 42% de las ventas netas EE.UU. En particular, Kellogg depende en gran medida de Wal-Mart, sus tiendas y sus afiliados para las ventas en los EE.UU., su mayor área geográfica de mercado. Wal - Mart representaba aproximadamente el 18% de Kellogg's las ventas netas consolidadas durante 2006.

## 3. La falta de diversificación de los productos :

Los productos Kellogg's se concentran principalmente hacia el sector de los cereales del desayuno. La compañía se especializa en cereales listos para comer y granos en aperitivos (snack.). Las principales empresas que representan una competencia para Kellogg's como Nestlé y Quaker Oats ofrecen una amplia gama de productos, como las bebidas y otros alimentos envasados. En comparación, Kellogg se centra exclusivamente a la conveniencia de cereales y los alimentos del mercado.

La falta de diversificación de los productos junto con la baja tasa de crecimiento de la industria de cereal para desayuno podría obstaculizar las oportunidades de crecimiento para la empresa.

### ➤ Oportunidades.

Hoy en día hay cada vez mayor conciencia de salud, en los últimos años, se ha producido un nuevo hincapié en la alimentación saludable. Con un cambio en el estilo de vida, las personas son cada vez más conscientes de los efectos negativos de los hábitos alimenticios poco sanos.

Los consumidores están mostrando una mayor preferencia por los productos bajos en grasa y alimentos sanos. Los alimentos que contienen grasas trans están perdiendo cuota de mercado, ya que están vinculados a las enfermedades cardiovasculares.

Los cereales Kellogg's listos para comer están en buena posición para satisfacer las demandas de las crecientes tendencias de la salud y el bienestar. Además, Kellogg con su popular línea de productos Special K se ha colado en las secciones de dieta y nutrición de las tiendas de comestibles y de farmacias con el lanzamiento de tres productos con alto contenido proteico, en junio de 2006. Son los primeros productos que proceden de la nueva división de "salud y bienestar" de la empresa.

El aumento de la conciencia sanitaria es probable que aumente la demanda de productos de Kellogg's y la expansión a los mercados emergentes. Aunque los expertos predicen un letargo de la economía en los EE.UU., las economías emergentes como China y la India (Especialmente en la India, la categoría de cereales ha crecido un 20% -30% anual en los últimos años.) han sido impresionantes registros de tasas de crecimiento del PIB de entre 8% y 9%. El aumento de los ingresos, los hogares de solteros y más horas de trabajo están conduciendo a una mayor demanda de alimentos envasados y conveniencia en estos mercados.

Tomando en cuenta esta creciente demanda de alimentos a base de cereales, Kellogg está considerando la posibilidad de adquirir empresas conjuntas en Rusia y otros países que están creciendo más rápido que los EE.UU.

La fuerte tasa de crecimiento positiva es favorecida por la evolución económica y social en los mercados emergentes, siendo un buen augurio para la empresa para aumentar los ingresos y presencia global.

#### 1. El aumento de la demanda en América Latina.

La categoría de cereales ha crecido 5% -10% anual en América Latina, con México como el mercado dominante. América Latina contribuyó con más de 8% de los ingresos totales para Kellogg's en 2006.

Los ingresos procedentes de América Latina crecieron a una cifra de dos dígitos del 11% durante 2004-2006. Sobre 60% de las ventas en América Latina fueron derivados de México. En México, los aperitivos representan la categoría de crecimiento más rápida de cualquier producto alimenticio. En México, Kellogg tiene 71% de la cuota de

los cereales del mercado. Además, los márgenes de explotación de cereales en América Latina son más altos que en cualquier otra parte del mundo. Kellogg ha incrementado sus operaciones en esta región mediante la introducción de muchos nuevos productos en los últimos años.

Por lo tanto, la empresa tiene una buena posición para beneficiarse de la creciente demanda de productos derivados de los cereales en América Latina.

➤ Amenazas.

1. Comodidad y fluctuaciones de los costos.

En los últimos años, el aumento del calentamiento global ha llevado a los países a preferir el uso de biocarburantes a los combustibles fósiles. En los EE.UU., el etanol es el principal combustible alternativo y el maíz es el ingrediente principal del etanol.

En enero de 2007, el presidente de los EE.UU. Propone aumentar el uso de combustibles alternativos obligatorios de 7,5 millones de galones en 2006 a 35 millones de galones por 2017. Esta tendencia a utilizar más combustibles alternativos aumentó el precio de una fanega de maíz de \$ 1.86 en 2005 a \$ 4 en enero de 2007.

Como el maíz es la materia prima para productos de Kellogg's, el aumento en el precio del maíz podría afectar negativamente a los márgenes de la empresa.

El precio del gas natural también ha ido en aumento durante los últimos tres años. El precio promedio de gas natural en el Henry Hub pasó de \$ 5,2 por mil pies cúbicos, en septiembre de 2004 a \$ 6,33 por mil pies cúbicos en junio de 2006. Por otra parte, los precios del petróleo han sido muy volátiles, hasta alcanzar \$ 66,02 dólares por barril en 2006.

En Kellogg's los hornos de procesamiento de cereales en las grandes instalaciones nacionales e internacionales están alimentados por gas natural o propano. El petróleo también se utiliza como combustible, en determinadas ocasiones y en diversas plantas

cuando hay escasez de gas natural. Además, considerables cantidades de combustible diesel que se utilizan en relación con la distribución de los productos de la empresa.

El gas natural y el aumento de los precios del petróleo y los costos de la empresa pueden afectar a los márgenes de beneficio, como se refleja en su lento crecimiento de los beneficios de explotación en 2006.

## 2. La intensa competencia.

Kellogg se enfrenta a una intensa competencia a través de sus líneas de productos tanto nacionales como internacionales.

Algunos de sus competidores como PepsiCo cuentan con importantes recursos financieros, de comercialización; y otros principales factores de la competencia incluye la introducción de nuevos productos, la calidad de los productos, el sabor, el valor nutricional, el precio y la promoción. Los productos de la compañía tienen que competir con los productos de marca y los productos de marca libre, que suelen ser distribuidos a precios más bajos.

PepsiCo's, Quaker Oats, y Nestlé es posible que pueda ofrecer productos más sanos y nutritivos que los cereales Kellogg.

## **2.2.- Análisis de la Industria del Maíz (Cereales).**

El maíz, desde principios de 2006, expertos de mercados, académicos y legisladores vislumbraron dos posibles escenarios para el maíz mexicano. El primero sostenía que

el grano básico se encarecería debido a su demanda para la producción de etanol en EE.UU., además de que los inventarios de maíz en ese país se verían reducidos en 50% durante el ciclo anual 2006/2007.

El segundo, aseguraba que con la apertura total de las fronteras con el Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN) en enero de 2008, se incrementarían los envíos a México de maíz amarillo y blanco provenientes de Estados Unidos. Aun considerando que nuestro país es autosuficiente en maíz blanco, pues sólo compraba del exterior 200 mil toneladas anuales antes de que se anunciará la ampliación de cupos para paliar la crisis en el precio del maíz.

El Consejo Nacional Agropecuario (CNA) elaboró un documento donde da a conocer el aumento en los precios internacionales de los granos forrajeros. “Las cotizaciones reportadas por el Banco Mundial indicaron que para el periodo enero-noviembre de 2006 registraron un nivel promedio de \$ 118 dólares por tonelada para maíz y sorgo, lo que representa un incremento de 20% y 23%, respectivamente, comparado con el mismo periodo pero del año anterior.”

Asimismo el documento informa sobre la reducción en la producción y en los inventarios estadounidenses, al señalar que “el Departamento de Agricultura de los Estados Unidos reportó que la producción de maíz y sorgo de ese país, cayó 4.4% para el ciclo 2006-2007. Las exportaciones en la Unión Americana de estos dos cultivos sólo se incrementarán cerca de 1% y sus inventarios finales de maíz se reducirán a la mitad”.

El presidente del Consejo Nacional de Agricultores explicó que el incremento esperado en el precio del maíz, está relacionado con el volumen de producción que destinará Estados Unidos a la industria de los bioenergéticos en particular para la producción de etanol. En 2003, indicó, nuestro vecino del norte sólo destinaba 11% de su producción para este fin, pero para 2007 se espera incremente la cantidad en 20%.

Por su parte, integrantes de la Confederación Nacional de Productores Agrícolas de Maíz de México (CNPAMM), aseguran de manera contundente que “detrás del maíz amarillo estadounidense hay muchos intereses; el gobierno norteamericano planea

producir ocho mil millones de galones de etanol para 2012 y el pronóstico es que la demanda de ese bioenergético seguirá en aumento”.

➤ Los presuntos beneficiados.

El asunto es complejo, ya que quienes aparentemente se verán beneficiados son los agricultores, pues los precios del maíz y sorgo rondarán los \$ 122 dólares por tonelada, lo que representa un incremento de 55% y 67%, respectivamente.

Este escenario es muy distinto al que se tenía hace algunos años, cuando la rentabilidad en el precio de granos había caído notablemente e incluso los industriales hablaban de reducir la superficie cultivada con maíz.

Si hacemos un poco de memoria recordaremos que en México los productores de maíz, frijol y sorgo han hecho un esfuerzo por mantener su producción pese al incremento en el costo de los insumos, la falta de apoyos institucionales y frente a la desventaja comercial de las importaciones de granos provenientes de nuestro vecino del norte.

Datos revelados en un estudio de la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación (Sagarpa) señalan que la producción de maíz creció 3.4 millones de toneladas en los últimos cinco años, al comparar los 16 millones 435 mil toneladas obtenidas en el periodo 1990-1994 contra los 19 millones 785 mil toneladas producidas en 2000-2005.

A la par de estas cifras, diversos análisis elaborados por investigadores y productores, señalan que a partir de que entró en vigor el Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN), las importaciones de granos básicos como maíz amarillo y sorgo, provenientes de EE. UU., registraron considerables incrementos.

Los números oficiales reportan que nuestro país importa 7.3 millones de toneladas al año de maíz amarillo y poco más de dos millones de grano quebrado, provenientes de la Unión Americana.

El aumento en el precio del maíz es la antesala de los incrementos que se esperan en otros alimentos, si no se toman medidas urgentes que resuelvan los problemas estructurales del campo mexicano.

El maíz, icono presente en la cultura de los mexicanos, es un cultivo que tiene presencia en todo el territorio nacional —abarca ocho millones 436 mil hectáreas de labor y comprende 57.4% de la superficie ocupada por los 10 principales cultivos, además de que es fundamental y estratégico en la alimentación de los mexicanos.

➤ Situación y perspectivas del maíz en México.

El auge de los sistemas de producción tradicionales se mantuvo después del proceso revolucionario y el reparto de tierras como producto de la reforma agraria que se implementó hasta los años sesenta. La presión demográfica y el consecuente deterioro de los recursos tuvo como consecuencia inmediata un estancamiento de la producción de maíz que se vio superada por las innovaciones tecnológicas de la revolución verde y la construcción de las obras hidroagrícolas de los años 40's y 50's, de modo que al finalizar los años 60's se tenía una precaria autosuficiencia en el grano con un rendimiento promedio nacional de apenas 1 tonelada por hectárea.

Por lo que el primer problema en la cadena del maíz se manifiesta a finales de los años 60's y principios de los 70's y consiste en un estancamiento de la producción que afecta el suministro para cubrir la demanda doméstica y que obliga a realizar importaciones significativas del grano. Las primeras importaciones significativas de maíz comienzan en los años 70's. Por esos años, la producción campesina del maíz era fundamentalmente para el autoconsumo. Más del 70% de la producción no entraba al circuito comercial, el resto era adquirido por CONASUPO en parte por la contención del precio del maíz a través del precio de garantía y los poderes de compra de la paraestatal. Se comienza a polarizar la producción del maíz entre los productores campesinos y los productores empresariales que manejan riego y variedades de alto rendimiento con un paquete tecnológico que implica fertilizantes y agroquímicos.

El maíz se desarrolla bajo un claro sistema de protección al comercio internacional y con un mercado interno regulado en toda la cadena de producción-consumo. Es en esta época cuando se generan los principales problemas que afectan el desarrollo de la producción del maíz, generándose la necesidad de las grandes importaciones del grano para satisfacer la demanda nacional.

El reparto agrario de los 70's amplió la frontera agrícola para el maíz al repartirse tierras con baja fertilidad, en zonas de topografía accidentada y terrenos arrebatados al bosque y a la selva. Se intensifica el sistema de roza, tumba y quema, que impide dejar un tiempo de descanso a la tierra para que recupere su fertilidad por lo que los rendimientos no se incrementan, por el contrario, disminuyen. Regiones enteras del país se mantienen con esta situación, especialmente en el sureste de la república.

#### 1. Visión global del problema económico y técnico.

En los años 80's se intenta revertir esta tendencia con la instrumentación de varios programas orientados a fomentar la producción de maíz, pero las importaciones del maíz continúan siendo la fuente principal para la industria. A mediados de los 80's se reducen las restricciones para las importaciones agropecuarias, la llamada apertura unilateral del comercio agropecuario. Pero las reformas estructurales de finales de los 80's y de la primera mitad de los 90's fueron los procesos más importantes que intentan redefinir el papel del estado en el campo y se liberan prácticamente los mercados de la tierra ejidal y de las regulaciones internas del comercio del maíz. Pero el principal reto para la producción doméstica del grano fue la firma del tratado de Libre Comercio con EE. UU., y Canadá. Surge de esta manera el segundo problema que afecta la cadena del maíz: la no competitividad del maíz frente a los principales socios comerciales del TLCAN.

A partir de la crisis de 1982, los ingresos de la población caen en forma significativa para continuar en esa dirección en forma sistemática, lo que unido a la carencia de nuevos empleos ha generado un fuerte proceso migratorio hacia los países del norte. La emigración es básicamente una respuesta a la falta de oportunidades en el campo.



Regiones importantes del país tienen grandes contingentes de población que han emigrado a los EE. UU., y que reciben remesas que en términos globales superan los 9 mil millones de dólares al año.

## 2. Análisis del producto.

Siguiendo estrictamente las estadísticas proporcionadas por el SIACON, se puede afirmar que la producción agregada de maíz pasó de 12.4 millones de toneladas en 1980 a 18.5 millones de toneladas en el 2002, mostrando una tasa de crecimiento promedio anual (TCPA) nada despreciable de 1.85%, por arriba del crecimiento de la población que fue de 1.7%. En estos 23 años, el nivel más bajo de producción de maíz se tuvo en 1982 con 10.1 millones de toneladas y el más alto precisamente en el año 2002 que alcanzó la cifra récord de 18.5 millones de toneladas, la producción fluctuó en un rango de 10 a 20 millones de toneladas.

La superficie sembrada de maíz ha crecido muy poco en estos últimos 23 años. No se ha fomentado la expansión del área maicera en México en los últimos años, por el contrario, desde varios años, en especial después de la firma del TLCAN, se ha intentado en forma recurrente la reconversión productiva de las áreas maiceras de menores rendimientos, o con sistemas de producción que no son competitivos. La superficie cosechada ha variado de 6.8 en 1980 a 7.2 millones de hectáreas en el 2002, un rango mucho más estrecho de variación.

Una mención aparte merece el fenómeno del siniestro en la producción de maíz. Debido a que la mayor parte de la superficie sembrada de este grano corresponde al ciclo de temporal, la superficie sembrada sufre de siniestros totales de una manera muy significativa. El porcentaje de superficie siniestrada fue de 6.8% en 1996 a 33.4% en 1982. con un promedio del 13.3% en todo el periodo. Las causas del siniestro son variadas, pero en general son problemas climáticos como las sequías, que obligan a sembrar tarde y las cosechas se prolongan a fines de octubre y noviembre cuando las siembras se ven afectadas por las heladas tempranas, los meteoros drásticos como huracanes, ciclones y tormentas tropicales que generan inundaciones o vientos que derriban las plantas.

Los rendimientos globales de maíz en toneladas por hectárea pasaron de 1.629 en 1988 a 2.578 toneladas por hectárea en el 2002, un crecimiento de casi una tonelada en el periodo. En 1991 el rendimiento pasó la barrera de las 2 toneladas por hectárea y desde ese año ha crecido en forma ininterrumpida. En el norte del país, específicamente en Sinaloa, se cultiva el maíz con semillas híbridas que tienen un rendimiento promedio de 8 toneladas por hectárea.

El crecimiento de la producción de maíz en los últimos 23 años ha sido de carácter intensivo, es decir, el incremento en los rendimientos explica el 71.1% del crecimiento en la producción: mientras que el crecimiento en la superficie cosechada sólo explica el 21.6%. La tendencia es bien clara: prácticamente se ha llegado a una especie de frontera en la superficie destinada al maíz, aunque no ha decrecido en los últimos años, se puede pensar que la superficie tiende a mantenerse. En cambio los rendimientos han crecido y tienden a seguir haciéndolo, sobre todo en las superficies bajo riego.

Los diferentes gobiernos desde 1980 han intentado poner en práctica políticas y programas para fomentar la producción de maíz a nivel competitivo. De estas políticas destacan los programas de PROCAMPO iniciado en 1993, los apoyos a la comercialización y la Alianza para el Campo. En este estudio se corrió un modelo simultáneo para analizar el comportamiento de variables como producción de maíz, autosuficiencias y competitividad revelada. Los principales resultados muestran que la producción de maíz responde a la variable apoyos de PROCAMPO en número de hectáreas de riego apoyadas.

Desde el punto de vista de la demanda del maíz, este grano se utiliza para consumo humano, uso industrial y para la producción de alimentos balanceados. El maíz para consumo humano es el maíz blanco el cual se produce mayoritariamente en el país, la importación de este maíz no supera las 400 mil toneladas aunque alcanzo las 900 mil toneladas en el 2004, en condiciones normales.

El maíz se consume en forma de tortilla, que se elabora a partir de masa de nixtamal o de harina de maíz nixtamalizada. Actualmente existen alrededor de 9,000 molinos de maíz que producen masa de nixtamal y más de 30 mil tortillerías. La producción de harina la realizan en un 60 por ciento Maseca, 25% Minsa y el restante 15 por ciento

por Agroinsa y Hamasa. Se estima que el 50% de las tortillas que se consumen son hechas con harina nixtamalizada y el restante 50% con masa de nixtamal.

La industria del almidón utiliza aproximadamente 2.1 millones de toneladas de maíz amarillo N° 2, el 90% al 95% del maíz adquirido por esta industria es de importación. De la producción de almidón se deriva otro producto: el aceite de maíz que corresponde al 3.5% al volumen total del maíz utilizado. La producción de almidón corresponde al 55% al volumen total del maíz utilizado. Del almidón se obtiene la fructosa en forma de jarabe de maíz cuya densidad es de 45% al 60% utilizado principalmente en la industria refresquera. El almidón se utiliza también en la industria textil, farmacéutica, cervecera y en la de papel y cartón.

La industria de cereales, botanas y cervezas utiliza 500 mil toneladas de maíz de las cuales 300 son de importación incluyendo “grits”. Los “grits” son el núcleo del grano de maíz, éste se vende de tamaño grande y casi polvo. El de tamaño grande se usa para producir las hojuelas de maíz en la industria de los cereales y el que es casi polvo se utiliza en la industria de las botanas y en la industria de la cerveza. Esta industria importa una muy pequeña proporción de quebrado no más de 100 mil toneladas.

El 80% de los cereales que se consumen en México se producen en el país y sólo el 20% restante se importa, la empresa que más importa es Nestlé y la que menos es Kellogg’s dentro de la industria de alimentos procesados hay que distinguir la que es independiente y la integrada. La independiente es aquella que se dedica solamente a la producción de alimento balanceado para su venta a otras industrias. La industria integrada produce el alimento para la producción de pollo y huevo como es el caso de Bachoco y Pilgrim’s Pride, esta industria requiere de 4.2 millones de toneladas de maíz amarillo y la independiente utiliza 2.3 millones de toneladas, lo que hace un total de 6.5 millones de toneladas de maíz, de las cuales el 76% es de importación.

La industria de alimentos balanceados, contando a la independiente e integrada, importa alrededor de 6.2 millones de toneladas de las cuales 3.9 millones la realizan bajos los acuerdos del TLCAN y 3.3 millones de maíz quebrado que pasa sin ninguna restricción por frontera, pero se dice que esta industria compra el maíz entero y antes de pasarlo a territorio nacional lo quiebra, lo que eleva su costo en 8 dólares por tonelada, esto lo hacen por no tener un permiso para importar debido a que las importaciones de maíz tienen una cuota libre de impuesto y el resto debe contar con un permiso de importación que le cuesta mucho más que el costo por quebrar el maíz.

Estas cifras están más de un millón de toneladas por encima de las cifras de ASERCA con la diferencia que ésta última no considera la importación de quebrado sólo los cupos autorizados y el maíz quebrado no pasa por estos cupos y tiene arancel cero. La industria de almidón, cereales y botanas

importan alrededor de 2.3 millones de toneladas lo que hace un total de 9.5 millones de toneladas de maíz importado.

### **2.3.- Análisis de la Competencia.**

#### **➤ Nestlé.**

La de presencia Nestlé en el país comprende desde distintas oficinas en México Distrito Federal, hasta once fábricas en el interior del territorio mexicano, 23 centros de distribución estratégicamente ubicados, el centro de Food Services y el Centro Nestlé de Formación en el Estado de México.

Ahí, miles de personas trabajan diariamente en diferentes sectores dando lo mejor de sí para que eso se traduzca en llevarle a usted los mejores productos.

#### **❖ En el mundo.**

Se sitúa como la Empresa líder mundial en Alimentación y Nutrición. Está presente en todos los continentes con más de 8,500 productos, elaborados en 500 fábricas ubicadas en más de 70 países y cuenta con más de 253,000 colaboradores en todo el mundo.

#### **❖ En México.**

Grupo Nestlé México ha vivido un crecimiento continuo, contando actualmente con 13 centros fabriles distribuidos en 8 Estados de la República. En México, brinda oportunidades únicas de desarrollo, al generar más de 5,600 empleos directos y 8,500 indirectos.

#### **❖ Misión.**

Nos apasionamos por ofrecer a las familias mexicanas bienestar durante su vida, a través de productos y servicios de excelencia, en beneficio de nuestra gente, accionistas, clientes, proveedores y comunidad.

❖ **Visión.**

Evolucionar de una respetada y confiable compañía de alimentos a una respetada y confiable compañía de alimentos, nutrición, salud y bienestar.

❖ **Valores.**

✓ **Calidad Superior**

Ser los mejores en todo lo que hacemos y somos.

✓ **Nuestra Gente**

Reconocer, valorar y desarrollar el potencial de nuestro equipo humano.

✓ **Confianza y Transparencia**

Compromiso responsable con nuestro entorno, actuando honestamente.

✓ **Innovación y Renovación**

Permanente superación para asegurar nuestra competitividad ante el entorno cambiante.

✓ **Servicio**

Mejora continua para satisfacer las necesidades y exceder las expectativas de nuestros consumidores y clientes.

➤ **Quaker México.**

Quaker tiene una historia larga, pues fue oficialmente en 1901, al unirse varios pioneros estadounidenses que se dedicaban al cultivo de avena. A fines de 1800 había 3 compañías dedicadas a ese cultivo que empezaron a vender y procesar avena de alta calidad para los consumidores, ofreciendo un producto de calidad superior al que se vendía a granel en cualquier tienda.

Una de ellas se localizaba en Revenna, Ohio, Henry D. Seymuy y William Heston establecieron The Quaker Mill Company y registraron la ahora famosa marca. Otra mas se localizaba en Cedar Rapids Iowa, John Stuart, su hijo y su socio George Dovalas operaron la fábrica más grande de todos los tiempos. Y Ferdinand Schumacher conocido como el rey de la harina de avena fundo la compañía German Mill American Oatmeal Company en 1856, después de vender avena en su tienda de Akron, Ohio durante 2 años.

Quaker llego a México a fines del año 1970 cuando la fabrica de chocolates La azteca paso a formar parte del grupo Quaker Oast Company. Después de muchos meses en los que se hablo de la compra de Quaker por parte de Pepsico el primero de agosto del 2001 se concreto la operación dando inicio a la fusión de las compañías.

La división de alimentos de Quaker en México pasa hacer parte de gamesa, decisión que estaba generando muchas expectativas ya que Quaker se une a una empresa que ha demostrado gran compromiso, dedicación e innovación en el mercado mexicano.

❖ **Visión.**

Ser la compañía favorita de alimentos de conveniencia, nutritivos y divertidos.

❖ **Valores.**

Lograr- crecimiento sostenido.

Mediante- personas facultadas.

Que activen- con responsabilidad y construyendo confianza.

Marcas y productos favoritos- organización efectiva innovadora y flexible.

Adueñarse de las calles- expansión acelerada y rentable en América.

Excelencia operativa- el mejor lugar para trabajar.

➤ **Maizoro.**

Nuestra actividad principal es la elaboración de productos alimenticios para el consumo humano, tales como cereales para consumo inmediato, productos

industriales derivados del proceso de molienda parcialmente húmeda de maíz. Maizoro es la única empresa en México que opera este tipo de proceso.

Arturo Fernández Saldaña funda Compañía Mexicana de Productos Alimenticios, S.A., con el objeto de fabricar y comercializar avena con las marcas “Relámpago” y “Reynera”. Asimismo, se inicia la elaboración de hojuelas de maíz, comercializándolas con la marca “Maizoro”.

La compañía adquiere la planta de Avena Quaker de México, S.A.. Arturo Fernández Saldaña vende la compañía nuevamente a Quaker de México, S.A. y funda una nueva empresa denominada Cereales Industrializados, S.A., cuya única actividad era la producción de hojuelas de maíz que se comercializaban bajo la marca “Maizoro”.

Se adicionan a la línea de productos, las hojuelas de maíz cubiertas con azúcar y con chocolate. En 1986, el Grupo inicia su expansión internacional mediante la exportación de sus productos, principalmente al mercado estadounidense y así incrementa sus ventas y utilidades gracias a las mejoras en la economía, al aumento de la demanda en el consumo, al incremento de las exportaciones y al inicio de la liberación del control de precios en México.

Maizoro obtuvo el “Premio Nacional de Exportación” y comenzó la construcción de la tercera sección de la planta, dedicada a la elaboración de cereales extraídos con la mas alta tecnología. La innovación ha sido el factor clave para el crecimiento de Maizoro. Maizoro ha logrado una excelente aprobación e imagen, como empresa maquiladora para organizaciones internacionalmente reconocidas.

Grupo Gamesa, empresa de Fritolay, división de botanas del gran consorcio mundial PepsiCo, Inc., durante el año 2007 adquiere el 75% de la totalidad de Acciones de Maizoro, de esta forma se prepara el desenliste de la empresa de la BMV para quedar bajo el control administrativo de Gamesa.

❖ Visión.



Ser la compañía favorita del consumidor latinoamericano de alimentos de conveniencia empacados.

❖ Crecimiento.

Buscamos el establecimiento y logro de metas retadoras y agresivas que nos permitan incrementar nuestro liderazgo en el mercado de forma continua.

❖ Trabajo en equipo.

Estamos seguros que trabajando en equipo somos mas eficientes al complementar nuestros talentos a través de una actividad de colaboración, compromiso, confianza y apoyo mutuo.

❖ Innovación.

Fomentamos la realización de grandes cambios a grandes cosas, tanto en nuestro proceso como en nuestros productos, buscando que sean sostenibles y den valor agregado, para beneficio de nuestros clientes y consumidores.

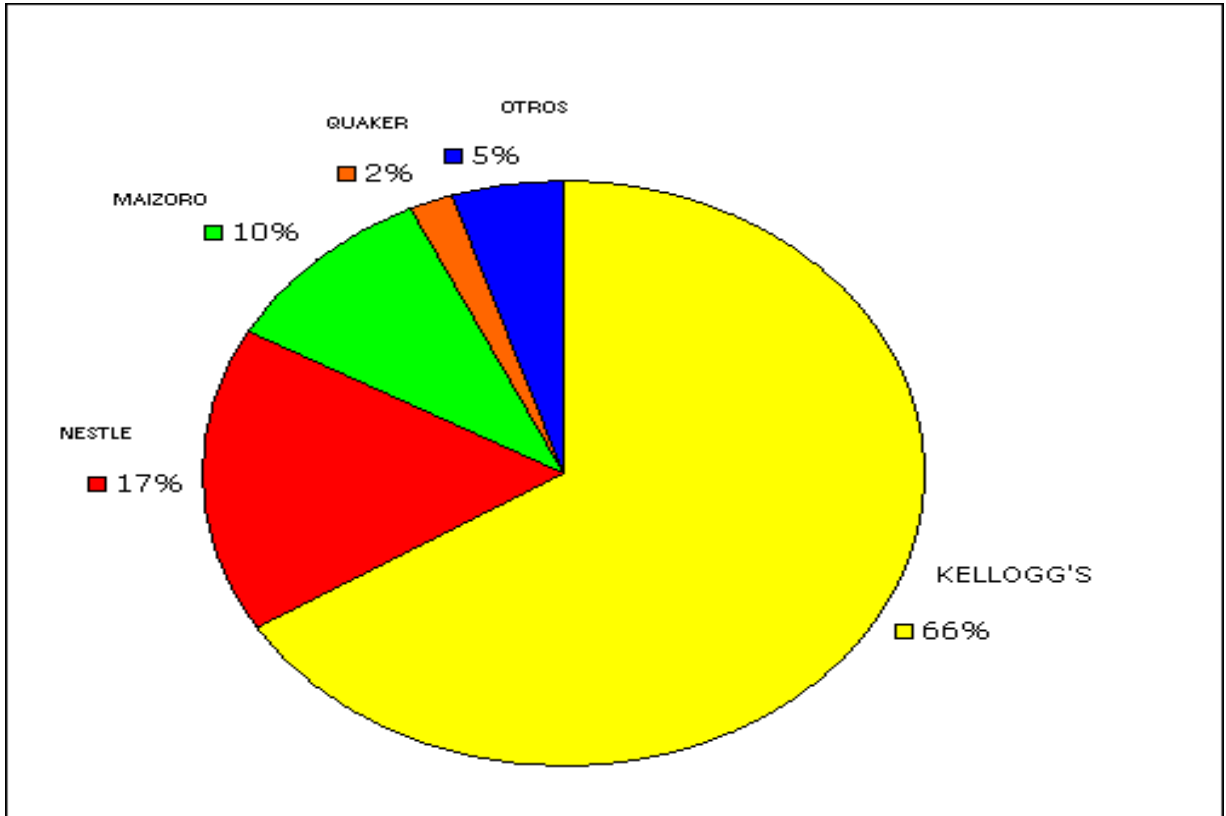
❖ Excelencia Operativa.

Buscamos una ejecución perfecta de nuestras operaciones, que nos permita eliminar gastos y costos no valorados por clientes y consumidores.

❖ Nuestra Gente.

Creemos en la integridad, honestidad y potencial de nuestra gente, sabemos que puede autodirigirse y desarrollar sus competencias. También estamos convencidos de que debemos tratarnos con respeto y dignidad. Procuramos que las opiniones e ideas se expresen libremente a través de una comunicación transparente.

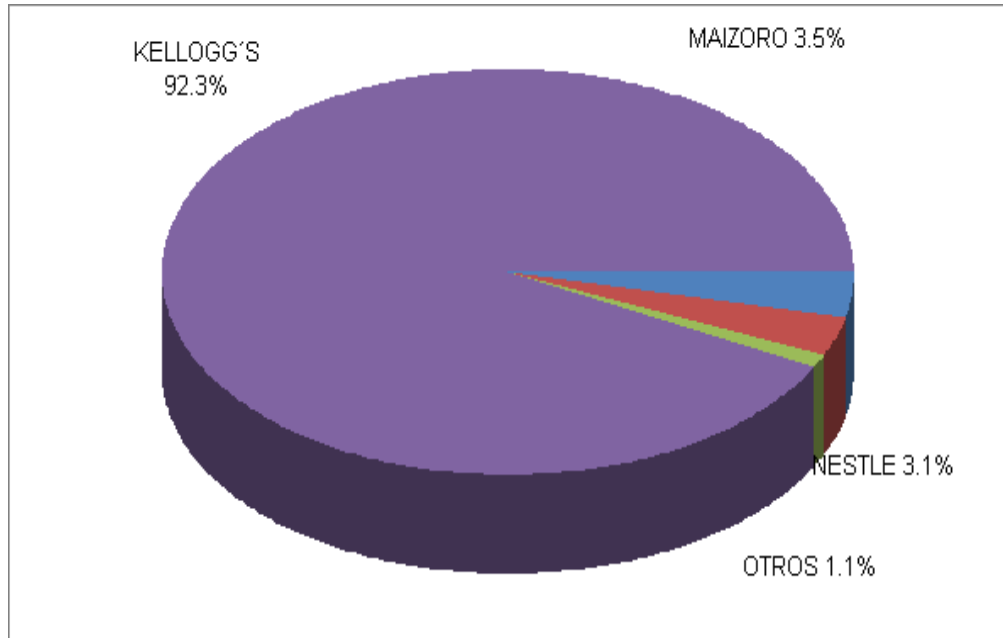
### 2.3.1.- Participación en el Mercado.



Fuente: Nielsen Retail  
Año Móvil 2006

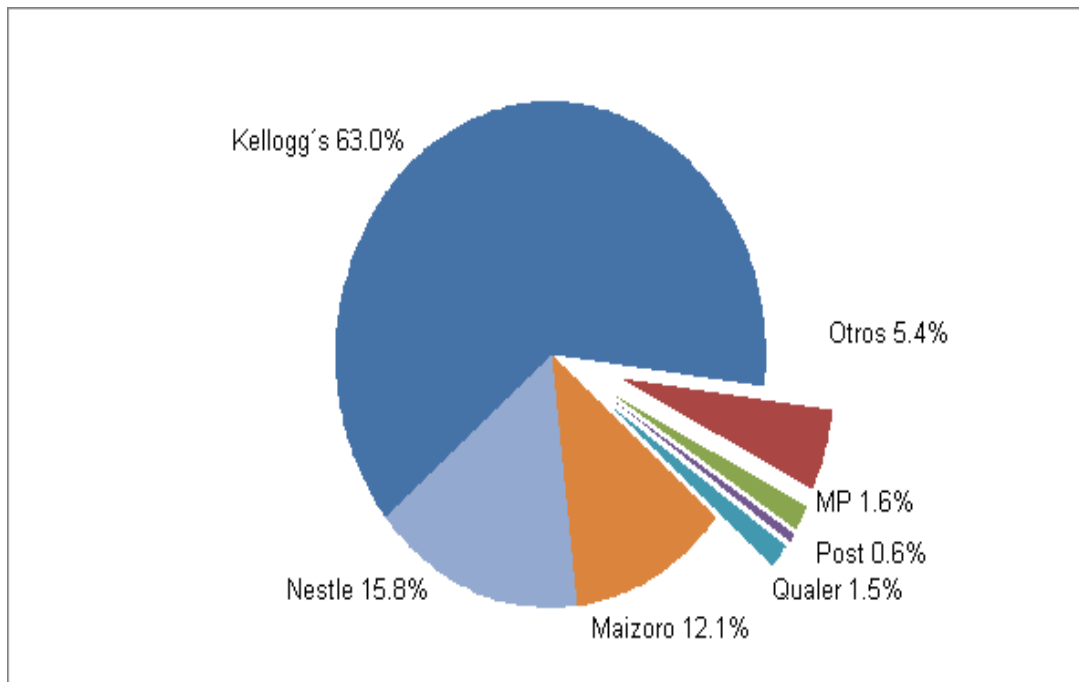
A partir del 2006, el mercado se amplió, no solo en consumo sino también en número de protagonistas, ya que intervienen más de 20 empresas en total, de las cuales solo 8 son productoras. Actualmente, las tres primeras marcas concentran el 31% del consumo.

➤ Participación en el mercado de cereales canal tradicional.



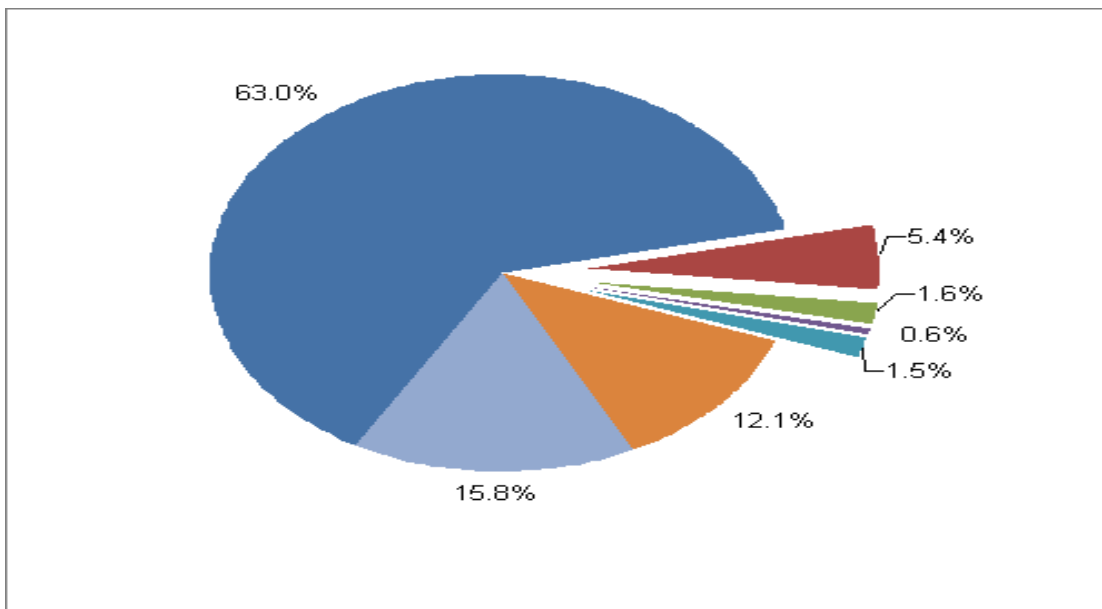
Fuente: Nielsen Retail  
Año Móvil 2006

➤ Cereales listos para consumo Participación de mercado por fabricante



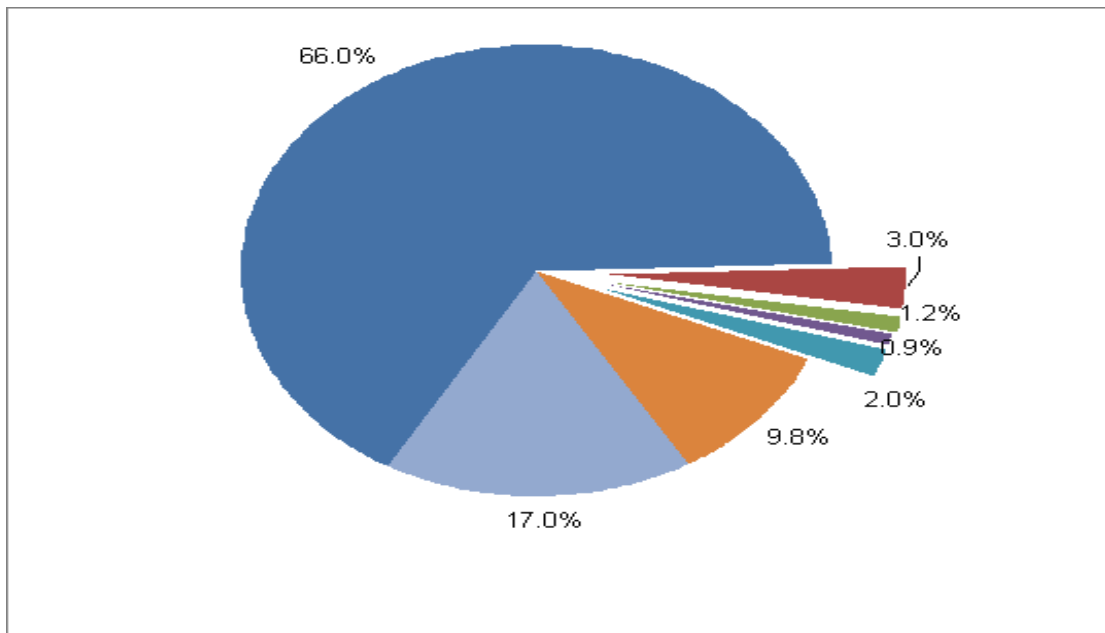
Fuente: Nielsen Retail  
Año Móvil 2006

➤ Cereales listos para consumo Participación de mercado por fabricante.



Año  
2006

Fuente: Nielsen Retail  
Año Móvil 2006



Año  
2007

Kellogg's	Nestlé	Miazoro	Quaker	Post	MP	Otros
-----------	--------	---------	--------	------	----	-------

Fuente: Elaboración propia con datos actuales del mercado de cereales.

## 2.4.- Análisis de la Compañía (situación actual).

- Kellogg en México.
  1. Kellogg cuenta con una planta de CEREALES en la ciudad de Querétaro desde 1951.
  2. Exporta a países como EE.UU., Canadá, Brasil y Australia.
  3. 1,056 empleados.
  4. Siete centros de distribución.
  
- Fuerza de ventas.
  1. Visitas semanales a cada tienda.

2. 88 personas componen la fuerza de ventas.

3. 48hrs. Tiempo de entrega.

➤ Apoya a las tiendas con eventos de fines de semana.

1. Apoya a cada una de las tiendas con demostradoras y promotores.

➤ Cantidad de marcas de Kellogg en cada país del mundo.

1. EE.UU.: 44

2. Gran Bretaña: 28

3. Canadá: 26

4. México: 19

5. Australia: 25

6. Alemania: 27

7. Francia: 23

8. España: 22

9. Irlanda: 28

10. Italia: 17

11. Brasil: 13

12. Argentina: 9

13. Colombia: 17

14. Venezuela: 19

➤ Kellogg en Latinoamérica.

1. Kellogg tiene 13 operaciones en 20 países con 6 plantas.

2. Kellogg mantiene el 62% de participación en el mercado de cereales de Latinoamérica.

➤ Por orden de importancia.

1. México.

2. Brasil.

3. Centro-América.
4. Venezuela.
5. Puerto Rico.
6. Colombia.
7. Argentina.

➤ Kellogg en el Mundo.

1. Kellogg esta presente en 61 países en 5 continentes.
2. Cuatro divisiones en el mundo:
  - Norte América: EE.UU. y Canadá.
  - Europa: Gran Bretaña, Alemania, Francia, España, Egipto, Israel, Rusia, Holanda, Suráfrica, Turquía, y 31 países mas.
  - Asia –Pacífico: Australia, China, India, Japón, Malasia, Nueva Zelanda, Pakistán, Philipinas, y 15 países más.

➤ Las 10 operaciones más grandes en el mundo.

1. EE.UU.
2. Gran Bretaña.
3. Canadá.
4. México.
5. Australia.
6. Alemania.
7. Francia.
8. España.
9. Irlanda.
10. Italia.

➤ Consumo per cápita de cereal en el mundo. (kilos).

- |                  |     |
|------------------|-----|
| 1. Irlanda:      | 7.8 |
| 2. Gran Bretaña: | 6.6 |
| 3. Australia:    | 6.4 |
| 4. EE.UU.:       | 5.3 |
| 5. Canadá:       | 4.6 |
| 6. Islandia:     | 5.1 |
| 7. Suiza:        | 3.0 |

8. Alemania	1.6
9. Puerto Rico:	2.9
10. México:	1.3
11. Venezuela:	0.39
12. Centroamérica:	0.36
13. Brasil:	0.11
14. Argentina:	0.14
15. Chile:	0.24

## **2.5.- Análisis de los Clientes (mercado meta: género, edad y nivel social económico).**

### ➤ Mercado.

La palabra mercado se usa en muchas formas. Unas personas puede ir al mercado; otras puede planear la comercialización de un producto. Hay muchos términos. Un mercado puede ser definido como un lugar donde se reúnen compradores y vendedores, se ofrecen a la venta bienes o servicios y ocurre transferencia de propiedad. Puede ser definido también como la demanda de un producto o servicios. Por parte ciertos grupos de compradores y vendedores, se ofrecen a las ventas bienes o servicios y ocurre transferencia de propiedad. Puede ser definido también como la demanda de un producto o servicio, por otra parte de cierto grupo de compradores posibles.

Estas definiciones de mercado pueden ser lo suficiente precisas para resultar útiles. De tal manera que, el término mercado se defino como un grupo de personas con necesidades por satisfacer, dinero, y voluntad de gastarlo. La demanda del mercado de cualquier producto o servicio tiene tres factores que deben considerarse: personas con necesidades, poder de compra y comportamientos en la compra.

### ➤ Mercado Meta.



No es ni nada más, ni nada menos que una de las cuatro P del marketing. ¿Y Por qué 'P' se preguntarán?.

A este concepto también se lo conoce como Plaza, Punto de venta, Mercado objetivo, Público objetivo, y de muchas otras maneras.

Esta variable estratégica es de crucial importancia para un Plan de Marketing o para cualquier otra acción que desee tomar la empresa. Esto se debe a que partiendo de una correcta definición del Mercado al que apuntamos, realmente sabremos como podemos dirigirnos a él de manera eficiente.

Obviamente, lo que nos ayudará mucho a identificar el mercado para nuestro producto, o un producto para un nicho insatisfecho es una herramienta que ya conocemos, 'La Investigación de Mercados'.

En definitiva podemos definir como Plaza, al sector del mercado con el que buscaremos intercambiar nuestros productos o servicios.

- Selección del Mercado Meta.

La planeación de mercadotecnia de la organización comienza con la decisión de sus metas de mercado. Una vez que se establecen las metas, el siguiente paso en el proceso de Planeación Estratégica consiste en seleccionar y analizar los mercados metas de la organización. Un mercado meta es un grupo de clientes hace el que la organización trata de orientar su esfuerzo de mercadotecnia.

- Pautas para la Selección de Mercados.

Establece que han de ser compatibles con las metas e imágenes de la organización. Hay que adaptar la oportunidad de mercadotecnia a los recursos de la compañía. A largo plazo un negocio debe generar una utilidad si quiere sobrevivir, muchas empresas a menudo descuidan el factor de utilidad en su búsqueda de mercados de gran volumen. A menudo la meta era exclusivamente el volumen de ventas, no un volumen rentable. Una compañía de ordinario buscara un mercado donde el número de competidores y su

tamaño sean mínimos. Una organización no deberá entrar en un mercado que ya este saturado por la competencia a menudo que tenga una gran ventaja competitiva que le permita arrebatárselos los clientes a las otras compañías.

➤ Guías en Relación con la Selección de Mercado.

La primera es que los mercado metas deben ser compatibles con las metas y la imagen de la organización, una segunda guía consiste en la relacionar las oportunidades de mercado con los recursos de la compañía.

Las empresas deben generar utilidades. Este punto más o menos obvio se traduce en algo que en una guía obvia de selección de mercados. La organización busca en forma consciente mercados que generen en volumen suficiente de ventas de bajo costos, para dar como resultado una utilidad. Hacen a un lado el factor de utilidades cuando quieren conseguir mercados en gran volumen. La meta es aumentar solamente el volumen de ventas, en lugar de incrementar las ventas productivas.

La compañía debe por lo general buscar un mercado donde el número de competidores y su tamaño sea mínimo. No debe entrar a un mercado saturado de competidores, a menos que tenga ventaja competitiva sobre las empresas existentes.

➤ Unificación del Mercado.

Cuando la organización adopta la estrategia de unificación del mercado, trata su mercado total como unidad; cuyas partes se consideran semejantes en sus características principales. La gerencia busca satisfacer a tantos clientes como sea posible. Desarrolla un producto para todo el grupo; establece una estructura de precios y un sistema de distribución para su producto dirigido al mercado completo. ¿Cuándo es conveniente para una organización adoptar la estrategia de unificar el mercado? Cuando gran cantidad de clientes en el mercado total tiene la misma opinión sobre las necesidades que satisface el producto. Se adopta un mercado unificado cuando se desea tener un solo grupo uniforme de compradores potenciales.

➤ Segmentación.

Es dividir al mercado en grupos más pequeños de necesidades o características homogéneas. ¿Para qué? Obviamente, para no malgastar recursos, intentando llegar a personas que en realidad están muy lejos de ser potenciales clientes. Para descubrir oportunidades, y para ajustar la estrategia.

➤ Segmentación del Mercado.

El mercado total para la mayoría de los productos no es muy variado, muy heterogéneo. Esta falta de uniformidad puede ser indicadora de que existen diferencias en los hábitos de compra, en la manera como se usan el producto, en los motivos de su compra o en otros factores. La segmentación del mercado tiene en cuenta estas diferencias.

➤ ¿Qué es la Segmentación de Mercados?.

El es el proceso de dividir el mercado heterogéneo total de un producto en varios segmentos, cada uno de los cuales tiende a ser homogéneo en todos los aspectos importantes. La segmentación de mercados es lo contrario de la agregación del mercado. La agregación (unificación) del mercado es la estrategia en virtud de la cual una organización trata su mercado total como una unidad.

En el lenguaje de la teoría económica, en este tipo de mercado el vendedor supone que hay una sola curva de demandas para su producto. En realidad supone que el producto tiene un amplio atractivo en el mercado. En cambio, en la segmentación de mercados el mercado se le ve como una serie de curvas de la demanda.

➤ Segmentación Simple y Múltiple.

La gerencia puede escoger entre segmentación simple y múltiple. Segmentación simple significa seleccionar como mercado meta un grupo homogéneo del total del mercado para satisfacer un segmento único que

permite a una compañía penetrar en un mercado pequeño y adquirir reputación como empresa de expertos o especialistas en el mercado limitado. Puede introducirse en ese mercado con recursos limitados.

El riesgo consiste en que el vendedor apuesta todo a un solo número. Si disminuye el mercado potencial el vendedor puede tener graves problemas. Segmentación múltiple en esta, dos o más grupo diferentes de clientes potenciales se identifican como segmentos de mercado meta. Se desarrolla una mezcla de mercadotecnia por separado para obtener cada segmento; una compañía desarrollara una variedad diferentes del producto básico ara cada segmento como parte de la estrategia de segmentación múltiple. Puede realizase también sin cambios en el producto, con programas separados de mercadotecnia orientado a un segmento diferente del mercado.

➤ Beneficios de la Segmentación del Mercado.

Una empresa pequeña con recursos limitados puede competir con efectividad en uno o dos segmentos de mercado; la misma empresa se vería en problemas si se dirigiera al mercado total. Pude diseñar productos que satisfagan la demanda del mercado empleando la estrategia de segmentación del mercado. Los medios publicitarios se pueden usar en forma más efectiva porque los mensajes de promoción y los medios escogidos para presentarlos pueden ser dirigidos más específicamente hacia cada segmento del mercado.

➤ Ventajas de la Segmentación de Mercados.

Primero se averigua las necesidades de los clientes dentro de un submercado (segmento) y luego se las satisface. La segmentación del mercado nos servimos de un enfoque individual y La agregación del mercado es un enfoque conjunto.

La estrategia de segmentación del mercado, una compañía puede diseñar productos que realmente correspondan a las exigencias del mercado. Los medios publicitario pueden emplearse mejor porque los mensajes promocionales pueden dirigirse de modo mas especifico a cada segmentación del mercado.

➤ Condiciones de una Buena Segmentación.

1. El criterio de la segmentación debe ser medible, y es preciso que la información sea accesible.
2. El segmento de mercado debe ser accesible a través de las instituciones actuales de mercadotecnia con un mínimo de costo y pérdida de tiempo.
3. Cada segmento debe ser lo bastante extenso para resultar rentable.

➤ Bases para la Segmentación del Mercado.

Consumidor final y usuarios industriales: la norma única para esta segmentación es la razón para la compra. Los consumidores finales compran o usan productos o necesidades con fines no comerciales; es lo que se da en llamar "mercado de consumo". Usuarios industriales con la organización de negocios, industriales o públicos, que compran productos o servicios es para usarlos en sus propios negocios o para fabricar otros productos.

Personas con necesidades: podemos segmentar el mercado sobre bases demográficas como:

1. Distribución de la población regional.
2. Población urbana – suburbana-rural.
3. Edad.
4. Sexo.
5. Fases del ciclo de vida familiar, y otros: raza, religión, nacionalidad, educación, ocupación.

## **2.6.- Modelo Porter.**

PORTER (1980) presenta un diagrama representante de las fuerzas que impulsan la competencia en el sector, que pasó a ser conocido como "el

modelo de las cinco fuerzas". Estas fuerzas son: la amenaza de entrada, de la rivalidad, de sustitutos, de los proveedores y compradores.

Supervisión constante de estas fuerzas son esenciales para el desarrollo y mantenimiento de una estrategia competitiva, ya que pone de relieve los puntos fuertes y débiles de la empresa, que, conociendo mejor unos a otros, las empresas pueden aprovechar las oportunidades y para proteger de manera más eficaz las amenazas que la rodean.

➤ El Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter.

Un enfoque muy popular para la planificación de la estrategia corporativa ha sido el propuesto en 1980 por Michael E. Porter en su libro *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*.

El punto de vista de Porter es que existen cinco fuerzas que determinan las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de un mercado o de algún segmento de éste. La idea es que la corporación debe evaluar sus objetivos y recursos frente a éstas cinco fuerzas que rigen la competencia industrial:

1. Amenaza de entrada de nuevos competidores:

El mercado o el segmento no es atractivo dependiendo de si las barreras de entrada son fáciles o no de franquear por nuevos participantes que puedan llegar con nuevos recursos y capacidades para apoderarse de una porción del mercado.

2. La rivalidad entre los competidores:

Para una corporación será más difícil competir en un mercado o en uno de sus segmentos donde los competidores estén muy bien posicionados, sean muy numerosos y los costos fijos sean altos, pues constantemente estará

enfrentada a guerras de precios, campañas publicitarias agresivas, promociones y entrada de nuevos productos.

### 3. Poder de negociación de los proveedores:

Un mercado o segmento del mercado no será atractivo cuando los proveedores estén muy bien organizados gremialmente, tengan fuertes recursos y puedan imponer sus condiciones de precio y tamaño del pedido. La situación será aún más complicada si los insumos que suministran son claves para nosotros, no tienen sustitutos o son pocos y de alto costo. La situación será aun más crítica si al proveedor le conviene estratégicamente integrarse hacia adelante.

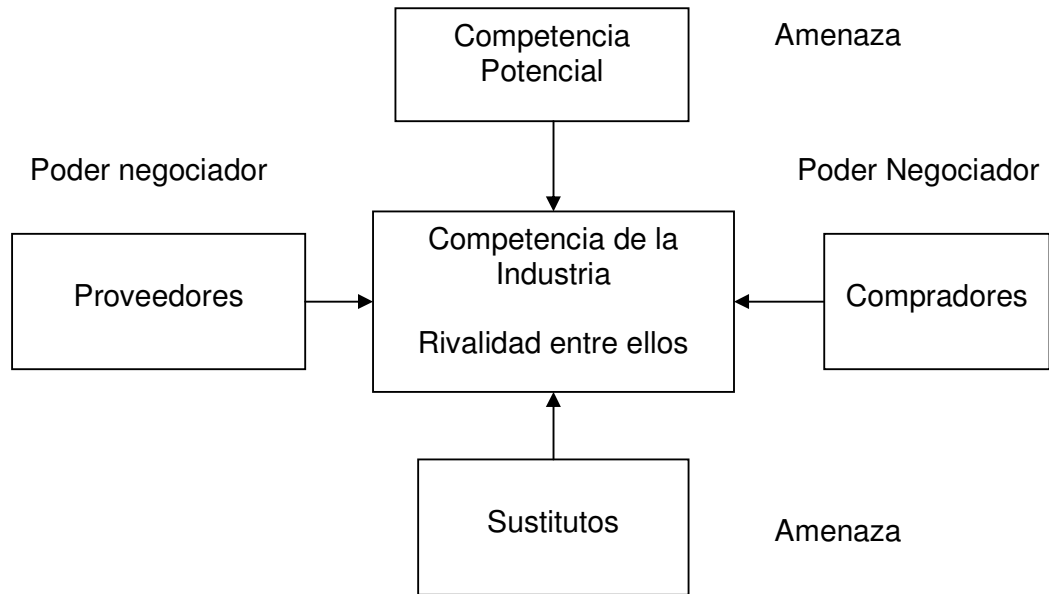
### 4. Poder de Negociación de los Compradores:

Un mercado o segmento no será atractivo cuando los clientes están muy bien organizados, el producto tiene varios o muchos sustitutos, el producto no es muy diferenciado o es de bajo costo para el cliente, lo que permite que pueda hacer sustituciones por igual o a muy bajo costo. A mayor organización de los compradores mayores serán sus exigencias en materia de reducción de precios, de mayor calidad y servicios y por consiguiente la corporación tendrá una disminución en los márgenes de utilidad. La situación se hace más crítica si a las organizaciones de compradores les conviene estratégicamente integrarse hacia atrás.

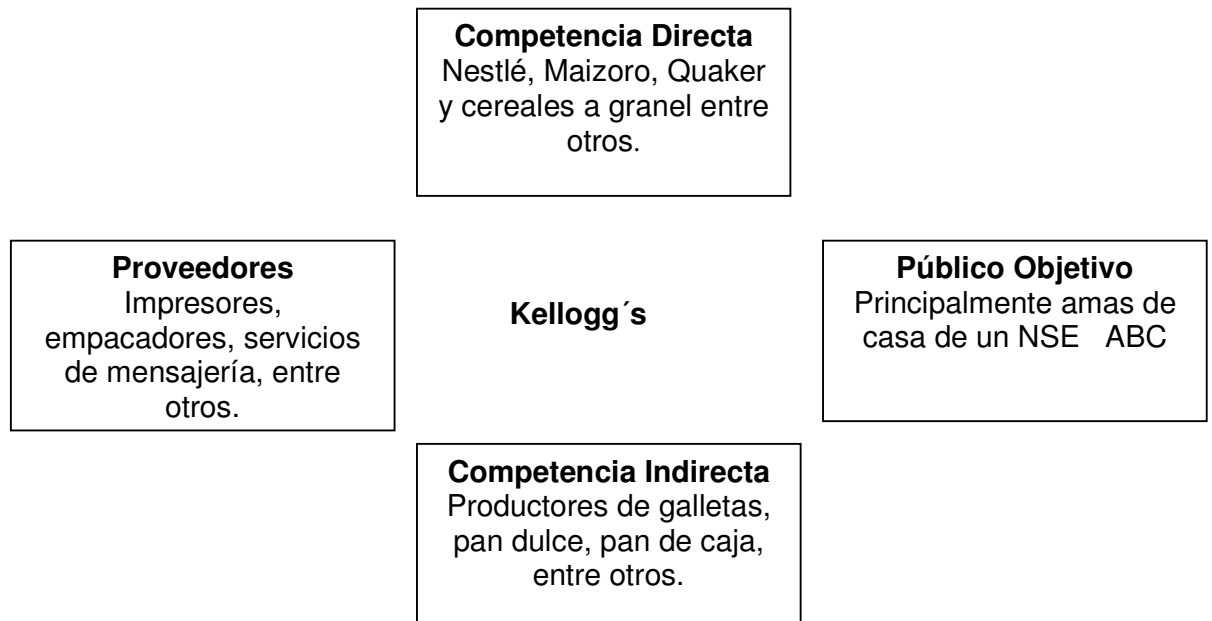
### 5. Amenaza de Ingreso de Productos Sustitutos:

Un mercado o segmento no es atractivo si existen productos sustitutos reales o potenciales. La situación se complica si los sustitutos están más avanzados tecnológicamente o pueden entrar a precios más bajos reduciendo los márgenes de utilidad de la corporación y de la industria.

## Las Cinco Fuerzas que guían la Competencia Industrial



### ➤ Modelo Porter de Kellogg Company.





Para éste tipo de modelo tradicional, la defensa consistía en construir barreras de entrada alrededor de una fortaleza que tuviera la corporación y que le permitiera, mediante la protección que le daba ésta ventaja competitiva, obtener utilidades que luego podía utilizar en investigación y desarrollo, para financiar una guerra de precios o para invertir en otros negocios.

Porter identificó seis barreras de entrada que podían usarse para crearle a la corporación una ventaja competitiva:

1. Economías de Escala:

Supone al que las posea, debido a que sus altos volúmenes le permiten reducir sus costos, dificultar a un nuevo competidor entrar con precios bajos. Hoy, por ejemplo, la caída de las barreras geográficas y la reducción del ciclo de vida de los productos, nos obliga a evaluar si la búsqueda de economías de escala en mercados locales nos resta flexibilidad y nos hace vulnerables frente a competidores más ágiles que operan globalmente.

2. Diferenciación del Producto:

Asume que si la corporación diferencia y posiciona fuertemente su producto, la compañía entrante debe hacer cuantiosas inversiones para reposicionar a su rival. Hoy la velocidad de copia con la que reaccionan los competidores o sus mejoras al producto existente buscando crear la percepción de una calidad más alta, erosionan ésta barrera.

3. Inversiones de Capital:

Considera que si la corporación tiene fuertes recursos financieros tendrá una mejor posición competitiva frente a competidores más pequeños, le permitirá sobrevivir más tiempo que éstos en una guerra de desgaste, invertir en activos que otras compañías no pueden hacer, tener un alcance global o ampliar el mercado nacional e influir sobre el poder político de los países o regiones donde operan.

Hoy en día en la mayoría de los países del mundo se han promulgado leyes antimonopólicas tratando por lo menos en teoría de evitar que las fuertes concentraciones de capital destruyan a los competidores más pequeños y más débiles. La creación de barreras competitivas mediante una fuerte concentración de recursos financieros es un arma muy poderosa si la corporación es flexible en la estrategia, ágil en sus movimientos tácticos y se ajusta a las leyes antimonopólicas.

No obstante su fuerza financiera, la corporación debe tener en cuenta que los pequeños competidores pueden formar alianzas o recurrir a estrategias de nichos. Aquí Sun Tzu nos advierte:

"Si se efectúa un ataque en la proporción de uno contra diez hay que comparar, en primer lugar, la sagacidad y la estrategia de los generales contendientes..."

#### 4. Desventaja en Costos independientemente de la Escala:

Sería el caso cuando compañías establecidas en el mercado tienen ventajas en costos que no pueden ser emuladas por competidores potenciales independientemente de cual sea su tamaño y sus economías de escala. Esas ventajas podrían ser las patentes, el control sobre fuentes de materias primas, la localización geográfica, los subsidios del gobierno, su curva de experiencia. Para utilizar ésta barrera la compañía dominante utiliza su ventaja en costos para invertir en campañas promocionales, en el rediseño del producto para evitar el ingreso de sustitutos o en nueva tecnología para evitar que la competencia cree un nicho.

#### 5. Acceso a los Canales de Distribución:

En la medida que los canales de distribución para un producto estén bien atendidos por las firmas establecidas, los nuevos competidores deben convencer a los distribuidores que acepten sus productos mediante reducción de precios y aumento de márgenes de utilidad para el canal, compartir costos de promoción del distribuidor, comprometerse en mayores esfuerzos promocionales en el punto de venta, lo que reducirá las utilidades

de la compañía entrante. Cuando no es posible penetrar los canales de distribución existentes, la compañía entrante adquiere a su costo su propia estructura de distribución y aún puede crear nuevos sistemas de distribución y apropiarse de parte del mercado.

#### 6. Política Gubernamental:

Las políticas gubernamentales pueden limitar o hasta impedir la entrada de nuevos competidores expidiendo leyes, normas y requisitos. Los gobiernos fijan, por ejemplo, normas sobre el control del medio ambiente o sobre los requisitos de calidad y seguridad de los productos que exigen grandes inversiones de capital o de sofisticación tecnológica y que además alertan a las compañías existentes sobre la llegada o las intenciones de potenciales contrincantes. Hoy la tendencia es a la desregularización, a la eliminación de subsidios y de barreras arancelarias, a concertar con los influyentes grupos de interés político y económico supranacionales y en general a navegar en un mismo océano económico donde los mercados financieros y los productos están cada vez más entrelazados.

## **CAPITULO 3. Estrategias del Programa de Marketing.**

### **3.1.- Estrategia de Producto.**

En cierto sentido el producto juega un papel de enlace entre oferta y demanda, por lo que el éxito al que se hace referencia está condicionado por la capacidad de la empresa para superar a la competencia y desde luego, por la bondad del producto desde la perspectiva del cliente.

En estos términos, la concepción de la estrategia del producto descansa en el análisis de tres partes clave:

1. Sector industrial: Naturaleza de los rivales y capacidad competitiva.
2. Mercado: Necesidades y preferencias del consumidor.
3. Perfil del producto: Precio, calidad, servicio.

La estrategia de producto requiere decisiones complejas sobre la mezcla de productos, la línea, las marcas, los empaques y la estrategia de servicios. Para tomar estas decisiones, no solo es necesario comprender bien los deseos de los consumidores y las estrategias de los competidores, si no también prestar cada vez mas atención a las políticas sociales que son cada vez más importantes y afectan las decisiones sobre productos.

Una organización con diversas líneas de productos tiene una mezcla de productos (también llamada surtido de productos), que es el conjunto de todas las líneas de productos y artículos que un vendedor específico ofrece.

La mezcla de producto de una compañía puede describirse según su amplitud, longitud, profundidad y consistencia.

1. La amplitud de la mezcla de productos:  
Se refiere al número total de líneas diferentes que maneja la compañía.

2. La profundidad de la mezcla de productos:  
Indica cuantas versiones de cada producto se ofrecen dentro de la línea.
3. La consistencia de la mezcla de productos:  
Se refiere a que tan parecidas son las diversas líneas en cuanto a su uso final, sus requisitos de producción, canales de distribución u otros factores.

Estas cuatro dimensiones de la mezcla de productos constituyen los puntos de partida para definir la estrategia de producto de una compañía. Esta puede incrementar su negocio de cuatro maneras. Puede añadir nuevas líneas con lo cual amplía su mezcla. De esta forma, las nuevas líneas aprovechan la reputación de la compañía en sus otras líneas. O puede también alargar sus líneas de productos para convertirse en una compañía de línea completa.

También es posible añadir mas versiones de cada producto y con ello profundizar su mezcla. Finalmente, la compañía puede buscar una mayor - o menor - consistencia de línea de productos, dependiendo de si quiere adquirir una sólida reputación en un solo campo o en varios.

### **3.2.- Estrategias de Precio.**

El precio de un producto es sólo una oferta para probar el pulso del mercado. Si los clientes aceptan la oferta, el precio asignado es correcto; si lo rechazan debe cambiarse el precio con rapidez o bien retirar el producto del mercado. La clave para determinar el precio de un producto es entender el valor que los consumidores perciben en él.

- ❖ Funciones del precio dentro de la economía como estrategia:
  1. Regular la producción. La decisión de cuánto producir depende también de la reacción del consumidor al precio del producto.

2. Regular el uso y la disposición de los recursos económicos. Ayuda a determinar el uso que se le han de dar a los factores de producción y en qué proporción se pueden combinar para maximizar la producción.
3. Regular el consumo. Actúa como agente racionador, ajustando la producción a las necesidades de consumo de la sociedad.
4. Distribuir la producción entre los diferentes miembros de la sociedad. Depende de los salarios, las ganancias, los intereses y las rentas obtenidas durante el proceso productivo.

Un incremento en el precio ganará un aumento en los ingresos por ventas, para otros, la reducción del precio dará origen a una mayor cantidad de ventas. Las empresas que buscan la estabilidad en sus precios se muestran ansiosas por evitar las guerras de precios, aun cuando esté disminuyendo la demanda.

En la penetración en el mercado hay empresas que ponen precios relativamente bajos, para estimular el crecimiento del mercado y apoderarse de una gran parte de él.

➤ La Demanda y la Oferta.

El precio del producto estará determinado por la demanda ya que ésta constituye una serie de relaciones y cantidades. El incremento de la demanda de un bien produce una elevación considerable en el precio. Una vez que el impacto de la variación de la demanda ha producido su efecto en el precio del producto en el mercado, los resultados serán el incremento del volumen de producción y el incremento de los beneficios.

➤ La Competencia.

La fijación de precios en relación a los competidores hace que el empresario se dé cuenta con exactitud del nivel de precios de la competencia. Como el

precio es una importante arma competitiva, se deben tener tres consideraciones:

1. Una empresa debe tener políticas propias en cuanto a precios.
2. Se deben relacionar los precios con el ciclo de vida del producto.
3. Se deben relacionar los precios con su clasificación estratégica por la generación de dinero contable y de utilidades y la posición que ocupa.

➤ Política de Precios por Área Geográfica.

Al determinar un precio se debe considerar el factor de costos de fletes causado por el envío de la mercancía al cliente. Aquí las políticas se deben establecer ya sea que el comprador pague todo el flete, que el vendedor absorba el costo total o que las dos partes compartan el gasto. La decisión puede ser importante con base en :

1. Los límites geográficos del mercado de la empresa.
2. La localización de sus instalaciones productivas.
3. Las fuentes de las materias primas.
4. Su fuerza competitiva en diferentes áreas del mercado

➤ Política de un solo Precio.

La empresa carga el mismo precio a todos los tipos similares de clientes que compren cantidades parecidas del producto en las mismas circunstancias. Esto hace que el cliente confíe en el vendedor.

➤ Política de Precios Variables.

La empresa ofrece los mismos productos y cantidades a diferentes clientes con precios distintos, según su poder de compra o regateo, la amistad, la buena apariencia y otros factores.

➤ Política de Sobrevaloración del Precio.

Cuando se introduce un producto nuevo, se comprueba el nivel elegido. El precio se establece a un nivel alto y el objetivo es vender inicialmente el producto al mercado principal.

➤ Política de Penetración.

Esta requiere precios bajos y grandes volúmenes. Los encargados de fijar el precio piensan que la atracción del precio reducido promoverá ventas de volúmenes tan grandes que el ingreso total será mayor del que obtendrían con un precio más alto.

➤ Políticas de Precio de Línea.

Es muy común entre los minoristas que entre los mayoristas o productores y consiste en seleccionar un número limitado de precios a los cuales una tienda puede vender su mercancía.

➤ Política de Fijación de Precios por Prestigio.

Ciertos productos reciben una imagen de prestigio comunicado por el precio, algunos gerentes se esfuerzan por presentar una imagen de calidad recurriendo a la etiqueta del producto.

➤ Política de Liderazgo en el Precio.

Existen empresas identificables que son las que fijan los precios para todos los competidores. Son las más dominantes y poderosas de sus respectivas industrias y sus precios fijan la estructura para los demás.

➤ Política de Precios de Supervivencia.



Algunas empresa son lo suficiente fuertes como para tratar de sacar a la competencia del negocio por medio de los precios. Para el comprador el precio es el valor que se ha fijado a lo que se esta intercambiando. La preocupación y el interés del comprador por el precio esta relacionada con lo que se espera de la satisfacción o beneficios asociados con el producto.

➤ Importancia del Precio para los Responsables de Marketing.

Al subir un precio pueden resaltar la calidad de un producto y elevar el nivel social que va asociado con su posición con rebajas de precios, resultan las gangas y además obtienen nuevos clientes que, con tal de ahorrar una pequeña cantidad, acuden a los puntos de compra, aunque empleen más tiempo y esfuerzo, por lo tanto, el precio puede tener una fuerte influencia en las ventas.

➤ Pasos para Fijar Precios.

1.- Seleccionar objetivos de precios.

- ❖ Supervivencia.
- ❖ Utilidad.
- ❖ Rendimiento sobre la inversión.
- ❖ Participación del mercado.
- ❖ Flujo de caja.
- ❖ Status QUO.

2.- Identificar la evaluación del precio que hace el mercado seleccionado como meta y su capacidad de compra.

3.- Determinar la demanda

4.- Estudiar las relaciones entre la demanda, costo y utilidad.

5.- Analizar los precios de la competencia.

6.- Seleccionar una política de fijación de precios.

7.- Seleccionar un método de fijación de precios.

8.- Seleccionar el precio final.

➤ Tres Estrategias de Precio.

Indudablemente una de las actividades de marketing que parece más compleja es el establecimiento del precio adecuado del producto; no obstante, ésta puede convertirse en una actividad sencilla, considerando el comportamiento que el mercado muestra.

El principio que rige el determinar el precio es el cálculo de los costos fijos y variables, así como el monto de la utilidad esperada junto con el cálculo de la recuperación de la inversión; pero el factor que determinará el precio que estableceremos en esta propuesta estratégica es el de la competencia.

- Precio Promedio del Mercado.

Las empresas que fabrican productos similares dentro de una misma categoría deben cuidar de manera especial el Precio Promedio del Mercado (PPM), es decir, el promedio de precios que tienen los productos iguales o similares.

El cálculo del precio promedio debe hacerse sumando el precio al público de todos los productos iguales o similares de un mercado específico (cuidando que sean productos dirigidos al mismo segmento), eliminando el precio más alto y el más bajo y dividiendo entre el total de precios que se sumaron. El resultado es el PPM, que representa lo que el mercado está dispuesto a pagar por el producto.

#### 1. La Estrategia del Precio Alto.

Una primera estrategia de precio consiste en establecer un precio más alto que el precio promedio del mercado. Es recomendable cuando el producto que se está comercializando ofrece beneficios y atributos que los demás artículos de su categoría no tienen, pudiendo ser estos tangibles o intangibles.

Lo verdaderamente importante en esta táctica es que el producto ofrezca al consumidor un beneficio real y diferenciable, sólo así se podrá cobrar un precio superior que los productos y marcas semejantes en el mercado.

#### 2. La Estrategia del Precio Bajo.

La estrategia del precio bajo, es decir, un precio por abajo del promedio de la competencia, es un método que se debe manejar con sumo cuidado, ya que supone riesgos importantes.

La decisión de establecer un precio bajo de mercado para un producto se utiliza en alguno de los siguientes casos:

1. Cuando se trata de un nuevo producto y se quiere obtener una penetración rápida.
2. Cuando el producto está en peligro de desaparecer del mercado por una competencia muy agresiva.
3. Como táctica para frenar el crecimiento de la competencia.

Cualquiera que sea el caso, la estrategia permitirá colocarse de manera rápida en el mercado, sin embargo, esto puede provocar problemas en el largo plazo, ya que al incrementarse el volumen del negocio, será necesario aumentar paulatinamente el precio para poder mantener finanzas sanas. Esto puede provocar que el consumidor se sienta engañado, lo que daría una mala imagen a la empresa y al producto.

4. La Estrategia del Precio Promedio.

Esta táctica es recomendable cuando el mercado al que pretendemos dirigirnos se encuentra muy pulverizado, es decir, tiene gran cantidad de competidores y un grupo de consumidores exigentes.

A través de esta estrategia tendremos ventajas importantes, y la más sobresaliente consiste en que podemos incrementar o disminuir el precio de acuerdo con el comportamiento del mercado.

### **3.3.- Estrategia de Promoción de Ventas.**

Tiene por objetivo reforzar y coordinar las ventas personales con los esfuerzos publicitarios. La promoción de ventas incluye actividades como colocar

exhibidores en las tiendas, celebrar demostraciones comerciales y distribuir muestras, premios y cupones de descuentos.

➤ Las Promociones De Ventas: Una Ventaja Competitiva.

La Promoción de ventas es una buena alternativa para lograr que los consumidores "decidan" comprar diferentes productos, sin perder de vista que estas estrategias de promoción son parte de la mezcla de mercadotecnia y que como estrategia deben tener un objetivo, una logística, un diseño, un empaque y una excelente mecánica de comunicación basada en explotar la "propuesta única de venta" (PUV).

➤ La PUV debe estar Definida en Tres Parámetros.

1. Cada promoción debe presentar una propuesta al consumidor, no solo palabras, no simplemente "hinchar" el producto, no solo publicidad de escaparate; cada promoción debe decirle a cada consumidor ¡Compre este producto y obtendrá este beneficio concreto!.
2. La propuesta debe ser una, que la competencia no pueda ofrecer o no ofrezca, debe tratar de ser única, de aquí que el concepto de alianza estratégica con alguna otra marca en el mercado que se complementen entre sí, esté tomando tanta fuerza.
3. La promoción debe ser lo suficientemente atractiva como para atraer nuevos clientes hacia el producto. Para clarificar aún mas definamos lo que es una promoción: "Una promoción es una estrategia de mercadotecnia que genera valor agregado a un producto o servicio por un período determinado de tiempo, y tiene como objetivo incrementar las ventas del mismo explotando sus ventajas competitivas y su PUV".

➤ Algunas Estrategias de Promoción que han Probado su Eficiencia.

1. Para crear sinergia entre dos marcas y compartir los gastos de promoción haciendo mas atractiva la misma. p.ej. Una pasta de dientes Colgate con un cepillo dental Oral-B gratis, Un jabón liquido Dove con una esponja gratis, Un rastrillo match 3 de Gillette con una crema de afeitar gratis, etc. Esta estrategia presenta muchas ventajas independientemente del costo de la misma que se comparte, genera un gran valor no solo agregado sino percibido por los consumidores, la sinergia que se crea entre los productos y las marcas mejora sensiblemente la toma de decisión de compra y eleva la PUV.
2. Ofrecer cantidades adicionales del mismo producto por el mismo precio. P.ej. Bolas de Ariel de un kilogramo convertirlas en bolsa de 1.5 kilogramos al precio de un kilogramo, comunicando en el empaque la promoción.
3. Ofrecer productos complementarios que faciliten o mejoren el uso del producto. P.ej. en la compra de dos cajas de cereal kellog's lleve gratis 4 atractivos platos para cereal decorados con los personajes del tigre toño y melvin (los grandes compañeros del desayuno de muchos niños y adultos también).
4. Impulsar la venta del mismo producto como estrategia para bloquear la competencia e inventariar a los consumidores con nuestro producto, esto es el famoso 3 x 2 que hoy vemos muy seguido en las tiendas de autoservicio.
5. Ofrecer "servicios" adicionales que generalmente son relacionados con el entretenimiento y la diversión en la compra de los productos. En la compra de \$200.00 de productos Nestlé obtendrá un boleto para la cadena de cines X y ver su película favorita.

La creatividad es la limitante del proceso promocional, y se recomienda apoyarse en información que le permita entender que es lo que sus clientes llevan en mente al momento de pararse frente a su producto:

1. ¿Qué le gusta o le gustaría?.
2. ¿Cuándo lo necesita o lo desearía?.
3. ¿Quién lo necesita realmente y desearía comprarlo?.
4. ¿Cuánto necesita comprar?.
5. ¿Con qué frecuencia?.
6. ¿Por qué lo necesita o le gustaría comprarlo?.

Por último es importante comentar que los descuentos directos al precio han dejado de ser atractivos para el consumidor a menos que verdaderamente este sea muy elocuente por ejemplo del 50% o más, los consumidores se sienten mas atraídos por la innovación y los valores agregados y siempre estará dispuesto a pagar por ellos.

¿Qué es lo que más le atrae al consumidor de una promoción de ventas? ¿Un gran descuento, un regalo, un cupón, un concurso? Todo parece indicar que la percepción del valor es la clave del éxito y no necesariamente el descuento o rebaja, como podría pensarse.

Sin duda, el centro de las promociones sigue siendo cómo inducir al cliente para que prefiera cierta marca en vez de otras, así como provocar una compra adicional e incluso generar un proceso de recompra. Todos estos objetivos son el eje sobre el cual gira cualquier estrategia promocional.

Sin embargo, la técnica de la promoción de ventas no es mágica, pero permite resultados inmediatos, medibles y de impacto, siempre y cuando se aplique de forma adecuada la técnica con información, creatividad y una evaluación integral del programa promocional a implantar.

### **3.4.- Estrategia de Publicidad.**

La Publicidad es una técnica de comunicación masiva, destinada a difundir mensajes a través de los medios, con el fin de persuadir a la audiencia meta al consumo; es un objeto de estudio complejo debido a la cantidad de dimensiones que comprende: la dimensión económica, psicológica, sociológica y técnica.

La Publicidad y la Propaganda son un conjunto de técnicas de comunicación, la psicología y la sociología son herramientas muy importantes, en menor medida la economía y la administración; es un hecho comercial porque es una de las variables que debe manejar la empresa para poder hacer conocer el producto y concretar ventas mediante el empleo del método más lógico, eficiente y económico. Desde este punto de vista la Publicidad es una herramienta de comercialización; es un hecho técnico profesional, es un hecho económico, es un hecho social, cultural y comunicacional.

➤ Propaganda.

Es la difusión de ideas y valores culturales, se diferencia de la Publicidad en cuanto a su afán de lucro. La propaganda copia técnicas de la Publicidad comercial y la Investigación de Mercado (imagen pública). Ejemplo: Campañas de educación vial, de sida y políticas).

➤ Tipos de Publicidad.

1. Publicidad de marca: la marca alcanza para referenciar el producto en cuestión, esto es solamente para marcas consolidadas, a veces un símbolo o un logo sirve para identificar la marca.
2. Publicidad al detalle o local (minorista).
3. Propaganda política
4. Por directorio
5. De respuesta directa
6. De negocio a negocio
7. Institucional o corporativa

## 8. De servicios a la comunidad

### ➤ Agentes que Intervienen en la Publicidad.

1. Los anunciantes, las agencias, los medios y los receptores.
2. Los medios tienen la capacidad de multiplicar los mensajes que reciben.
3. Los receptores integran y forman parte de grupos, estos modelan la forma de percibir la realidad del mensaje.

### ➤ La Publicidad en el Marketing.

❖ En el producto es importante trabajar en lo que respecta a la marca (imagen) y captar atención. Según la vida del producto la Publicidad puede cambiar en sus objetivos:

1. Si el producto está en la etapa de lanzamiento se debe realizar una campaña de lanzamiento del producto. En esta etapa la Publicidad se caracteriza por hacer conocer el producto al mercado meta, por los altos costos de las campañas, el bajo volumen de ventas y la escasa distribución.
2. En la etapa de crecimiento los objetivos de la Publicidad es la de posicionar la marca y fomentar su compra.
3. En la etapa de madurez existe una fuerte competencia por lo tanto la Publicidad se basa en reforzar la imagen de marca y diferenciarse.
4. En la etapa de declive, pueden realizarse campañas de relanzamiento o eliminar la Publicidad.

En este aspecto intervienen el canal de distribución que son todos aquellos que desplazan los productos desde el fabricante hacia el consumidor. Los mayoristas, detallistas y medios de transporte son piezas del canal de distribución. Todos estos agentes pueden convertirse en transmisores de mensajes de Publicidad e influir. Es común la utilización de la Publicidad



cooperativa que permite al productor y al distribuidor compartir costos de colocar la Publicidad y ahorrar, pero también se realizan Publicidades o promociones en forma independiente.

- ❖ El precio que se cobra se basa en la demanda, en el precio de la competencia, en la restricción presupuestaria del consumidor y en la habilidad del consumidor de apreciar el valor del producto. Existen técnicas psicológicas para fijar el precio de los productos, por ej. Si el precio es muy alto da sensación de calidad, por el contrario si el precio es bajo puede dar sensación de baja calidad o de una promoción especial temporal.

La Publicidad, las ventas personales, la promoción de ventas, las relaciones públicas, la fuerza de ventas, los puntos de ventas y empaques representan la técnica principal para comunicarse con la audiencia meta.

1. La Publicidad puede ser una técnica separada que ayude a las ventas.
2. La promoción consiste en algún tipo de obsequio o beneficio al consumidor.
3. La Publicidad institucional apunta a marcar el perfil de la empresa. También se lleva a cabo un conjunto de actividades y eventos.
4. Los puntos de ventas son importantes a la hora de ubicar los productos en las góndolas y exhibidores.
5. La fuerza de ventas significan un contacto directo entre el cliente y el mercado.

➤ La Campaña Publicitaria.

La campaña publicitaria es una unidad estructurada de producción de Publicidad, encierra una totalidad de elementos que surgen a partir de un plan sobre la base de objetivos.

Este Plan debe contemplar:

1. El qué (el producto).

2. El cómo (el mensaje).
3. El dónde (el medio).
4. El cuándo (el momento).
5. El cuanto (inversión – presupuesto).
6. El quién (el receptor).

Algunos de los elementos que constituyen una campaña son los siguientes:

1. Objetivos.
2. Medios.
3. Destinatarios.
4. Recursos.
5. Tiempos.
6. Estrategias.
7. Controles.
8. Marketing.

➤ Etapas Lógicas en una Campaña Publicitaria.

1. Necesidad: el anunciante se plantea un problema comercial con respecto a su producto o servicio. Trata de complementar los fines comerciales con los publicitarios.
2. Fuentes de información para evaluar soluciones: patrones de ventas, situación de la competencia, posicionamiento, análisis FODA, experiencias en campañas anteriores, conocimientos de los medios de comunicación.
3. Objetivos de Marketing (primarios): hace referencia a los objetivos de ventas, mercado, consumidor y producto.
4. Objetivos publicitarios: Hacer conocer el producto, dar a conocer características nuevas o no del producto-servicio. Promover o consolidar imagen de marca. Fortalecer la penetración de los mercados. Vencer o contrarrestar campañas de la competencia. Apoyar la acción de los canales de distribución. Desarrollar nuevas necesidades inconscientes, es decir encontrar nichos de mercado.

5. Presupuesto: ¿Cuánto dinero se va a gastar? En este paso el anunciante elabora los costos operativos del producto-servicio, en relación de la política financiera fijada y su incidencia en el logro de los objetivos.
6. Selección de la agencia: Generalmente las empresas ya tienen una agencia de Publicidad seleccionada. Existen también empresas que por su tamaño o diversidad de productos utilizan 2 o más agencias diferentes.
7. Brief: El brief es un documento en el que se detallan todos datos que el anunciante estime puedan ser útiles para que la agencia trabaje. Contiene elementos que hagan referencia a la Publicidad y no menciona una información total sobre marketing. Preferentemente debe ser esquemático, breve, con notas y cuadros claros que hagan a una rápida comprensión a quienes lo lean. La información mínima que debe contener el brief es la siguiente:

- ❖ Identificación de la empresa: nombre, trayectoria, área de negocio, imagen, posicionamiento.
- ❖ Producto: definición, características propias y diferenciales, marca, envase o presentación.
- ❖ Mercado: clasificación del mercado (actual y meta), áreas publicitarias.
- ❖ Ventas: política de precios, distribución, política de ventas, argumentos de ventas.
- ❖ Consumidores: argumentos de ventas hacia los consumidores, definición del segmento, comportamiento de compra, hábitos, motivos de la compra, factores de influencia, motivaciones para explotar (compras de contado, crédito, con garantía, con tarjeta).
- ❖ Promoción: políticas utilizadas anteriormente, sistemas empleados, resultados obtenidos.
- ❖ Publicidad: tipos de Publicidad anterior, objetivos y resultados anterior, propuestas comunicacionales anteriores.

- ❖ Planes de investigación: test de envases, test de producto, test de beneficios trasladables al consumidor, estudios motivacionales, imagen de marca.

➤ Clasificación de la Publicidad.

- ❖ Audiencia meta.

Publicidad orientada al consumidor: se destina a los que compran el producto para uso personal o para uso ajeno.

Publicidad orientada a las empresas: se destina a los individuos que compran productos específicos o servicios para usarlos en la compañía.

1. Comercial: se dirige a los intermediarios (mayoristas y minoristas) de productos y servicios que los compran para revenderlos a sus clientes.
2. Profesional: se dirige a quienes posean un título y un código de ética o un conjunto de normas profesionales.

➤ Zona Geográfica.

Publicidad local (al detalle): la que realizan las empresas cuyos clientes provienen de una sola área comercial urbana o local. Publicidad regional: la que anuncia los productos que se venden en un área o región, pero no todo el país.

Publicidad nacional: la que se dirige a los clientes de varias regiones del país.

Publicidad internacional: la que se dirige a los mercados del extranjero.

➤ Medio.

Publicidad impresa: periódicos y revistas. Publicidad electrónica: radio, televisión e Internet. Publicidad exterior: publicidad al aire libre, en tránsito. Publicidad por correo directo: impresa, se envía por correo.

➤ Propósito.

Publicidad de productos: promueve la venta de productos y servicios. Publicidad no orientada a los productos (corporativa o institucional): no promueve un producto en particular, sino la misión o la filosofía de la organización.

Publicidad comercial: promueve productos, servicios o ideas con la intención de obtener una utilidad. Publicidad no comercial: la que patrocinan las instituciones de caridad o no lucrativas, los grupos cívicos, las organizaciones religiosas o políticas; también la que se realiza en favor de ellos.

Publicidad orientada a la acción: la que intenta estimular una decisión inmediata por parte del lector.

Publicidad de reconocimiento: la que intenta crear la imagen de un producto o familiaridad con su nombre y con su empaque.

Una vez determinado el mercado meta de sus productos y/o servicios, la empresa diseñará una estrategia para atenderlo de forma rentable. Los elementos que se tomarán en cuenta serán: concepto de producto, precio, distribución y comunicación, éstos formarán parte de la estrategia de mercadotecnia e inciden en el tipo de publicidad que se empleará.

### **3.5.- Estrategias de Distribución.**

Entre el consumidor o usuario final y el fabricante o prestador de servicios normalmente hay uno o más intermediarios que le agregan valor a la transacción de intercambio.

Existen dos formas de analizar las actividades mediante las cuales se hacen llegar bienes y servicios al mercado: La primera toma el enfoque de empuje y atracción como base para entender las relaciones verticales entre los miembros del canal de distribución. La segunda, toma el enfoque de procesos como base para entender las relaciones horizontales entre ellos.

Conceptualmente, se puede definir un canal de distribución como el conjunto de intermediarios relacionados entre sí que cubren la distancia entre proveedor y cliente, añadiendo valor a la transacción en términos de lugar, tiempo y posesión.

Esta visión tradicional encaja perfectamente en el enfoque de “empuje” que visualiza la distribución como una manera de llevar productos y servicios desde el lugar donde se generan hasta el lugar donde el cliente o usuario final puede adquirirlos. El enfoque se centra en estas actividades pero sin perder de vista aquellas que sirven de “atracción” de clientes, como la publicidad o la promoción de ventas. La idea básica es que la participación de mercado de una empresa resulta del balance que logre para hacer coincidir clientes y satisfactores en el punto de venta.

La importancia de usar el término tradicional Canal de Distribución radica en que permite darnos cuenta de que a través de ese canal sucede un flujo en dos sentidos de bienes físicos, servicios, dinero, títulos de propiedad, información, promoción y riesgo.

Por otro lado, al principio de la década de los 90's se desarrolló la sencilla pero poderosa idea de que las empresas no deben ser vistas en términos funcionales, divisionales o de productos y mercados, sino en términos de procesos. Hoy día el término Cadena de Valor parece sustituir a la tradicional

expresión Canal de Distribución, del mismo modo que se favorece el uso de términos como logística de distribución.

A diferencia de lo que normalmente se da entre los miembros de un Canal de Distribución, que es una relación que casi se limita a lo transaccional, la visión horizontal de la cadena de valor lleva a identificar esquemas de colaboración, principalmente entre los miembros de una misma etapa, aunque a final de cuentas encontramos alianzas entre proveedores, distribuidores y clientes finales.

## CAPITULO 4. ASPECTOS FINANCIEROS Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.

### 4.1.- Ingresos por Ventas Pasadas (del 2000- al 2007).

Ventas del año 2000 al 2007 (millones de dólares)

Meses	Años							
	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Enero	619.70	624.55	629.43	634.35	639.31	644.31	694.3	699.69
Febrero	648.99	654.06	659.18	664.33	669.52	674.76	727.12	732.76
Marzo	760.77	766.72	772.71	778.75	784.84	790.98	852.35	858.96
Abril	827.01	833.47	839.99	846.56	853.18	859.85	926.57	933.76
Mayo	877.30	884.16	891.07	898.04	905.06	912.14	982.91	990.54
Junio	893.66	900.65	907.69	914.79	921.94	929.15	1001.24	1,009.01
Julio	853.59	860.27	866.99	873.77	880.60	887.49	956.35	963.77
Agosto	846.93	853.55	860.22	866.95	873.73	880.56	948.89	956.25
Septiembre	828.54	835.01	841.54	848.12	854.76	861.44	928.28	935.48
Octubre	840.97	847.55	854.18	860.85	867.59	874.37	942.15	949.46
Noviembre	849.53	856.18	862.87	869.62	876.42	883.27	951.81	959.19
Diciembre	887.84	894.78	901.78	908.83	915.94	923.1	994.73	1,002.45
<b>Total</b>	<b>9,734.82</b>	<b>9,810.94</b>	<b>9,887.66</b>	<b>9,964.97</b>	<b>10,042.89</b>	<b>10,121.42</b>	<b>10,906.70</b>	<b>10,991.32</b>

Fuente: Datos estimados que fueron proporcionados por ejecutivos de la empresa Kellogg Company.



#### 4.2.- Proyecciones Financieras (2008-2012).

Proyecciones de las ventas de la empresa Kellogg Company por el método de mínimos cuadrados con los datos del cuadro anterior tomando solo 7 años como base.

Ventas del año 2000 al 2007 (millones de dólares)

Meses	Años				
	2008	2009	2010	2011	2012
Enero	704.44	717.48	730.52	743.56	756.60
Febrero	737.74	751.39	765.05	778.71	792.37
Marzo	864.79	880.80	896.81	912.82	928.83
Abril	940.10	957.50	974.9	992.31	1009.71
Mayo	997.26	1,015.72	1,034.18	1,052.64	1,071.10
Junio	1,015.86	1,034.66	1,053.47	1,072.27	1,091.08
Julio	970.31	988.28	1,006.24	1,024.20	1,042.16
Agosto	962.74	980.57	998.39	1,016.21	1,034.04
Septiembre	941.83	959.27	976.70	994.14	1,011.57
Octubre	955.91	973.59	991.28	1,008.96	1,026.65
Noviembre	965.71	983.58	1,001.46	1,019.34	1,037.22
Diciembre	1,009.25	1,027.94	1,046.62	1,065.31	1,083.99
<b>Total</b>	<b>11,065.94</b>	<b>11,270.78</b>	<b>11,475.62</b>	<b>11,680.47</b>	<b>11,885.32</b>

Fuente: Elaboración propia con datos estimados del cuadro anterior.

### **4.3.- ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.**

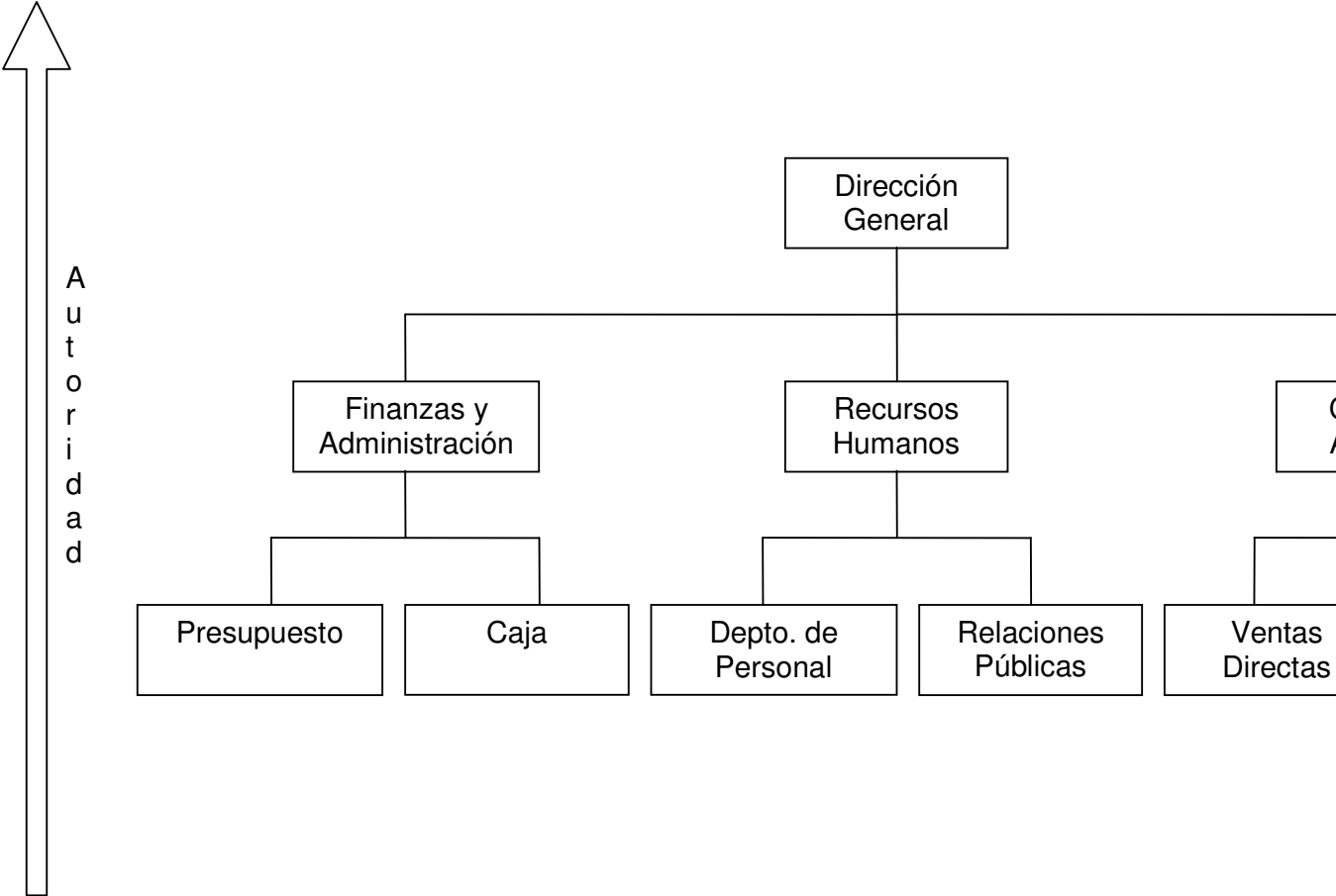
**Nota:**

El siguiente Organigrama fue creado en base a las diferentes pláticas que se sostuvieron con los ejecutivos de la empresa Kellogg Company, y en vista de que no fue proporcionado por la organización de manera oficial; es por ello que se elabora en este trabajo de investigación.

Reglas para crear un Organigrama:

1. Los cuadros deben de ser del mismo tamaño con el nombre del puesto y en ocasiones de quien lo ocupa.
2. Las líneas horizontales y verticales indican el nivel de Autoridad y Responsabilidad.
3. Los niveles jerárquicos se deben de diferenciar de acuerdo al puesto.

**ORGANIGRAMA**



Fuente: Elaboración con información proporcionada en platicas sostenidas con ejecutivos de la empresa Kellogg Company.

**CAPITULO 5.- PLAN DE EJECUCION, EVALUACION Y CONTROL.**

**5.1.- Grafica de Grantt señalando las actividades y los meses del año en que se llevaran a cabo.**

Meses	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
Estrategias												
Estrategias de producto	█				█						█	█
Estrategia de Precio		█				█	█					
Estrategia de Promoción de ventas			█					█			█	
Estrategia de Publicidad	█				█	█			█		█	█
Estrategia de Distribución			█	█			█	█		█	█	

## **5.2.- EVELUACION Y CONTROL.**

- Acciones de Seguimiento del Plan para su Cumplimiento.

La única forma en que será posible cumplir con las estrategias de mercadotecnia de manera eficiente, es estableciendo medidas de control que permitan verificar el correcto desarrollo de las mismas, para ello es necesario revisar algunos conceptos básicos del control, supervisión y evaluación.

El control preventivo se anticipa a las posibles causas de los problemas ya que se procede antes de la ocurrencia de los mismos. Este método consiste en analizar las estrategias por segunda vez para su posible corrección o depuración. En el control Concurrente se presenta cuando la acción se esta llevando a cabo, con este método se aplica la supervisión directa. La retroalimentación se aplica cuando alguna actividad o estrategia ha sido aplicada una vez terminado se analiza las ventajas y desventajas, después se presentan los comentarios y sirven para una futura planeación.

Para poder llevar una evaluación y control se aplicarán unas encuestas en las cuales se daría cuenta que valió la pena la inversión del dinero así como de las estrategias utilizadas fueran las correctas. En caso de ver que existe una anomalía se podrá establecer un mecanismo preventivo, para evitar las perdidas.

Cada actividad presentada en los planes de acción, será llevada a cabo en intervalos de tiempo específicos y de acuerdo a la oportunidad que se determine según la fecha, este cronograma pretende mantener un orden en la realización de cada actividad.

La campaña promocional, es el trampolín por el cual debe empezar toda compañía, independientemente del tipo de producto que venda, está constituida por una serie de esfuerzos promocionales ínterconstruidos alrededor de un tema simple o una idea y diseñados para alcanzar una meta predeterminada.

Es importante seguir incentivando a los clientes con obsequios dentro de los productos así como la organización de rifas y sorteos esto para mantener a la clientela actual y atraer a nuevos clientes ofreciéndole beneficios sobre la competencia.

## ➤ CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

- ❖ El trabajo de investigación presentado anteriormente tuvo como objetivo principal realizar un Plan de Marketing para la revisión en el mercado de cereales. El seguimiento del modelo utilizado en el marco teórico, permitió llevar a cabo cada una de las partes necesarias y fundamentales para un Plan de Marketing. También ayudó a cumplir con los objetivos específicos planteados al comienzo de la investigación.
- ❖ Con la realización de esta investigación se adentro al campo del análisis empresarial así como de la mercadotecnia. Al ser Kellogg una empresa especializada y haciéndole notar al público el interés por el mismo es de suma importancia ya que cautiva y asegura compradores y consumidores.
- ❖ Se observo que la competencia es dura y que las otras empresas de cereales de la industria alimenticia también ofrecen buenos productos a los consumidores pero al no ser especializadas carecen de argumentos para asegurar al consumidor que su producto es bueno.
- ❖ Los consumidores están mostrando una mayor preferencia por los productos bajos en grasa y alimentos sanos y así Kellogg puede aprovechar su tecnología para brindar a un mas sus productos y cereales con mayores vitaminas y poder mantener su liderazgo en el mercado.
- ❖ la investigación de mercado es la clave para el éxito de los negocios. Sin un conocimiento claro de las características y necesidades de nuestros clientes es difícil lograr el éxito, y si esta llega, es mas fácil un resultado de la casualidad que de un pensamiento estratégico de largo plazo.
- ❖ Muchas empresas realizan, una tras otra, numerosas estrategias de mercado, sin tener ni siquiera las nociones básicas del punto de vista del

cliente. Es muy cara dicen unos; otros, asumiendo que lo saben todo, juzgan innecesario hacer sondeos, ni para confirmar sus suposiciones.

- ❖ Realizar una estrategia de mercado sin investigar previamente sobre el producto, su competencia y sobre todo, su cliente, es como operar a un paciente sin haber visto las radiografías, primero.
- ❖ Existen leyendas de muchos productos mal evaluados por investigaciones de mercado y que costaron millones de perdidas; es por todo esto que la empresa Kellogg es la líder en venta de cereales a nivel nacional y mundial.



**ANEXOS:**

Hoja de cálculos por el Método de Mínimos Cuadrados.

Año	Ventas	X	Y	(X,Y)	X <sup>2</sup>
2001	9810.94	1	9810.94	9810.94	1
2002	9887.66	2	9887.66	19775.32	4
2003	9964.97	3	9964.97	29894.91	9
2004	10042.89	4	10042.89	40171.56	16
2005	10121.42	5	10121.42	50607.1	25
2006	10906.7	6	10906.7	65440.2	36
2007	10991.32	7	10991.32	76939.24	49
Totales		28	71725.9	292639.3	140

Formula de la recta: Y=A+BX

$$\Sigma y = An + B \Sigma x$$

$$71725.90 = A(7) + B(28)$$

$$\Sigma xy = \Sigma xA + B \Sigma x^2$$

$$292639.27 = 28(A) + B(140)$$

Encontrar B

$$B = \frac{n(\Sigma xy) - \Sigma x(\Sigma y)}{n(\Sigma x^2) - (\Sigma x)^2}$$

$$\frac{2048475}{980} - \frac{2008325}{784} = \frac{40149.69}{196} = 204.8454$$

$$A = \frac{\Sigma y - B(\Sigma x)}{n}$$

$$\frac{65990.23}{7} = 9427.176$$

2008=

Yn8

$$y = A + Bx$$

$$Y = 11065.939$$

2009=

Yn9

$$Y = 11270.784$$

2010= Yn10

$$Y = 11475.63$$

2011= Yn11

$$Y = 11680.47$$

2012= Yn12

$$Y = 11885.32$$

**Nota:** Los cálculos se hacen con los datos de la tabla 1 y se toman de forma horizontal para la realización de las proyecciones, se hace de la misma forma para los meses correspondientes de cada año.

## BIBLIOGRAFIA:

1. "Fundamentos de Marketing" Charles W. Lamb Jr./ Joseph F. Hair Jr. et al.  
Marketing de Charles Lamb, Joe Hair y Carl McDaniel.  
Editorial: McGraw Hill.
2. "Guía de proyectos formulación y evaluación", Valbuena Álvarez Rubén.  
Editorial: Macchi, México, 2006.
3. "Planeación estratégica y mercadotecnia", Otaduy, José.  
Editorial: México: Centro de Investigaciones y Docencia Económica,  
Departamento de Administración Publica.
4. "Planeación estratégica de mercado", Abell, Derek F.  
Editorial: México DF, Cecsca. C1989.
5. "Planeación financiera estratégica", Bierman, Harold.  
Editorial: México DF, Cecsca. C1984.
6. "El plan de marketing", Cutropia Fernández, Carlo.  
Editorial: Madrid: Esic, 1996.
7. "Términos de marketing", Santesmases Mestre, Miguel.  
Editorial: México DF, Cecsca. C1989.
8. "Como se hace un plan estratégico", Abascal Rojas, Francisco.  
Editorial: Madrid: Esic. 1994.
9. "Comportamiento del consumidor y marketing", Arellano C: Rolando.  
Editorial: México, Harla, C1993.
10. "El plan de marketing: procedimientos, formularios, estrategias y técnica",  
Cohen, William A.  
Editorial: Madrid: Deusto, 1990.
11. "Introducción al marketing", Córdoba Villar, José Luis.  
Editorial: Madrid: Deusto, 1990.
12. "Evolución y revolución del marketing", Pulido San Román, Antonio.  
Editorial: México, Limusa, 1977.
13. "Fundamentos del marketing", Kotler Philip.  
Editorial: México, Pearson Educación, 2003.
14. "Marketing, investigación comercial", Diez de Castro, Enrique Carlos.}  
Editorial: Madrid, Pirámide, C2002.

15. "Principios de marketing", Bruce, Margaret.  
Editorial: Madrid: Esic. 1997.
16. "Marketing: conceptos y estrategias", Santesmases Mestre, Miguel.  
Editorial: Madrid: Pirámide, C2001.
17. "canales de marketing y distribución comercial", Pelton Lou E.  
Editorial: México, McGraw Hill interamericana C2005.
18. "Comportamiento del consumidor y estrategia de marketing", Peter J. Paúl.  
Editorial: México, McGraw Hill 2006.
19. "El plan de marketing en la practica", Sainz de Vicuña Ancin, José Maria.  
Editorial: Madrid: Esic. 1996.
20. "Las élites del maíz", Aguilar Soto Oscar.  
Editorial: Universidad Autónoma de Sinaloa 2004.
21. "Condiciones de la Agricultura del maíz en México", Caballero Urdiales, Emilio.  
Centro de estudios para un proyecto nacional alternativo.  
Editorial: México nuevo horizonte.
22. "Maíz, política institucional y crisis agrícola", Montañez, Carlos.  
Editorial: Nueva imagen.
23. "La integración desigual de México al TLC", Acuña Soto, Víctor.  
Editorial: México D.F. Red mexicana de acción frente al libre comercio.

## HEMEROGRAFIA

1. Mundo Ejecutivo: ejemplar del día 12 de agosto del 2006 p.p. 21-25.
2. Expansión: ejemplar del día 28 de junio del 2006 p.p. 14-16.
3. Revista del consumidor: ejemplar del día 16 de agosto del 2006, sección IV p.p. 37-42.

## CIBERGRAFIA

1. [www.kelloggcompany.com](http://www.kelloggcompany.com)
2. [www.kellogg.com.mx](http://www.kellogg.com.mx)
3. [www.inskelloggs.com](http://www.inskelloggs.com)
4. [www.nielsenretail.com](http://www.nielsenretail.com)