



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO**

---

---

**FACULTAD DE CIENCIAS**

**ANÁLISIS DE INFORMACIÓN PARA LA INVESTIGACIÓN DE  
MERCADOS DE FABRICANTES DE PRODUCTOS  
ALIMENTICIOS MANUFACTURADOS**

**Reporte de Trabajo  
Profesional**

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:

**A C T U A R I A**

**P R E S E N T A**

**VERÓNICA VIRIDIANA IBÁÑEZ MARTÍNEZ**

Tutor:

**ACT. ABRAHAM DURÁN SÁNCHEZ**

**2019**





Universidad Nacional  
Autónoma de México



**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.

**1. Datos de la alumna**

**Ibáñez**

**Martínez**

**Verónica Viridiana**

**Universidad Nacional Autónoma de México**

**Facultad de Ciencias**

**Actuaría**

**309176075**

**2. Datos del Tutor**

**Actuario**

**Abraham**

**Durán**

**Sánchez**

**3.- Sinodal 1**

**Maestro en Administración**

**Luis Felipe Javier**

**Barros**

**Y Villa**

**4. Sinodal 2**

**Actuaria**

**Mayra**

**Gama**

**Benítez**

**5. Sinodal 3**

**Maestro en Administración**

**Luis Alberto**

**Galván**

**Contreras**

**6. Sinodal 4**

**Maestro en Economía**

**Marco Antonio**

**Galván**

**Hernández**

**Título**

**Análisis de información para la investigación de mercados de fabricantes de productos alimenticios manufacturados**

**84 Páginas**

**2019**

# ÍNDICE GENERAL

FIGURAS.....	I
CUADROS.....	II
INTRODUCCIÓN .....	1
<b>CAPÍTULO 1. MERCADO DE CONSUMO DE ALIMENTOS MANUFACTURADOS .....</b>	<b>2</b>
1.1    Introducción.....	2
1.2    El mercado de productos alimenticios .....	2
1.2.1    Principales categorías de consumo .....	3
1.2.2    Análisis de la competencia .....	5
1.3    La empresa manufacturera .....	8
1.3.1    Reseña histórica .....	10
1.3.2    Estructura administrativa en México .....	14
1.3.3    Responsabilidad social empresarial en México .....	17
1.4    Presencia en el mercado .....	18
1.4.1    Regiones de consumo.....	20
1.4.2    Principales marcas .....	22
1.4.3    Canales de venta .....	26
<b>CAPÍTULO 2. ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN POR SEGMENTACIÓN DE MERCADO .....</b>	<b>30</b>
2.1    Introducción.....	30
2.2    Contexto de la investigación de mercados .....	30
2.3    Enfoque del método científico .....	32
2.3.1    Análisis de información.....	34
2.3.2    Fases del proceso de investigación .....	35
2.3.3    Extracción y análisis de datos .....	37
2.4    Metodología para la investigación .....	38
2.4.1    Análisis estadístico y toma de decisiones .....	39
2.4.2    Valores estadísticos de la distribución de frecuencias .....	40
2.4.3    Diagrama de proceso de investigación de mercados.....	42
2.4.4    Definición del problema y desarrollo del enfoque .....	44
2.4.5    Reporte ejecutivo.....	47
<b>CAPÍTULO 3 REPORTES PARA FABRICANTES DE PRODUCTOS ALIMENTICIOS .....</b>	<b>50</b>
3.1    Introducción.....	50
3.2    Definiciones y conceptos básicos .....	51
3.2.1    Posicionamiento de marca (share).....	54
3.2.2    Tipos de coberturas .....	58
3.2.3    Categoría esperada.....	61
3.2.4    Tuberías de consumo.....	65
3.3    Justificación y beneficios esperados para los clientes.....	69
3.3.1    Identificación de necesidades.....	72
3.4    Análisis de información .....	76
3.4.1    Extracción de información.....	78
3.4.2    Manejadores de bases.....	79

3.4.3	Ajustes y transformación .....	80
3.4.4	Suavizamiento de graficas.....	80
3.5	Publicación de la información .....	81
<b>CONCLUSIONES .....</b>		<b>82</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>		<b>85</b>
<b>FUENTES ELECTRÓNICAS .....</b>		<b>85</b>

## FIGURAS

Figura 1.1 Principales marcas de galletas, chocolates, gomas y dulces, y bebidas, quesos y abarrotes.....	9
Figura 1.2 Porcentaje de distribución de las regiones y categorías de venta de Mondelēz.....	10
Figura 1.3 Organigrama principal Mondelēz.....	16
Figura 1.4 Principales marcas de Mondelēz en México.....	17
Figura 1.5 Programa de fabricación de queso Philadelphia.....	22
Figura 1.6 Principales marcas en México.....	23
Figura 1.7 Reseña histórica del queso Philadelphia.....	25
Figura 1.8 Población en México por grupo de edad (1950-2100).....	26
Figura 1.9 Perfil demográfico del comprador en línea.....	28
Figura 1.10 Evolución del comercio electrónico en México.....	29
Figura 2.1 México población base y proyectada 2015 y 2050.....	32
Figura 2.2 Proceso de investigación de mercados.....	44
Figura 2.3 Proceso de definición del problema y desarrollo del enfoque.....	45
Figura 3.1 Ejemplo de representación de variaciones.....	55
Figura 3.2 Representación de segmentos.....	56
Figura 3.3 Tendencias del mundo saludable.....	57
Figura 3.4 Principales cadenas en México.....	59
Figura 3.5 Ejemplo representación áreas de venta del producto.....	60
Figura 3.6 Ejemplo representación de participación por presentación.....	61
Figura 3.7 Ventas Decembrinas en México.....	62
Figura 3.8 Ejemplo representación de variables por presentación 1.....	63
Figura 3.9 Ejemplo representación de variables por presentación 2.....	64
Figura 3.10 Ejemplo representación de variables por presentación 3.....	65
Figura 3.11 Ejemplo representación de variables por presentación 4.....	66
Figura 3.12 Ejemplo representación de variables por presentación 5.....	67
Figura 3.13 Cambios en la tendencia del consumidor.....	69
Figura 3.14 Estudio Global Nielsen sobre productos Premium.....	72

## CUADROS

Cuadro 1.1 Mercado de algunas categorías de la industria de alimentos procesados en México .....	3
Cuadro 1.2 Normatividad aplicable al control sanitario de productos y servicios .....	7
Cuadro 1.3 Descripción de las marcas de alimentos manufacturados .....	8
Cuadro 1.4 Descripción de las marcas de Mondelez por país de origen .....	11

# INTRODUCCIÓN

---

En este proyecto se describirá el proceso de estudio de la evolución de un fabricante de productos alimenticios manufacturados para diseñar estrategias de venta y toma de decisiones a través del procesamiento de datos. El estudio se realizará desde la perspectiva de la industria investigadora de mercados por lo tendremos el enfoque que se provee al cliente sobre sus productos presentes en el mercado.

El gasto en alimentos es el principal desembolso que tienen las familias mexicanas, siendo los lácteos el segundo con mayores ventas en el mercado. Dentro de los lácteos, los quesos ocupan el cuarto puesto dentro de la mayor producción con tendencia positiva de crecimiento. En particular, el queso crema es uno dentro de la diversa variedad de tipos y específicamente en México, el principal fabricante de queso crema es *Mondelēz*®, quien llegó al país en 1955, donde su marca *Philadelphia*® está en casi la mitad de los hogares del país. Mondelēz es una de las compañías de snacks más grandes del mundo con 53 marcas divididas en cuatro segmentos: galletas, chocolates, gomas y dulces y bebidas, quesos y abarrotes.

En el campo de la investigación de mercados, el actuario se desempeña como un especialista en el análisis de la información y con la nueva tecnología la captación de datos puede obtener distintas variables e índices que indiquen la posición del producto; así como los hábitos y tendencias de los consumidores. La innovación es clave para el crecimiento tanto en el producto que se fabrica, como en la estrategia comercial de los productos e ideas; y en ambos el actuario participa en realizar sondeos, encuestas e incluso aplica métodos de neurociencia.

En el proyecto se describirá un caso práctico de la empresa de productos manufacturados con denominación *Mondelēz International México, S. de R.L. de C.V.* Se seleccionó esta empresa ya que se interesa en posicionar sus productos observando las tendencias y variaciones en ventas, distribución, precio y demanda a quien se le ha realizado distintos análisis de mercado. En la primera parte del proyecto se conocerá la situación del mercado de alimentos en México haciendo énfasis en el sector de lácteos. Posteriormente, se explicará el procedimiento de medición de datos para conocer el desarrollo de un producto y de acuerdo a su evolución en ventas y diversas variables, dar una opinión para enriquecer el producto investigado. Finalmente, se interpretarán las principales variables de estudio, mercados, y productos que el cliente generalmente solicita para observar tendencias de compra de los consumidores mediante gráficos y tablas para una mejor visualización y entendimiento.



# CAPÍTULO 1.

## MERCADO DE CONSUMO DE ALIMENTOS MANUFACTURADOS

---

### 1.1 Introducción

El gasto en alimentos es el principal desembolso que tienen las familias mexicanas, y de ese consumo, una parte se les otorga a los alimentos procesados. Específicamente hablaremos sobre los productos lácteos, que es el segundo con mayores ventas en el mercado mexicano, únicamente detrás de panadería. Dentro de los lácteos, los quesos ocupan el cuarto puesto dentro de la mayor producción con tendencia positiva de crecimiento; además de tener una diversa variedad de tipos, en donde encontramos el queso crema.

### 1.2 El mercado de productos alimenticios

De acuerdo con información del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI)<sup>1</sup>, la población de México es joven; los adultos de 15 a 64 años representan el 65% de la población total, los menores de 15 años representan el 27% y sólo el 7% de la población son mayores de 65 años. Los jóvenes son un segmento de consumidores cada vez más importante debido a los cambios socioeconómicos que está sufriendo el mercado. Por ejemplo, familias más pequeñas y más mujeres trabajadoras generan más ingresos para las familias generando una mayor demanda de alimentos preparados, listos para comer.

Los hogares mexicanos (más de 33 millones en 2016) destinan 35.2% de sus gastos al rubro alimentos y bebidas en 2016 según INEGI<sup>2</sup>, dentro del cual el gasto en leche y derivados representó el 11%. La elaboración de productos lácteos representa el tercer lugar en el producto Interno Bruto (PIB) de la industria alimentaria, con el 10%.

El sector de alimentos, bebidas y tabaco abarcaron el 3.5% del producto interno bruto de México para el año 2017. La Asociación Nacional de Tiendas de Autoservicio Departamentales (ANTAD)<sup>3</sup> cifra en 4.3% el porcentaje de crecimiento de la industria para el periodo de 2014 a 2020. En cambio, otras fuentes determinan que el

---

<sup>1</sup> Número de habitantes 2015. Consultado el 1 de marzo de 2019. INEGI. Encuesta Intercensal. <http://cuentame.inegi.org.mx/poblacion/habitantes.aspx?tema=P>

<sup>2</sup> Encuesta Nacional de Ingresos y Gastos en los Hogares 2018. Consultado el 1 de marzo de 2019. INEGI. [https://www.inegi.org.mx/temas/ingresoshog/default.html#Informacion\\_general](https://www.inegi.org.mx/temas/ingresoshog/default.html#Informacion_general)

<sup>3</sup> Alimentos y bebidas, 3.5 % del PIB 2017 Inegi. 2018. Consultado el 6 de marzo de 2019. INEGI. <https://antad.net/alimentos-y-bebidas-3-5-del-pib-2017-inegi/>

crecimiento en valor de la industria para el año 2020 será de un 7.6%. En el siguiente cuadro podemos observar el crecimiento de los alimentos procesados en México:

Cuadro 1.1  
**Mercado de algunas categorías de la industria de alimentos procesados en México**

Categoría	Valor mercado, 2015 (Mdd)	TMCA 2015-2020
Panadería	15,718	4.5%
Lácteos	11,550	4.6%
Confitería	4,072	3.6%
Productos del mar y cárnicos	3,313	5.7%
Salsas y aderezos	3,209	5.5%
Galletas y barras	3,176	4.7%
Botanas dulces y saladas	3,003	4.9%
Aceites y grasas	1,993	4.0%
Arroz y pastas	1,874	4.9%
Comida para bebé	1,084	4.2%
Frutos y vegetales	979	5.2%
Cereales	741	4.1%
Helados	587	4.8%
Untables	499	5.2%
Comida lista	4,170	5.8%
Sopas	157	4.5%
<b>Total</b>	<b>52,423</b>	<b>4.7%</b>

Fuente: PROMEXICO. La Industria de Alimentos Procesados en México. Febrero 2018

### 1.2.1 Principales categorías de consumo

En México se consumen 15 mil millones de litros de lácteos al año, incluidos quesos y yogurt. La producción nacional llega a los 11 mil millones, por lo que es necesaria la importación de 4 mil millones de litros, de los cuales 85% proviene de Estados Unidos, seguido de Nueva Zelanda, Uruguay y otros países de Europa según la Cámara Nacional de Industriales de la Leche (Canilec)<sup>4</sup>. El 71% de estas importaciones provienen de países con quien México ha firmado tratados comerciales y donde los productos lácteos han sido incluidos.

<sup>4</sup> Lácteos, entre las cartas con las que cuenta México. 2017. Consultado el 11 de marzo de 2019. EL ECONOMISTA. <https://www.inforural.com.mx/lacteos-entre-las-cartas-con-las-que-cuenta-mexico/>

Los quesos crema, doble crema y cottage se consideran quesos frescos y se caracterizan por su alto contenido de humedad, sabor suave y consistencia, que va desde untable hasta rebanable; tienen un periodo de vida corto y requieren refrigeración. La diferencia principal entre dichos quesos es su contenido de grasa. En general, los quesos crema tienen en promedio 32% de grasa; los quesos doble crema 40%; y los quesos cottage cuatro por ciento (4%), la grasa con que se elaboran debe ser de leche.

La Ley General de Salud define del Reglamento de Control Sanitario de Productos y Servicios<sup>5</sup> que el queso es el producto elaborado con la cuajada de leche estandarizada y pasteurizada de vaca o de otras especies animales, con o sin adición de crema, obtenida por la coagulación de la proteína (caseína) con cuajo, bacterias lácticas, enzimas apropiadas y/o ácidos; es decir, los quesos deben estar elaborados con grasa propia de la leche, por lo tanto, la presencia de grasa vegetal, independientemente de su porcentaje, significa que el producto no es queso sino imitación.

De acuerdo con lo que señala el mencionado Reglamento: «las imitaciones son los productos elaborados con ingredientes o procedimientos diversos a los usados en la producción de aquel que pretende imitar y cuyo aspecto sea semejante a este mismo».

En todos los quesos, el proceso estrictamente necesario para su elaboración es el denominado cuajado de la leche, que consiste en separar de ésta el suero y la caseína (proteína principal de la leche), dando como resultado la masa sólida que después es procesada para darle los distintos sabores y texturas. Este tipo de quesos no se somete a ningún proceso de maduración, como en el caso del queso manchego; son quesos frescos, de consistencia suave.

Como productos lácteos que son, la grasa que contienen debe ser sólo de leche (puede ser de vaca o de cabra, por ejemplo). Los quesos forman parte de los alimentos que aportan proteínas y fósforo, son ricos en calcio y contienen vitaminas A, D, B2, B3, B12 y ácido fólico. Su valor calórico es variable ya que éste depende primordialmente de la cantidad de proteínas y grasa que contienen.

Para que un queso pueda llamarse queso no podrán utilizarse en su fabricación grasas vegetales, almidones ni harinas. En la etiqueta debe indicarse el contenido mínimo de proteína y grasa, así como el máximo de humedad.

---

<sup>5</sup> REGLAMENTO de Control Sanitario de Productos y Servicios. 2000. Consultado el 11 de marzo de 2019. <http://www.salud.gob.mx/unidades/cdi/nom/compi/rcsps.html>

Los quesos pueden elaborarse con leche entera, parcialmente descremada, semidescremada, descremada, crema o doble crema y su clasificación es la siguiente<sup>6</sup>:

- **Fresco.** Se caracteriza por su elevado contenido de humedad, sabor suave y un periodo de vida de anaquel corto, por lo que debe estar refrigerado. Se consideran como quesos frescos: canasto, panela, fresco, rancho, sierra, blanco, enchilado, adobado, oaxaca, asadero, mozzarella, morral, adobera, cottage, crema, doble crema, petit suisse, etcétera.
- **Madurado.** Estos son los quesos de pasta más dura, semidura o blanda, sometidos a un proceso de maduración mediante la adición de microorganismos, mohos o bacterias bajo condiciones controladas de tiempo, temperatura y humedad para provocar en ellos cambios bioquímicos y físicos, que les confieren la consistencia y el sabor característicos. Aquí se encuentran los quesos: cheddar, chester, chihuahua, manchego, brick, edam, gouda, gruyere, emmental, cheshire, holandés, amsterdam, butterkase, cabrales, camembert, roquefort y danablu, entre otros.
- **Procesado.** Resultado de la mezcla de quesos madurados fundidos, a los que se les pueden agregar ingredientes y especias; dentro de esta clasificación están los quesos fundidos y para untar, como el queso amarillo y la mayoría de los que se venden en rebanadas cuadradas.

Así, podemos conocer la importancia que tiene el queso dentro de la industria de alimentos, en especial para lácteos, y cuáles sus principales segmentos en los que se desarrolla.

### 1.2.2 Análisis de la competencia

México es el noveno productor mundial de lácteos y el quinto exportador. El mercado local continúa dominado principalmente por *Lala*, *Alpura* y *Nestlé*, empresas que no solo dominan en producción sino también en innovación y desarrollo de nuevos productos. De acuerdo con los datos de la Secretaría de Agricultura y Desarrollo Rural (SAGARPA)<sup>7</sup> la producción total de lácteos para el año 2017 fue de 11,807 millones de litros, lo

---

<sup>6</sup> NORMA Oficial Mexicana NOM-243-SSA1-2010, Productos y servicios. Leche, fórmula láctea, producto lácteo combinado y derivados lácteos. Disposiciones y especificaciones sanitarias. Métodos de prueba. 2008. Consultado el 13 de marzo de 2019. <http://dof.gob.mx/normasOficiales/4156/salud2a/salud2a.htm>

<sup>7</sup> Estadísticas del sector lácteo 2010-2017. 2018. Consultado el 13 de marzo de 2019. CANILEC. <https://www.canilec.org.mx/estadisticas-lacteos-2010-2017.pdf>

que supone un aumento de 200 millones de litros con respecto al año 2016. A pesar de que este aumento de un año a otro puede parecer ligero, la producción a lo largo de los últimos siete años ha aumentado en un 9.5%.

Sin embargo, a pesar de los buenos números de producción, el consumo doméstico está por debajo de las recomendaciones de la Organización Mundial de la Salud (OMS)<sup>8</sup> llegando sólo a 130 litros por año por persona, cuando la recomendación estima 180 litros. El 10.7% del gasto de consumo masivo de la cesta de compra de los mexicanos va destinado a los productos lácteos. Esto supone un promedio de 217 litros por año y familia de acuerdo con Kantar Worldpanel<sup>9</sup>.

Al conocer el desarrollo de la industria láctea en el país podemos enfocarnos en los productos disponibles que existen en el mercado, iniciando con los estándares de calidad que deben tener para su venta adecuada en el país.

Según un estudio realizado por la Procuraduría Federal del Consumidor (Profeco), Philadelphia tiene 100/100 de evaluación global de calidad considerando:

- **La calidad sanitaria:** se verificó que los productos evaluados no presentaran indicadores de deterioro (hongos y levaduras), mal manejo sanitario o riesgos graves a la salud (gérmenes patógenos).
- **Información al consumidor en sus etiquetas de empaque:** que la etiqueta indique el tipo y contenido de grasa, el contenido de proteína y humedad, además de que incluyera datos como contenido neto, denominación, marca, razón social, nombre y domicilio del fabricante o comercializador, lote y fecha de caducidad. También se evaluó que la información ostentada fuera veraz y no confundiera al consumidor. Su composición: se determinó el tipo y contenido de grasa, así como el contenido de proteína y humedad para verificar si cumplía con lo ofrecido en la etiqueta y, en su caso, con lo establecido en las normas de calidad.

Las normatividades aplicables al control sanitario de productos y servicios relacionados al queso son las siguientes:

---

<sup>8</sup> Consumen los mexicanos 132 litros de leche al año. 2017. Consultado el 13 de marzo de 2019. VANGUARDIA. <https://vanguardia.com.mx/articulo/consumen-los-mexicanos-132-litros-de-leche-al-ano>

<sup>9</sup> Destinan los mexicanos 10.7% en la compra de leche. 2017. Consultado el 13 de marzo de 2019. Énfasis Alimentación. <http://www.alimentacion.enfasis.com/notas/77978-destinan-los-mexicanos-107-la-compra-leche>

Cuadro 1.2  
Normatividad aplicable al control sanitario de productos y servicios

Normatividad
<b>Reglamento de Control Sanitario de Productos y Servicios.</b>
<b>NOM-051-SCFI-1994.</b> Especificaciones generales de etiquetado para alimentos y bebidas no alcohólicas preenvasados.
<b>NOM-121-SSA1-1994.</b> Bienes y servicios. Quesos frescos, madurados y procesados. Especificaciones sanitarias.
<b>NOM-002-SCFI-1993.</b> Contenido neto. Tolerancias y métodos de verificación.
<b>NOM-086-SSA1-1994.</b> Alimentos y bebidas no alcohólicas con modificaciones en su composición. Especificaciones nutrimentales.
<b>NMX-F-713-COFOCALEC-2005.</b> Sistema producto leche. Alimentos lácteos, queso y queso de suero. Denominación, especificaciones y métodos de prueba.

Fuente: PROFECO. Quesos crema y doble crema. Septiembre 2007

Las marcas con buena calificación fueron *Fiorelo Nestlé, La Risueña, Lyncott Neufchatel, Noche Buena* y *Mily*. Philadelphia obtuvo buenas calificaciones para sus versiones regular, untable y light. Todos los quesos crema analizados cumplen con el requisito de ser elaborados con la grasa de leche, pero ninguno contiene la cantidad de proteína mínima (10%) que pide la norma NMX-F-713- COFOCALEC-2005.

En el siguiente cuadro podemos ver los principales hallazgos de las marcas encontrados por el estudio donde podemos ver que algunos productos no muestra su información completa al consumidor ya que mencionan tener más proteína de la que realmente tiene el producto, pueden contener conservadores y podemos comparar su precio:

Cuadro 1.3  
Descripción de las marcas de alimentos manufacturados

Queso crema							
Marca / Denominación / Origen / Presentación	Información al consumidor	Composición promedio verificada				Conservadores	Precio por 100 g
		Humedad (%)	Grasa (%)	Tipo de grasa	Proteína (%)		
Fiorelo Nestlé / Queso crema pasteurizado / México / 190 g	Completa	47	36	Butírica	8	Contiene	\$6.10
Lyncott / Queso crema Neufchatel pasteurizado / EU / 227 g	Completa	63	21	Butírica	8	No contiene	\$7.40
Lala / Queso crema pasteurizado / EU / 180 g +25%	Completa	55	37	Butírica	5	No contiene	\$6.90
Santa Clara / Queso crema / No indica / 200 g	No indica país de origen	49	32	Butírica	4	No contiene	\$9.50
Philadelphia Kraft / Queso crema reducido en grasa <i>light</i> Extra cremoso / México / 180 g	Usa el texto "Extra cremoso", lo que puede inducir a pensar que tiene más crema, pero se refiere a su textura.	62	22	Butírica	9	No contiene	\$10.75
Philadelphia Kraft / Queso crema para untar sabor a chipotle / México / 180 g	Tuvo hasta 14.1% menos grasa de la declarada y hasta 6% más humedad.	57	30	Butírica	6	No contiene	\$10.50
Philadelphia Kraft / Queso crema original / México / 190 g	Tuvo hasta 14.7% menos proteína de la declarada.	54	37	Butírica	6	No contiene	\$9.50
Philadelphia Kraft / Queso crema para untar extra cremoso / México / 180 g	Tuvo hasta 17.1% menos proteína de la declarada y usa el texto "Extra cremoso", lo que puede inducir a pensar que tiene más crema, pero se refiere a su textura.	60	30	Butírica	6	No contiene	\$10.20
Noche Buena / Queso crema pasteurizado / EU / 227 g	Tuvo hasta 20% menos proteína de la declarada.	54	35	Butírica	6	No contiene	\$8.20
Pauly Brand / Queso crema pasteurizado / EU / 227 g	Tuvo hasta 23% menos proteína de la declarada.	55	34	Butírica	5	No contiene	\$7.50
Rondelé / Queso crema francés para untar con mezcla de hierbas aromáticas / Francia / 125 g	Tuvo hasta 21.1% más humedad y su información nutricional no la presenta correctamente. Tiene dos declaraciones de proteína y una no la cumple (66% menos).	55	33	Butírica	7	No contiene	\$27.40
Regent / Queso crema pasteurizado / No indica / 1.36 kg	Tuvo hasta 25.3% menos proteína de la declarada y toda la información la presenta en inglés. El contenido de humedad, grasa y proteína no los declara conforme a la normatividad.	55	35	Butírica	5	No contiene	\$6.25
La Risueña / Queso crema / México / 2 kg	Tuvo hasta 34% menos proteína de la declarada.	40	51	Butírica	7	Contiene	\$6.90

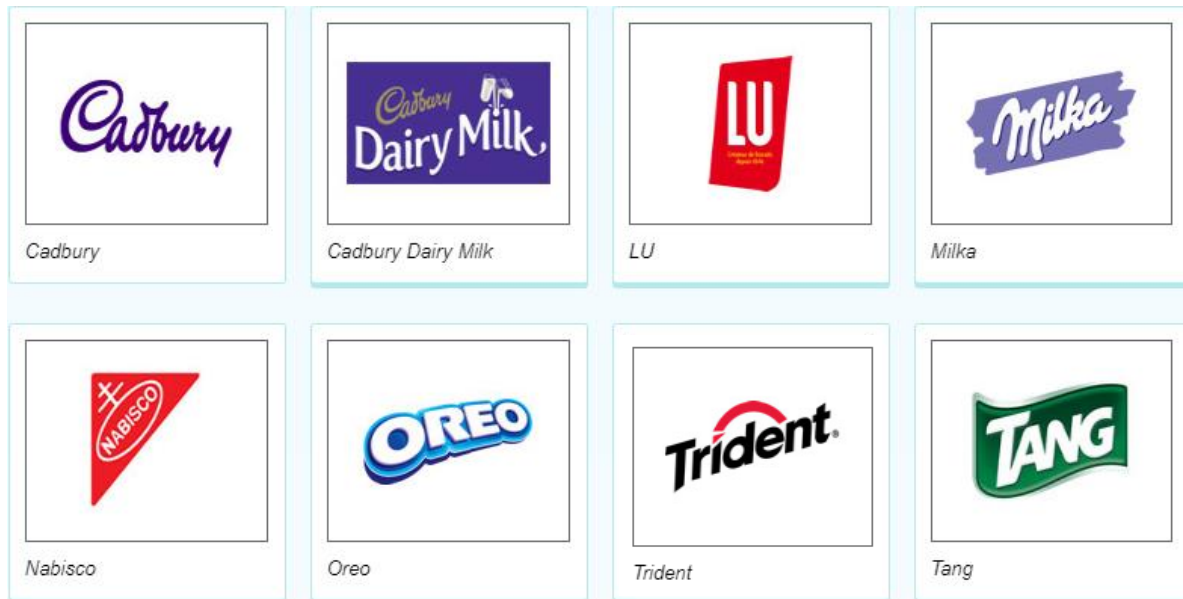
Fuente: PROFECO. Quesos crema y doble crema. Septiembre 2007

### 1.3 La empresa manufacturera

Mondelez es una de las compañías de snacks más grandes del mundo con ventas netas globales de 35 mil millones de pesos en 2013 con sede en Deerfield, Illinois, Chicago. Mondelez ocupa la posición número 1 globalmente en galletas, chocolates, dulces y bebidas en polvo, así como la segunda posición en gomas de mascar y café. Mondelēz tiene más de 100 mil empleados y sus ocho marcas de mil millones de dólares *Cadbury*, *Cadbury Dairy Milk*, *Milka*, *Nabisco*, *LU*, *Oreo*, *Tang* y *Trident*. El portafolio incluye otras 53 marcas que cada una genera más de 100 millones de dólares en ventas anuales. En 2013, sus marcas más importantes que

representan el 60% de los ingresos totales netos crecieron a una tasa casi dos veces tan rápida como la compañía total.

Figura 1.1  
Principales marcas de galletas, chocolates, gomas y dulces, y bebidas, quesos y abarrotes



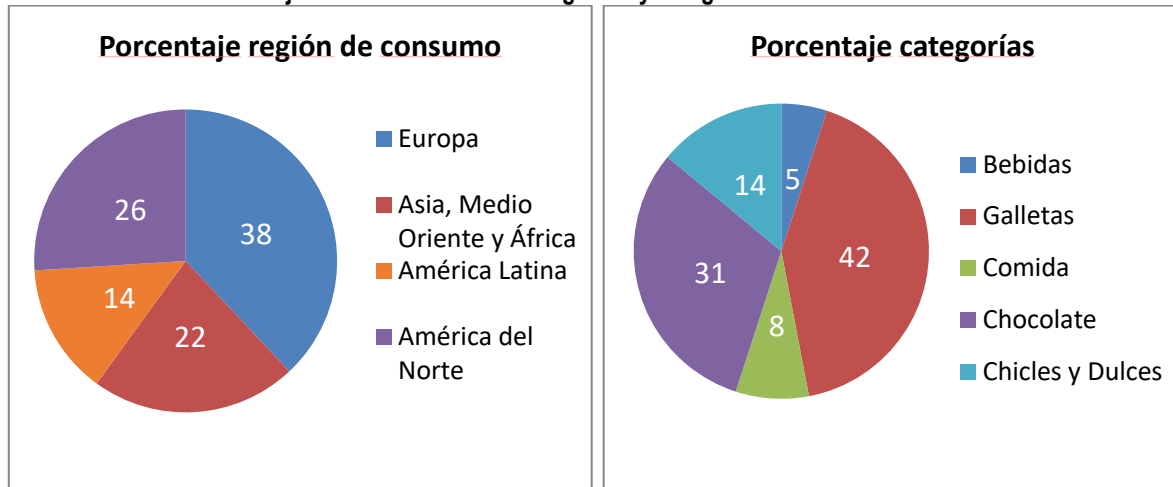
Fuente: MONDELEZ 2019. <https://www.mondelezinternational.com/brand-family>

Mondelēz Internacional tiene marcas para los consumidores de todo el mundo con presencia en 165 países dividido en cuatro regiones: Europa, Asia, Medio Oriente y África, América Latina y América del Norte así como sus marcas se dividen en cinco categorías: Bebidas, Galletas, Comida, Chocolate, Chicles y Dulces.



Figura 1.2

Porcentaje de distribución de las regiones y categorías de venta de Mondelēz



Fuente: MONDELEZ 2019. <https://www.mondelezinternational.com/brand-family>

Algunas de sus marcas más conocidas por categorías son: Bebidas en polvo como *Clight* y *Tang*; galletas como *Oreo*, *Ritz*, *Chips Ahoy!* y *Nabisco*; Philadelphia como comida; chocolate como *Milka*, *Tablearon*, *Cadbury* y *Dairy Milk*; chicles y dulces como *Bubbaloo*, *Halls*, *Trident* y *Sourpatch*.

### 1.3.1 Reseña histórica

El nombre Mondelēz proviene de la contracción de las palabras Monde (mundo en francés) y Delez como una alternativa a delicioso.

En el siguiente podemos ver las marcas de acuerdo a su país y año de origen:

Cuadro 1.4

## Descripción de las marcas de Mondelez por país de origen

Marca	País de origen	Año	Marca	País de origen	Año
Barnum's Animals	Estados Unidos	1902	Maynards	Inglaterra	1880
Bassett's	Inglaterra	1842	Milka	Suiza	1901
Cadbury	Inglaterra	1824	Nabisco	Estados Unidos	1901
Cadbury Dairy Milk	Inglaterra	1905	Newtons	Estados Unidos	1892
Cadbury Milk Tray	Inglaterra	1915	Opavia	Republica Checa/ Eslovaquia	1840
Canale	Argentina	1875	Oreo	Estados Unidos	1912
Chiclets	Estados Unidos	1906	Paille d'Or	Francia	1905
Christie	Canada	1853	Pascall	Inglaterra	1866
Cote d'Or	Belgica	1883	Pavrides	Grecia	1841
Dentyne	Estados Unidos	1899	Peek Freans	Inglaterra	1857
Field	Peru	1864	Petit-Beurre	Francia	1886
Figaro	Republica Checa/ Eslovaquia	1896	Philadelphia	Estados Unidos	1880
Fontaneda	España	1881	Poulain	Francia	1848
Freia	Noruega	1898	Premium	Estados Unidos	1876
Freia Kong Haakon	Noruega	1905	Royal	Estados Unidos	1866
Fry's	Inglaterra	1761	Saiwa	Italia	1900
Gallito	Costa Rica	1909	Suchard	Suiza	1825
Hall's	Inglaterra	1893	Terry's	Inglaterra	1767
Heudebert	Francia	1903	Toblerone	Suiza	1908
Jubilee	Rusia	1913	Triscuit	Estados Unidos	1902
Kraft	Estados Unidos	1903	Vizzolini	Argentina	1906
Lacta	Brasil	1912	Ygeias	Grecia	1863
LU	Francia	1850			

Fuente: MONDELEZ 2019. <https://www.mondelezinternational.com/about-us/our-corporate-timelines>

Sus fundadores<sup>10</sup>:

- James L. Kraft: Kraft empezó a revender quesos en una zona donde no se vendía y se necesitaba poniendo una pequeña tienda de conveniencia la cual tuvo mucho éxito. En 1915 empezó a producir queso en 3.5 y 7.75 latas de onza con sus hermanos haciendo la compañía J.L. Kraft & Bros. Co. En 1916 patentó esta forma de producir y creó la marca Philadelphia queso crema. Innovó la forma de promocionar sus productos y fue el pionero en promocionarse en televisión y radio.
- Fred Walker: Producía quesos en su pequeña compañía cuando en 1922 contrató un químico para utilizar levadura en sus productos, fuente de vitamina B. En 1925 Fred visitó a Kraft y acordaron la creación de la compañía Kraft-Walker Cheese.

La historia de Kraft Foods<sup>11</sup>

<sup>10</sup> Our Founders. 2019. Consultado el 1 de abril de 2019. MONDELEZ. <https://www.mondelezinternational.com/about-us/our-founders>

- 1903 James Lewis (J.L.) Kraft renta un caballo y un carruaje, compra queso al mayoreo y comienza a venderlo a pequeñas tiendas en Chicago, Illinois.
- 1914 J.L. Kraft y sus hermanos deciden fabricar y vender sus propios productos de queso, por lo que la compañía compra su primera fábrica de quesos en Stockton, Illinois. Este movimiento convierte eventualmente a Kraft en una marca reconocida alrededor del mundo.
- 1915 J.L. Kraft & Bros. Co. comienza a producir queso procesado en latas de 3-1/2 y 7-3/4 onzas.
- 1916 J.L. Kraft recibe la patente en los Estados Unidos para su método de producción de queso procesado en latas.
- 1928 Kraft Cheese Company se fusiona con Phenix Cheese Corporation (establecida en 1880) de Chicago, Illinois, fabricante del queso crema Philadelphia. El nombre de la compañía cambia a Kraft-Phenix Cheese Corporation.
- 1953 Ahora más de 200 productos de consumo llevan el nombre Kraft. La compañía opera en 43 estados de EUA y en la capital del país, además de ocho provincias canadienses y tres países en el extranjero (Australia, Inglaterra y Alemania).
- 1986 Dart & Kraft, Inc. separa sus negocios no alimenticios y cambia su nombre a Kraft, Inc. La nueva Kraft, Inc. incluye a los negocios de alimentos Kraft y a la línea de baterías Duracell.
- 1988 El negocio de baterías Duracell es vendido a Duracell Holdings Corporation, filial de Kohlberg Kravis Roberts & Co., y Kraft vuelve a ser una compañía “completamente de alimentos” por primera vez en más de 30 años. Kraft, Inc. se convierte en parte de Philip Morris Companies Inc., con fecha efectiva al 7 de diciembre, creando la empresa de productos de consumo más grande del mundo. Kraft deja de cotizar en la bolsa.
- 1995 En enero, Kraft General Foods se reorganiza en una compañía operativa y cambia su nombre a Kraft Foods, Inc. Kraft Foods Norteamérica es reorganizada en 12 divisiones de negocio. Kraft Foods International es reorganizada en cuatro unidades regionales.
- La presencia de la compañía en Sudamérica es fortalecida con la compra de Lacta, la marca de confitería líder en Brasil.

---

<sup>11</sup> Nuestra Historia. 2019. Consultado el 1 de abril de 2019. MONDELEZ. <https://mx.mondelezinternational.com/nosotros/nuestra-historia>

- Philip Morris Companies Inc. realiza una oferta pública inicial (IPO por sus siglas en inglés) por las acciones ordinarias Clase A de Kraft Foods Inc., en lo que constituye la segunda IPO más grande en la historia de los Estados Unidos. Después de la IPO, Philip Morris Companies Inc. continúa siendo dueña del 83.9% de las acciones en circulación de Kraft.
- El 13 de junio, las acciones de Kraft Foods Inc. comienzan a cotizarse en la Bolsa de Valores de Nueva York bajo el símbolo “KFT”.
- Kraft Foods Inc. ahora tiene dos grupos operativos – Kraft Foods Norteamérica y Kraft Foods Internacional – y dos CEOs.
- 2003 Kraft Foods anuncia una sociedad con Rainforest Alliance, un reconocido líder internacional en conservación del medio ambiente, para apoyar el desarrollo de la producción sustentable de café en México, Colombia, Brasil y Centroamérica.
- En Julio, Kraft Foods anuncia iniciativas globales para ayudar a afrontar los crecientes índices de obesidad. Estos compromisos se unen a varias acciones que la compañía está emprendiendo para enfocarse en cuatro áreas clave: nutrición, prácticas de mercadotecnia, información al consumidor, así como defensa y diálogo públicos.
- En diciembre, Kraft Foods abandona su estructura con dos CEOs y unifica a la compañía bajo un solo equipo de liderazgo global y un solo CEO.
- 2004 En enero, Kraft Foods Inc. anuncia una nueva estructura organizacional global conformada por tres entidades: el grupo de mercadotecnia y desarrollo de categorías globales, unidades comerciales basadas en zonas geográficas y funciones corporativas.
- La región Latinoamérica de Kraft Foods Internacional cuenta ahora con su propio centro de Investigación y Desarrollo, donde nuevos productos y empaques son desarrollados y probados – el Centro de Investigación y Desarrollo de Kraft se inaugura en Curitiba, Brasil durante el mes de enero.
- Kraft Foods Inc. se une al Índice de Sustentabilidad Dow Jones para los Estados Unidos y Norteamérica. Este índice monitorea “el desempeño financiero de compañías líderes conducidas de forma sustentable a nivel mundial”.
- El 26 de junio de 2006, la Junta Directiva de Kraft Foods Inc. anuncia el nombramiento de Irene Rosenfeld como CEO.

- 2007 Kraft Foods Inc. se convierte en una compañía completamente independiente el 30 de marzo, como resultado de su separación de Altria Group, Inc. Las acciones de Kraft Foods Inc. comienzan a cotizarse en la Bolsa de Valores de Nueva York el 2 de abril.
- Kraft Foods adquiere al negocio global de galletas de la francesa Group Danone en noviembre. Esta operación involucra a marcas líderes como LU, TUC y Prince, además de operaciones en más de 20 países, incluyendo 32 plantas de manufactura. Kraft Foods es ahora la compañía fabricante de galletas líder en el mundo.
- Kraft Foods es nombrada la “Compañía Más Innovadora 2007/2008” por Consumer Goods Technology. Este premio reconoce a la compañía de productos de consumo que continuamente genera crecimiento a través de nuevos productos e innovación en procesos.
- 2010 El 2 de febrero, Kraft Foods adquiere a la británica Cadbury plc por 18 mil 500 millones de dólares. La combinación de Kraft Foods y Cadbury crea una potencia global en snacks, confitería y comida rápida. La integración de las dos compañías comienza de forma inmediata.
- El 4 de Agosto, Kraft Foods anuncia su intención de “dividirse” para crear dos compañías públicas independientes.
- 2012 El 1 de octubre la separación se hace efectiva, creando dos empresas separadas: Mondelēz International, Inc., la compañía global de snacks, y Kraft Foods Group, Inc., la compañía norteamericana de abarrotes.

### **1.3.2 Estructura administrativa en México**

En 1927 American Chicle Company abre una fábrica en la Ciudad de México y en 1953 la National Biscuit Company adquiere a Fábricas Modernas, S.A., conocida en México como “Famosa”. Esta empresa cuenta con las fábricas más modernas y mejor equipadas en Latinoamérica y produce galletas, galletas saladas crujientes y pastas.

Nuestro país es su segundo mercado más importante en América Latina, sólo después de Brasil. En Puebla está la planta más grande del mundo en gomas de mascar y confitería propiedad de Mondelez. En Nuevo León se encuentra una de las más importantes plantas del continente en producción de galletas y otra más para ese mismo producto en la Ciudad de México, además de la de lácteos en Ecatepec para Philadelphia. El complejo de

Ecatepec es uno de los tres más importantes en volumen para las operaciones de la empresa en el mundo, sólo por debajo de Alemania y Australia.

Mondelēz es una compañía donde su credo es en el poder de lo GRANDE y lo PEQUEÑO. Tiene los recursos y la escala de una gran compañía, pero también la rapidez, la creatividad y agilidad de una compañía nueva, ha sido construida con la misión de crear alegría al brindar momentos deliciosos en la vida con las marcas de alimentos endulzando, energizando e impulsando el día.

Sus valores son inspirar confianza para crear lazos con los semejantes, actuar como dueños para que cada uno haga lo que los lleve al crecimiento, hacer lo simple para lograr la esencia de la rapidez, las cosas se discuten, decide y se dan resultados ya que se debe lograr que las cosas sucedan, además de hacer las cosas con honestidad y retroalimentación directa, ser abierto e inclusivo donde lidere la mente y el corazón.

A continuación se muestra el organigrama principal de Mondelēz;

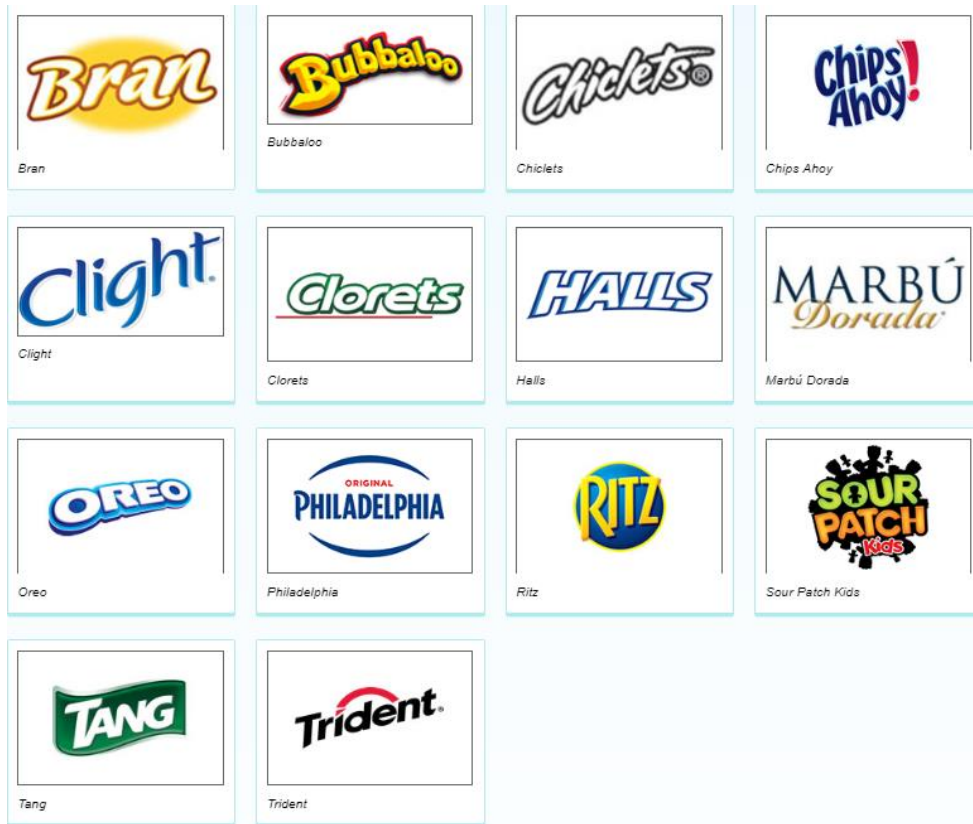
Figura 1.3  
Organigrama principal Mondeléz



Fuente: MONDELEZ 2019. <https://mx.mondelezinternational.com/nosotros/nuestro-equipo-directivo>

Las marcas más vendidas en México son *Bran*, *Bubbaloo*, *Chiclets*, *Chips Ahoy!*, *Clight*, *Clorets*, *Halls*, *Marbú Dorada*, *Oreo*, *Philadelphia*, *Ritz*, *Sour Patch Kids*, *Tang* y *Trident*.

Figura 1.4  
Principales marcas de Mondelez en México



Fuente: MONDELEZ 2019. <https://mx.mondelezinternational.com/brand-family>

### 1.3.3 Responsabilidad social empresarial en México

Para muchos productores de leche del país esta compañía es nodal, puesto que adquiere su producto. Exige estándares muy sofisticados. Es también de las empresas que abrieron brecha en el orbe para eliminar el uso de grasas trans y en la utilización de etiquetados nutricionales que orienten al consumidor.

La Alianza por el Bienestar de la Niñez es un programa creado por Fundación Mondelēz International y Save the Children México en 2015 que promueve la educación nutricional, los estilos de vida activos y el acceso a alimentos frescos en los niños, a partir de talleres implementados por promotores del programa, a través de capacitación a coordinadores y con la instalación de huertos escolares, entre otras acciones.



A tres años de su lanzamiento, la Alianza ha impactado positivamente a 29,978 niños y niñas de 20 escuelas primarias y 157 Centros de la Niñez en Ciudad de México, Puebla y Estado de México, superando la meta original del proyecto por más de 10 mil niños.

Mondelēz International reforzó el llamado a sus proveedores de aceite de palma a adherirse a la meta de lograr 100% sustentabilidad y 100% transparencia de suministro en toda la industria. Desde el 2010, la compañía ha motivado a sus proveedores, y a todo el sector, a ser sustentables y transparentes en la producción de aceite de palma. Mondelēz International anunció un nuevo compromiso para hacer todos sus empaques reciclables, así como para proporcionar información sobre reciclaje para el año 2025. La compañía trabajará de forma conjunta con algunos socios para que sus empaques se recolecten y reciclen en todos los mercados.

Este nuevo compromiso es parte de la estrategia de la compañía que promueve una economía circular de empaque y contribuye con su visión de largo plazo para alcanzar la meta de empaques con cero residuos, con el fin de alcanzar dos objetivos: por un lado, facilitar a los consumidores el reciclaje de empaques y, por otro, apoyar las acciones de la industria para mejorar los índices de reciclaje en el mundo.

El Gobierno de la Ciudad de México a través de la Autoridad del Centro Histórico y el Instituto de la Juventud, así como el Consejo Ciudadano de la Ciudad de México, en alianza con TerraCycle, Mondelēz International y Trident implementan el primer programa integral de reciclaje de goma de mascar en México y de fomento a la conducta ciudadana de depositar el chicle consumido en contenedores especiales.

#### **1.4 Presencia en el mercado**

Latinoamérica se encuentra en una posición inmejorable para convertirse en un motor de crecimiento para la compañía, pues en 2017 los países latinoamericanos representaron el 14% de las ganancias de Mondelēz, impulsada principalmente por Brasil y México<sup>12</sup>. México se ha convertido en un mercado con una oportunidad de crecimiento clave para la compañía, país donde la compañía lidera las categorías de gomas, caramelos, queso crema y bebidas en polvo. Actualmente siete de cada diez chicles que se consumen en México son del portafolio de Mondelēz México.

---

<sup>12</sup> Mondelēz International presenta su nueva estrategia de negocio enfocada en impulsar a los mercados emergentes y el crecimiento de las marcas locales. 2018. Consultado el 3 de abril de 2019. MONDELEZ. <https://mx.mondelezinternational.com/~media/mondelezcorporate/mx/uploads/downloads/press-releases/2017/comunicado%20-%20nueva%20estrategia%20mdlz%20170918.pdf?la=es-mx>

En México, Mondelēz International decidió aprovechar de su marca Oreo Chocolate para incursionar en el mercado del chocolate, un segmento que ya aporta el 24% de las ganancias en la región. Además, México representa uno de los mercados más importante de Latinoamérica para Mondelēz International, pues aporta el 15% de las ganancias totales en la región, que abarca a más de 20 países en todo el continente.

Santiago Aguilera, Director de Asuntos Corporativos y de Gobierno en Mondelēz México comenta: “México es un ejemplo de cómo se están impulsando los objetivos globales de expansión a partir del fortalecimiento de los mercados locales. Por un lado, enfocando en la innovación pues entre 2017 y 2018 se han lanzado 26 productos nuevos, entre los que destaca Sour Patch y Oreo. Asimismo, están incursionando en nuevos canales como el eCommerce”<sup>13</sup>.

En México se ha invertido alrededor de 150 millones de dólares en Planta Puebla (chicles y caramelos) y Planta Ecatepec (queso Philadelphia) con el fin de modernizar y fortalecer las cadenas de producción y consolidar a ambas plantas como ejemplos de calidad, seguridad y desempeño en la región.

La planta Puebla produce 72 mil toneladas de chicles y caramelos al año, y exporta aproximadamente 52% de su producción a 26 países como Estados Unidos, Canadá, China, diversos países de América Latina, y Sudáfrica, lo que la convierte en la fábrica de confitería más grande del mundo en cuanto a volumen de producción terminado, y la quinta empleadora del estado.

Entre las características favorables de la industria de lácteos están que los alimentos procesados se encuentran disponibles todo el año, su preservación facilita su comercialización y gracias a la eliminación de microorganismos reducen el riesgo de enfermedades, son generalmente distribuidos y vendidos por grandes corporativos. Según la Secretaría de Economía<sup>14</sup>, se espera que el consumo de alimentos procesados en México crezca de 2012-2020 a una tasa de 7.4%, a pesar de la tendencia de factores como la obesidad, la preocupación por el consumo local y el uso de ingredientes de calidad, que pueden afectar la demanda de dichos bienes.

---

<sup>13</sup> Mondelēz International presenta su nueva estrategia de negocio enfocada en impulsar a los mercados emergentes y el crecimiento de las marcas locales. 2018. Consultado el 3 de abril de 2019. MONDELEZ. <https://mx.mondelezinternational.com/~//media/mondelezcorporate/mx/uploads/downloads/press-releases/2017/comunicado%20-%20nueva%20estrategia%20mdlz%20170918.pdf?la=es-mx>

<sup>14</sup> La industria de los alimentos procesados en México. 2017. Consultado el 3 de abril de 2019. EL ECONOMISTA. <https://www.economista.com.mx/opinion/La-industria-de-los-alimentos-procesados-en-Mexico-20170816-0010.html>

Con una producción de más de 30 mil toneladas anuales de Queso Crema Philadelphia, la planta de Ecatepec se ha consolidado como un Centro de Excelencia de producción de quesos a nivel regional. El 88% de la producción es para consumo local y el resto se exporta a distintos países de Centro y Sudamérica, convirtiendo a México en el mayor consumidor de la marca en la región.

La Planta Ecatepec de quesos Mondelēz, al igual que todas las instalaciones operativas de la compañía, cuentan con estrictas certificaciones de calidad y cumplen con todas las reglamentaciones del país; lo que garantiza la inocuidad de sus productos. Sus estándares de producción y calidad son referencia en la industria en México y en el mundo.

### **1.4.1 Regiones de consumo**

De acuerdo con la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FOA), el consumo de productos lácteos en América Latina se sitúa por debajo del consumo en regiones como América del Norte o Europa<sup>15</sup>. A pesar de que tanto la leche, como los quesos y yogures son partes fundamentales de las dietas de la región, las áreas rurales consumen este tipo de productos en sus formatos más artesanales sin industrializar. El queso es el producto lácteo con mayor consumo en México, Chile, Argentina y Colombia. Los quesos más duros, como el emmenthal, gouda o parmesano, son los que aportan mayor crecimiento a esta parte del sector, y es donde las marcas consiguen posicionarse mejor. México es el cuarto país consumidor de queso crema Philadelphia por lo que la forma como se obtienen los recursos son importantes para su procesamiento.

Philadelphia es una marca que se produce con materia prima del país, a través del impulso y desarrollo de las medianas productoras de leche en México a través de alianzas ganar – ganar<sup>16</sup>, donde el alto desempeño de una sola cadena de suministro integrada y sustentable, brinda cada día mayores beneficios para los productores, las empresas y para México. Desde el 2013 cuenta con este programa que impulsa el desarrollo de las comunidades al tiempo que asegura el suministro y calidad de la leche utilizada para producir Queso crema Philadelphia conocido como Mondelez Farmers.

---

<sup>15</sup> Leche y productos lácteos. 2019. Consultado el 12 de marzo de 2019. FAO. <http://www.fao.org/dairy-production-products/products/es/>

<sup>16</sup> Mondelēz continúa impulsando a la industria lechera en México. 2015. Consultado el 1 de abril de 2019. [https://mx.mondelezinternational.com/~media/mondelezcorporate/mx/uploads/downloads/mdlz\\_farmers-dia\\_mundial\\_leche\\_2015.pdf?la=es-mx](https://mx.mondelezinternational.com/~media/mondelezcorporate/mx/uploads/downloads/mdlz_farmers-dia_mundial_leche_2015.pdf?la=es-mx)

Actualmente el programa cuenta con la participación de nueve pequeños y medianos productores o farmers que forman parte de una generación de socios de negocio y que se traduce en la recolección de 11 mil litros diarios. Esta producción compone el 80% del insumo requerido para producir Queso Philadelphia bajo una garantía de calidad, trazabilidad y eficiencia en la producción de ingredientes. A lo largo de cinco años, el programa de Mondelez Farmers ha incrementado la producción de leche por granja entre 3 mil y 5 mil litros al día, y provee a los socios con el acompañamiento y asesoría necesarios para mantener a sus vacas saludables y asegurar la calidad del producto, al tiempo que les permite crecer y desarrollarse como productores.

Figura 1.5  
Programa de fabricación de queso Philadelphia

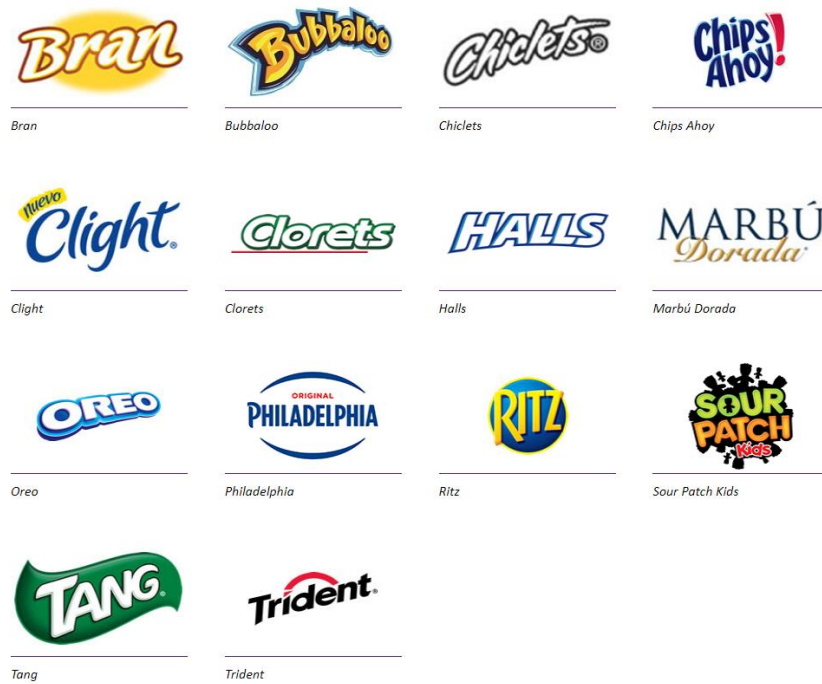


Fuente: MONDELEZ 2019. <https://mx.mondelezinternational.com/well-being/mondelez-farmers>

## 1.4.2 Principales marcas

Las marcas Mondelēz México son Trident, Tang, Philadelphia, Oreo, Ritz, Chips Ahoy, Halls, Clorets y Bubbalo, además de distribuir algunos productos del portafolio de Kraft como Jell-O, Singles, Mayonesa Kraft, Queso Parmesano y Cheez Whiz.

Figura 1.6  
Principales marcas en México



Fuente: MONDELEZ 2019. <https://mx.mondelezinternational.com/brand-family>

Nos enfocaremos en la marca de estudio Philadelphia.

En México el consumo de queso es muy elevado, promovido en parte por el gran número de variedades de queso como panela, añejo, Oaxaca, Cotija, chihuahua, crema, doble crema, etc., y por el uso masivo de este producto en la mayoría de los platillos mexicanos más típicos (quesadillas, sopes, tostadas, enchiladas, etc.). Los quesos más consumidos por los mexicanos suelen tener un sabor suave y suelen ser de textura blanda y cremosa pues normalmente se consumen fundidos o gratinados.

Queso Crema Philadelphia es una de las marcas más importantes del portafolio de Mondelez International. En el país, tiene presencia en casi el 50% de los hogares mexicanos. Este éxito es resultado de una estrategia integral de negocio que, adicional a la venta directa a consumidor, se complementa al crear alianzas estratégicas con socios como Sigma Alimentos que permite llevar el producto a manera de materia prima a diferentes clientes del país, así como desarrollos comerciales tipo co-branding impulsados y supervisados por el Centro Gastronómico Mondelez México.

Philadelphia nació en 1872 con la misión de crear un queso crema con sabor único y textura inigualable. En 1967 llegó a México la clásica barra de 190 gramos. Cincuenta años después de su introducción en el mercado, Philadelphia permanece en el mercado con el 48.4% de los hogares mexicanos debido a su versatilidad e innovación constante, en respuesta a las necesidades y preferencias de nuestro país.

A lo largo de su historia, Philadelphia ha participado directamente en momentos clave en el desarrollo de la industria de alimentos, desde la invención de nuevas técnicas de empaçado y el lanzamiento de la fórmula untable, hasta la introducción de snacks revolucionarios y creaciones elaboradas especialmente para hoteles, restaurantes, cafeterías, panaderías, cines, entre otros, gracias a importantes alianzas estratégicas en el área de Food Service.

Philadelphia también se ha adaptado con gran éxito a los cambios en las formas de interactuar con los consumidores. Su estrategia de comunicación integra diversas plataformas digitales interactivas que impulsan y fortalecen la relación de la marca con millones de seguidores por medio de campañas digitales que han recibido galardones como el Effie de plata por Innovación en Medios en 2016 y el reconocimiento de Facebook por innovación en formatos para mobile.

Figura 1.7  
Reseña histórica del queso Philadelphia



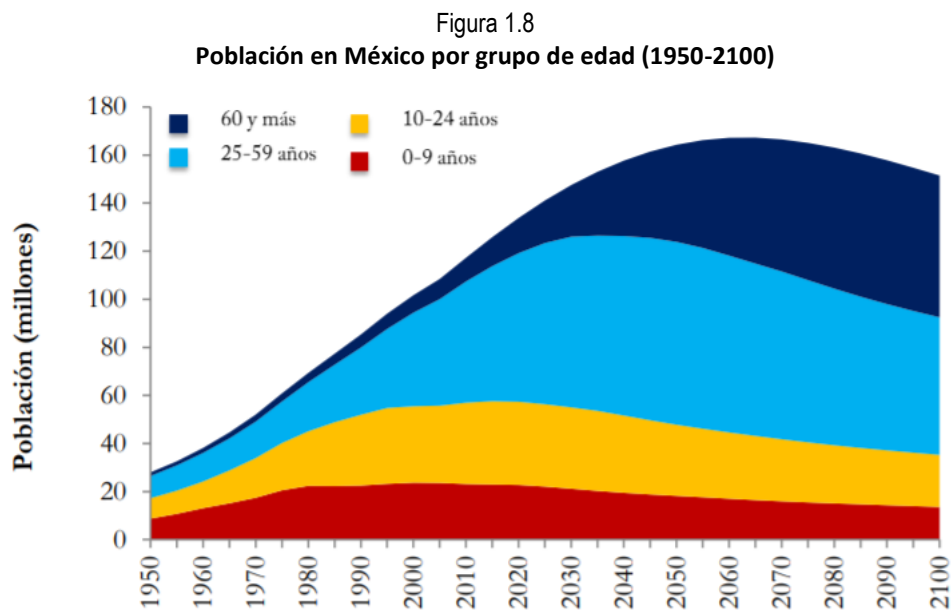
Fuente: MONDELEZ 2019. <https://mx.mondelezinternational.com/newsroom/infografias>



### 1.4.3 Canales de venta

Los principales canales de venta son los autoservicios en donde las personas pueden tomar su producto y en cajas con escáner se paga el producto, las tiendas locales que comúnmente encontramos en la calle donde una persona es quien cobra y ofrece los productos y un reciente desarrollado canal de venta es el e-commerce en donde se realiza la compra a través de internet pagando electrónicamente.

La población de México es una de las más jóvenes de América Latina, y esto representa una oportunidad única y compleja al mismo tiempo. La diversidad de los estilos de vida de este estrato de la población hace que formular productos alimenticios sea más complejo. Y lo es aún más si tomamos en cuenta que los canales de compra son menos tradicionales y la competitividad por un espacio de anaquel o en un minorista en línea es posiblemente la más alta que ha habido nunca.



Fuente: CONSAR con datos de World Population Prospects 2017 (Naciones Unidas).

De acuerdo con el análisis de la Secretaría de Economía<sup>17</sup>, la demanda de productos lácteos con valores añadidos como probióticos, prebióticos, fibras u otros ingredientes que no son naturales de la misma leche, está

<sup>17</sup> ANÁLISIS DEL SECTOR LÁCTEO EN MÉXICO. 2012. Consultado el 12 de abril de 2019. SECRETARÍA DE ECONOMÍA. [https://www.economia.gob.mx/files/comunidad\\_negocios/industria\\_comercio/informacionSectorial/analisis\\_sector\\_lacteo.pdf](https://www.economia.gob.mx/files/comunidad_negocios/industria_comercio/informacionSectorial/analisis_sector_lacteo.pdf)

en aumento. Esto refleja no sólo un cambio en los hábitos de consumo de los mexicanos, sino una creciente concienciación del valor añadido de lo saludable. Además, la forma de compra también sigue una evolución, y se espera que, en el año 2021, el 1.9% total de compras de productos lácteos se realice a través de internet.

El gasto promedio trimestral de los compradores mexicanos en todos los dispositivos y categorías no asociadas a viajes fue de \$6,535 pesos, aproximadamente \$2,178 pesos gastados en línea por mes<sup>18</sup> y las tres categorías que se mantienen como las más relevantes son ropa y accesorios, descargas digitales, y boletos para eventos, de acuerdo con la misma fuente. Ello pone a México en un gran momento y abre una puerta para que las marcas modernicen sus estrategias de ventas con el fin de obtener ganancias en medio de este medio.

Para Mondelēz el mercado e-commerce es muy importante por lo que de la mano de un socio comercial que es líder en el segmento de venta de alimentos, se le dio visibilidad a los productos a través de su plataforma móvil, ya que cuando los usuarios estaban por finalizar su compra, se les mostraba una pantalla con los productos emulando un Check Out y con el mensaje “¿No olvidas algo?”. La respuesta de los usuarios fue impresionante, las ventas del portafolio de gomas y pastillas -Trident, Halls y Clorets principalmente aumentaron en un 386% con base en el mismo periodo del año anterior, y las ventas de productos Mondelēz México dentro de la plataforma de su socio comercial, tuvieron un crecimiento de 668%<sup>19</sup>. Este es un ejemplo de cómo el mercado está teniendo impacto en las ventas y en el comportamiento de los consumidores.

Este esfuerzo busca trabajar el lado emocional de los compradores, ya que, al relacionar un producto con una experiencia específica se crea un lazo que los usuarios identifican cada que hacen una compra. Esta experiencia específica, se refuerza desde hace años, pero de forma física, al momento en el que estamos esperando en la fila para pagar y ahora el reto es trasladar dichas estrategias al comercio electrónico.

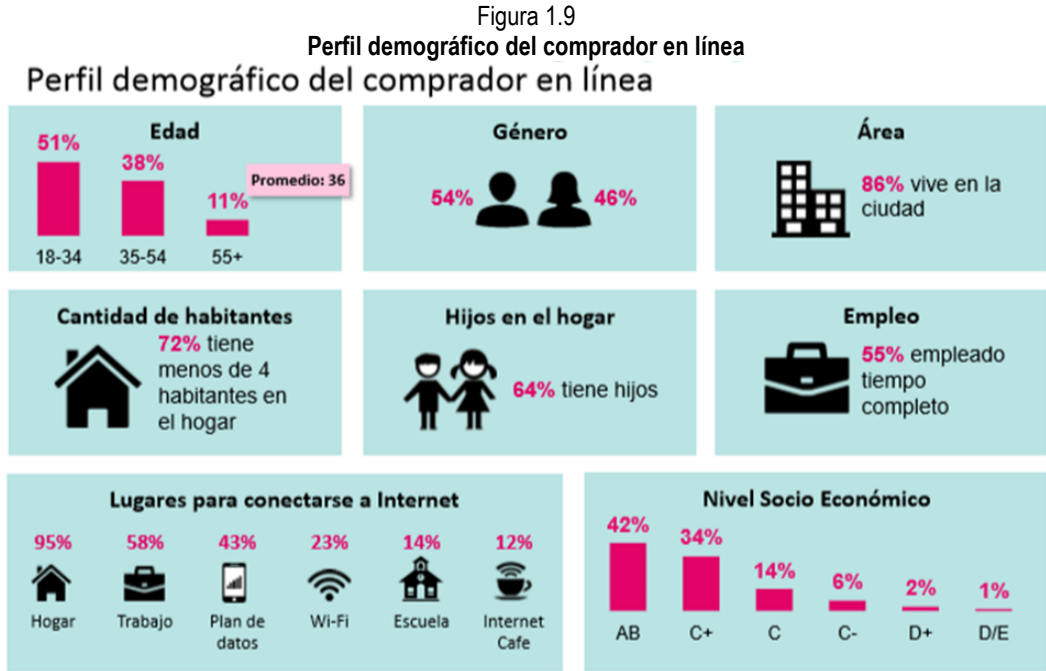
Mondelēz se ha fijado la meta global de generar ganancias de mil millones de dólares a través del comercio electrónico para el año 2020. Hasta ahora, el crecimiento ha sido una constante. De acuerdo con su reporte global de resultados financieros del tercer trimestre de 2017, las ganancias obtenidas vía e-commerce crecieron 40% en los últimos tres meses<sup>18</sup>.

---

<sup>18</sup> Caso de éxito en E-Commerce hace a Mondelez México acreedor a el 12 de abril de 2019. Plata MONDELEZ. Consultado el 12 de abril de 2019. <https://mx.mondelezinternational.com/~media/mondelezcorporate/mx/uploads/downloads/press-releases/2017/mdlz%20comunicado%20e%20commerce%20-%20effie%2015%20nov%2017%20final.pdf?la=es-mx>

Durante 2017 Mondelēz México desarrolló una estrategia digital basada en su modelo de crecimiento para comercio electrónica que está impulsando el crecimiento de otras marcas como Clorets, Oreo, Queso Philadelphia y Tang. En conjunto y apalancándose de las capacidades de retailers de socios comerciales de venta de productos alimenticios en línea, así como jugadores de nuevos modelos de Delivery de comercio electrónico se han obtenido buenos resultados. Un ejemplo de ello es Oreo que incrementó su venta mensual en un 100% durante mayo y junio con la campaña Dunk Challenge, con una estrategia innovadora que incentivó el antojo entre los usuarios.

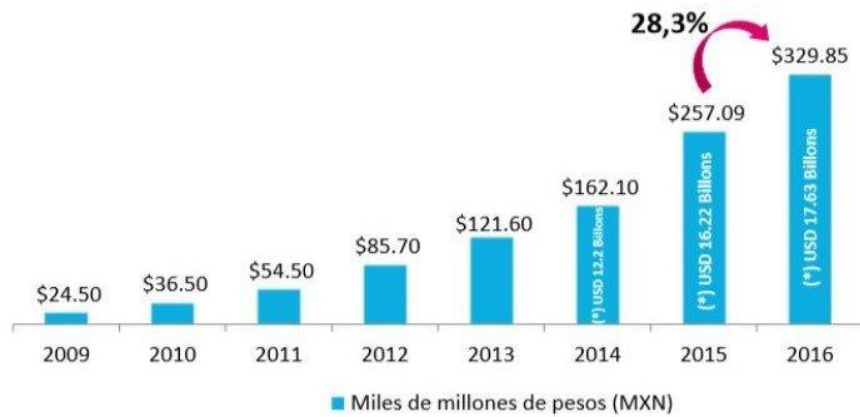
En Asia, el 16% de la venta de abarrotos se hace a través de e-commerce, mientras que en México es menos del 1%. Además, 7 de cada 10 usuarios de internet en México ha realizado compras a través de plataformas de comercio electrónico con esto, hay 106 millones de personas en el país que tienen smartphone y que por lo menos pasan 4 horas al día en ellos<sup>18</sup>.



Fuente: FORBES 2019. <https://www.forbes.com.mx/el-e-commerce-en-mexico-una-gran-oportunidad/>

Figura 1.10  
Evolución del comercio electrónico en México

### Evolución del comercio electrónico en Mexico



Fuente: FORBES 2019. <https://www.forbes.com.mx/el-e-commerce-en-mexico-una-gran-oportunidad/>

La distribución con la que cuenta Mondelēz México es de 800 mil puntos de venta a través de los tres canales de ventas como detallista, mayoreo y moderno.

## **CAPÍTULO 2. ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN POR SEGMENTACIÓN DE MERCADO**

---

### **2.1 Introducción**

Hoy en día, cualquier tipo de empresa —sea pública o privada, pequeña, mediana o grande— requiere de información relevante acerca del mercado y de sus competidores que le permita tomar decisiones más acertadas ante los diferentes ambientes económicos, políticos y sociales que cambian cada vez con mayor velocidad.

En alimentos, el consumidor promedio se preocupa cada vez más por la salud y la nutrición por lo que la innovación es clave para el crecimiento tanto en el producto que se fabrica, como en la estrategia comercial de los productos e ideas. Realizar sondeos, encuestas y la neurociencia son algunos de los métodos para el análisis de la información y con la nueva tecnología la captación de datos es mucho más sencilla por lo que con mayor información podemos obtener distintas variables e índices que nos indiquen la posición del producto.

En este capítulo entenderemos el procedimiento de medición de datos para conocer el desarrollo de un producto y de acuerdo a su evolución en ventas y diversas variables, dar una opinión para enriquecer el producto investigado.

### **2.2 Contexto de la investigación de mercados**

La investigación de mercados es la identificación, recopilación, análisis, difusión y uso sistemático y objetivo de la información con el propósito de mejorar la toma de decisiones relacionadas con la identificación y solución de problemas y oportunidades, además de evaluar y desarrollar alternativas de acción de *marketing* como el establecimiento de precios, promoción, distribución y decisiones sobre productos.

La investigación de mercados especifica la información que se requiere para analizar esos temas, diseña las técnicas para recabar la información, dirige y aplica el proceso de recopilación de datos, analiza los resultados, y

comunica los hallazgos y sus implicaciones. La investigación de mercados se clasifica en dos áreas: investigación para la identificación del problema y para su solución<sup>19</sup>.

La compañía ACNielsen, una de las firmas de investigación de mercados más prestigiada y reconocida, con oficinas en varios países del mundo, lleva a cabo un estudio anual que tiene como finalidad identificar los cambios en las tendencias de los consumidores. La publicación se llama “Cambios en el mercado mexicano” en la sección “Un consumidor en transformación”, realiza todo tipo de análisis sobre varias categorías de productos de consumo a nivel nacional para determinar las tendencias de cambio entre los diferentes perfiles de consumidores y sus hábitos de compra y uso. Al final del documento, la empresa concluye que para años posteriores al 2025 la población con más crecimiento en comparación con la población y otros rangos de edad será la de 50 años o más siendo el 38% del consumo total por lo que se debe de tener un enfoque de marketing hacia el cliente maduro, empezando por generar la lealtad de productos a la actual población entre 30 y 39 años de edad para mantenerlos como consumidores hacia el futuro y analizando la evolución de categorías de compra<sup>20</sup>.

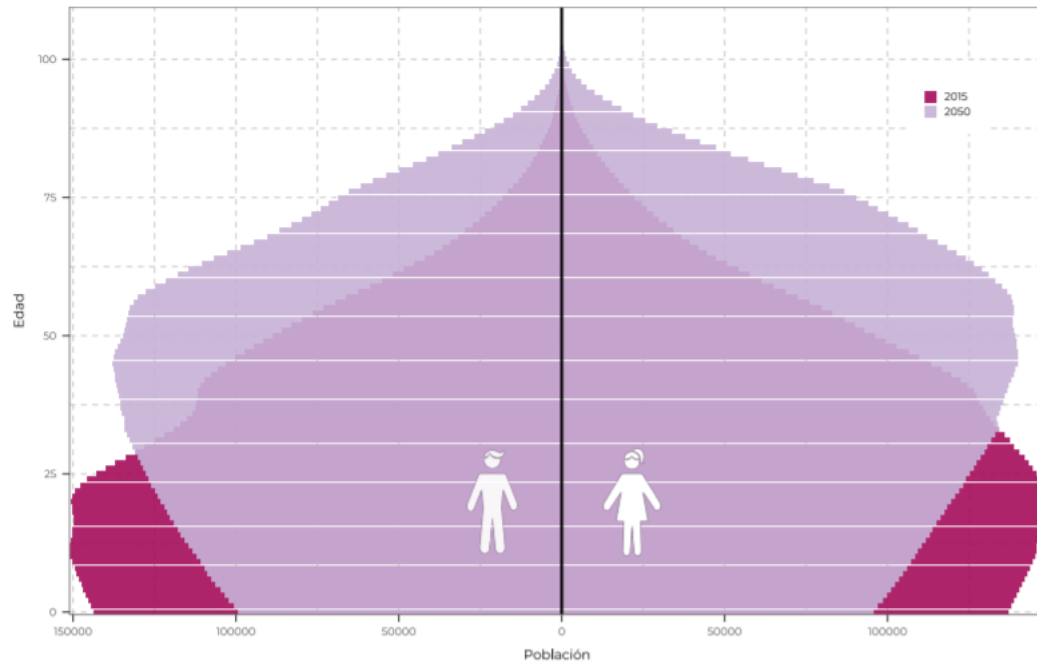
Dicha compañía llegó a estas recomendaciones aplicando un método de investigación documental de encuestas a consumidores y a las auditorías de tiendas, la compañía ha podido apreciar año con año los cambios en la conducta de compra de los segmentos de consumidores. Una de las variables que mejor explican por qué es importante enfocarse al grupo de 55 años o más, es la proyección de la pirámide de edades hacia una población más madura lo cual resulta altamente atractivo.

---

<sup>19</sup> Marcela Benassini. 2009. Introducción a la investigación de mercados, enfoque para América Latina. México. Pearson Educación.

<sup>20</sup> Fuente: ACNielsen, “Cambios en el consumidor mexicano 2007, un consumidor en transformación”, <https://www.nielsen.com/mx/es/>

Figura 2.1  
México población base y proyectada 2015 y 2050



Fuente: Gobierno de México, Proyecciones de la población de México 2016-2050.  
[https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/487388/15\\_MEX.pdf](https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/487388/15_MEX.pdf)

### 2.3 Enfoque del método científico

La investigación de mercados es sistemática: todas las etapas del proceso de investigación de mercados se requieren para la planeación metódica. Los procedimientos que se siguen en cada etapa son metodológicamente sólidos, están bien documentados y, en la medida de lo posible, se planean con anticipación. Su uso del método científico se refleja en el hecho de que se obtienen y analizan datos para probar ideas o hipótesis previas. La investigación de mercados intenta aportar información precisa que refleje la situación real, es objetiva y debe realizarse de forma imparcial.

Algunos de los problemas que se presentan al aplicar la investigación de mercados son: la gran complejidad de la materia, la dificultad para obtener mediciones precisas, el hecho de que el proceso de medición puede influir sobre los resultados, la dificultad en el uso de experimentos para probar la hipótesis, la objetividad del investigador y, por último, la gran dificultad de realizar una predicción exacta.

Una solicitud de estudio, también conocida como *brief*, es un formato que delinea las necesidades y requisitos del estudio a realizarse. Una vez que los responsables entregan la solicitud a una o varias agencias, recibirán como respuesta de cada una de ellas una propuesta. Este documento presentará al solicitante el diseño de investigación que cada agencia recomienda para solucionar el problema, a qué costo, y en qué tiempo. En algunos casos, la empresa solicitante requiere solamente el trabajo de campo, el análisis de la información, o las recomendaciones derivadas del estudio.

Generalmente se proporciona la siguiente información:

1. **Diagnóstico de la situación.** La empresa solicitante debe definir claramente el problema u oportunidad básica. Para ello, una vez que han recibido la solicitud, los investigadores deben hacer preguntas a los usuarios finales de la investigación, escuchar detenidamente sus respuestas, aclarar todos los términos que se están utilizando y eliminar cualquier ambigüedad. En otras palabras, el investigador tratará de entender en toda su amplitud los objetivos de la empresa, por qué necesita realizar una investigación para alcanzar tales objetivos, y para qué utilizará los resultados de la investigación. A mayor conocimiento de la agencia sobre el usuario final de la investigación, mejor podrá satisfacer sus necesidades.
2. **Redactar las instrucciones.** El departamento solicitante debe mandar las instrucciones por escrito, expresando la siguiente información:
  - a) Antecedentes. Son una revisión de los puntos del negocio que forman las bases para el estudio. Puede ser útil hacer un resumen de una investigación anterior que se haya llevado a cabo, solicitando un complemento o una continuación.
  - b) Objetivos comerciales  
¿Qué tipo de decisiones espera la empresa poder tomar como resultado de la investigación?
  - c) Requisitos de información. En este paso se complementan los objetivos comerciales por medio de una lista que detalla la información necesaria para poder hacer la investigación.
  - d) Uso que se espera dar a los resultados. Son las aplicaciones concretas de la investigación, por lo que debe explicarse claramente a la agencia la manera cómo se utilizarán los resultados del estudio.
  - e) Normas de acción. El área solicitante debe compartir con la agencia las normas de acción con las que se tomarán las decisiones. En otras palabras, quien pide el estudio debe decidir



anticipadamente lo que sería un resultado bueno o malo. La agencia debe, por lo tanto, comentar y examinar estas acciones considerando su propia experiencia

- f) Información útil y puntos críticos. Las instrucciones para solicitar la investigación deben contener toda la información necesaria para que la agencia decida el enfoque y proporcione un estimado del costo y tiempo. Además, el área solicitante deberá definir dónde se realizará la reunión previa, cuántas presentaciones se requerirán y cualquier otra información que considere sumamente importante.
- g) Enfoque de la investigación. Se refiere a la metodología a aplicar en la investigación. Una buena solicitud de estudio y una buena agencia, plantean alternativas metodológicas, indicando porque las eligieron. Una metodología original y bien justificada
- h) Entregables. Es muy importante especificar con exactitud lo que se espera que entregue la agencia al concluir el estudio. Se puede incluir:
  - Una o varias presentaciones verbales, en una o más ciudades.
  - Un reporte completo, que tradicionalmente se entrega de manera impresa, aunque esta práctica tiende a desaparecer por motivos ecológicos. Las generaciones de investigadores más jóvenes tienden ahora a preferir las entregas utilizando puertos USB, o incluso haciendo envíos mediante el correo electrónico.
  - Otros entregables: Copia de los videos de las sesiones de grupo, los testimoniales, bases de datos y programas de cómputo utilizados, o información adicional que se procesará posteriormente, entre otros.

### **2.3.1 Análisis de información**

La investigación de mercados incluye identificación, recopilación, análisis, difusión y uso de la información. Cada fase de este proceso es importante porque identifica o define el problema u oportunidad de la investigación y luego se determina la información que se requiere para investigar. Se utiliza el método más adecuado para recabar los datos, los cuales se analizan e interpretan, y después se hacen inferencias. Por último, los hallazgos, las implicaciones y las recomendaciones se presentan en un formato que permita que la información sirva para la toma de decisiones de marketing y que se proceda en consecuencia.

La investigación de mercados es necesaria para considerar los recursos y estrategias de producto, precio, distribución y publicidad que las compañías han de asignar para el siguiente periodo. Puede darse el caso de que

la empresa necesite conocer si debe invertir en el desarrollo de nuevos productos o servicios, de acuerdo con la demanda existente. Por supuesto, las líneas de productos y servicios siempre deberán estar relacionadas con los perfiles de clientes para los que hayan sido diseñadas, además de sus características, necesidades y problemas.

Las empresas deben identificar hasta cuánto está dispuesto a gastar el consumidor en cierto producto o servicio. Es habitual que los clientes acudan a ciertos establecimientos a comprar sólo determinada clase de bienes y servicios. Cuando un producto comienza a distribuirse mediante otro tipo de canales, puede producirse un fenómeno de mayor aceptación o, por el contrario, de rechazo.

Algunas empresas invierten una parte de su presupuesto publicitario en verificar la eficacia de sus anuncios. En publicidad, por ejemplo, se debe investigar la comprensión y credibilidad de los mensajes, los medios más eficientes para anunciar ciertos productos y la eficacia de la publicidad en general; para medir el efecto de un anuncio es necesario incluir preguntas que ayuden a cuantificarlo tales como: a) la recordación, b) el agrado o desagrado de la audiencia y c) la intención de compra. Es importante separar estos tres factores, ya que un anuncio puede ser simpático y recordado, pero no necesariamente propicia las ventas.

### **2.3.2 Fases del proceso de investigación**

El primer paso de la investigación es establecer la necesidad que existe para elaborar la información de la investigación de mercados. El investigador debe entender, claramente, la razón por la cual se necesita la información. Se debe establecer la necesidad de determinada información sobre la investigación.

El contenido del formato en que se recopilen los datos dependerá de que los datos se recopilen por medio de entrevistas o de la observación. El proceso mediante el cual se desarrollan los formatos para recopilación de datos, por medio de entrevistas, es más complejo; la redacción de las preguntas, la secuencia de las preguntas, la utilización de preguntas directas en contraposición a las indirectas y el formato en general del cuestionario son muy importantes.

La definición del problema está determinada por las correcciones que se desean realizar en la empresa de bienes o servicios. Se encuentra determinado por los objetivos que se quieren alcanzar. Una vez que se formula el diseño de la investigación y que se realizan el presupuesto y la planeación del proyecto, debe tenerse por escrito una propuesta de investigación. La propuesta de investigación de mercados contiene la esencia del proyecto y

sirve como un contrato entre el investigador y la administración. Tal propuesta cubre todas las fases del proceso de investigación de mercados. Describe el problema de investigación, el enfoque, el diseño de la investigación y la forma en que los datos serán recabados, analizados y reportados. Proporciona una estimación del costo y un calendario para cumplir con el proyecto. La mayoría de las propuestas abordan todos los pasos del proceso de investigación de mercados y contienen los siguientes elementos<sup>21</sup>:

1. Resumen ejecutivo. La propuesta debería empezar con un resumen de los principales puntos de cada una de las secciones y presentar una perspectiva general de la propuesta completa.
2. Antecedentes. Deben analizarse los antecedentes del problema, incluyendo el contexto ambiental.
3. Definición del problema y los objetivos de la investigación. Por lo general, tiene que presentarse una exposición del problema que incluya los componentes específicos. Si esta exposición no se ha desarrollado (como en el caso de la investigación para la identificación del problema), deben especificarse con claridad los objetivos del proyecto de investigación de mercados.
4. Enfoque del problema. Debe presentarse, como mínimo, una revisión de la literatura académica y comercial relevante, junto con algún tipo de modelo analítico. Si ya se identificaron las preguntas de investigación y las hipótesis, deben incluirse en la propuesta.
5. Diseño de la investigación. Debe especificarse el diseño de la investigación adoptado, sea exploratorio, descriptivo o causal. Tiene que brindarse información sobre los siguientes componentes: 1. tipo de información que va a obtenerse, 2. método de aplicación del cuestionario (mediante entrevistas por correo, telefónicas, personales o electrónicas), 3. Técnicas de escalamiento, 4. Naturaleza del cuestionario (tipo de preguntas planteadas, longitud, tiempo promedio de la entrevista), y 5. Plan de muestreo y tamaño de la muestra.
6. Trabajo de campo y recolección de datos. Es necesario que la propuesta exponga cómo se recabarán los datos y quién lo hará. Se requiere describir los mecanismos de control para asegurar la calidad de los datos obtenidos.
7. Análisis de los datos. Debe describirse el tipo de análisis de datos que se realizará (tabulación cruzada simple, análisis univariado, análisis multivariado), así como la forma en que se interpretarán los resultados.
8. Informe. La propuesta debe especificar si se presentarán informes intermedios y en qué etapas, cuál será el formato del informe final y si se hará una presentación formal de los resultados.

---

<sup>21</sup> Marcela Benassini. 2009. Introducción a la investigación de mercados, enfoque para América Latina. México. Pearson Educación.

9. Costo y tiempo. Tienen que presentarse el costo del proyecto y el calendario, separando las fases. Puede incluirse una gráfica del método de ruta crítica o la técnica de evaluación y revisión del programa. En los proyectos grandes, también se prepara de antemano un programa de pagos.
10. Apéndices. Cualquier información estadística o de otro tipo que sólo sea de interés para unas cuantas personas debería incluirse en los apéndices.

### **2.3.3 Extracción y análisis de datos**

El muestreo es la parte de la estadística que se ocupa de la selección y acopio de elementos representativos de cierta población a fin de obtener inferencia. A su vez, la población —o universo— es el conjunto de todos los posibles elementos que intervienen en un experimento o en un estudio.

Un paso importante son los procesos de revisión y verificación que se inician después de recopilar los datos. Durante la etapa de la revisión y verificación se llevan a cabo varios procedimientos relacionados entre sí para resumir y reordenar los datos<sup>22</sup>.

1. *Revisión de los datos.* El objetivo de toda investigación es proporcionar información. Hay una diferencia entre la información y los datos en bruto. El término información se refiere a un conjunto de datos organizados con un formato adecuado para la toma de decisiones; mientras que los datos son tan sólo medidas registradas de ciertos fenómenos. La conversión de los datos en bruto en información requiere que se revisen, editen y codifiquen a fin de poder transferirlos a una computadora.
2. *Verificación.* A pesar de haber aplicado las encuestas con sumo cuidado, es posible que los entrevistadores hayan incurrido en errores como éstos: no anotar los datos completos del entrevistado, no seguir en orden las instrucciones del formulario, anotar algún dato de manera equivocada o incurrir en omisiones. Estos y otros problemas deben corregirse antes de codificar y capturar los datos. La verificación es el proceso de revisar y ajustar los datos para detectar omisiones, constatar que sean legibles y consistentes, y prepararlos para su codificación y almacenamiento. En esta etapa, el investigador busca eliminar los errores provenientes de los datos en bruto. Pretende también clasificar dichos datos para poder efectuar su captura. Para realizar una

---

<sup>22</sup> Marcela Benassini. 2009. Introducción a la investigación de mercados, enfoque para América Latina. México. Pearson Educación.

buena edición debe existir un criterio uniforme y homogéneo para todas las encuestas y los encuestadores. Deben revisarse aspectos como los siguientes:

- a. La fidelidad a las instrucciones del muestreo.
- b. La legibilidad de los datos.
- c. Su terminación.
- d. Su consistencia.
- e. Su comprensión.

El acopio de la información debe ser un trabajo de mucha calidad, aun cuando se lleven a cabo mediante dispositivos electrónicos. Por ello, la selección y la capacitación de los entrevistadores deben hacerse con sumo cuidado ya que debe estar bien capacitado en temas como la manera de establecer el contacto y lograr la entrevista, cómo profundizar para obtener más información y cómo anotar las respuestas. Enseguida, debe hacerse la supervisión de los trabajadores de campo y la verificación de su trabajo. Una vez recopilada la información, estamos en posición de editar, codificar y capturar los datos.

## **2.4 Metodología para la investigación**

La investigación para la identificación del problema se lleva a cabo para ayudar a identificar problemas que quizá no sean evidentes a primera vista, pero que existen o es probable que surjan en el futuro. Algunos ejemplos de este tipo de investigación incluyen estudios de potencial de mercado, participación de mercado, imagen de una marca o compañía, características del mercado, análisis de ventas, pronósticos a corto y a largo plazos, y tendencias comerciales. El reconocimiento de tendencias económicas, sociales o culturales, como los cambios en el comportamiento del consumidor, puede señalar problemas u oportunidades subyacentes.

Una vez que se ha identificado un problema o una oportunidad, se realiza la investigación para la solución del problema, cuyos hallazgos se utilizan para tomar decisiones que resolverán problemas de marketing específicos.

La investigación preliminar es la obtención de conocimientos básicos sobre un tema; requiere determinar las necesidades de investigación con el objeto de evitar errores y encontrar soluciones viables a cualquier problema que se presente y se le conoce también como investigación exploratoria o sondeo de mercado. Delimitado el problema se decidirá el tipo de estudio a desarrollar y la forma a llevarlo a cabo. La mayoría de los estudios se

realizan por medio de sondeos de opinión mediante encuestas, por ello se utiliza esta técnica para analizar las fases del estudio. El objetivo principal es el de verificar que la información que se obtenga sea útil y sirva para tomar decisiones o cuando menos sea la base para redefinir el objetivo y proceder al planteamiento de la investigación de mercados concluyente.

#### **2.4.1 Análisis estadístico y toma de decisiones**

El siguiente paso en el proceso de investigación de mercados es el análisis de los datos, el cual nos permitirá sacar conclusiones y tomar las decisiones. En las primeras investigaciones que realizamos es frecuente que hagamos acopio de una gran cantidad de datos y cuando llega el momento de hacer el análisis no sabemos cómo empezar ni qué camino seguir. El análisis puede ser tan complejo como lo sean los objetivos y la metodología del estudio.

Existen herramientas básicas para llevar a cabo el análisis y la toma de decisiones. Algunas son la distribución de frecuencias, las tabulaciones cruzadas o cálculos entre variables. Además de ellas, existen muchas modalidades para efectuar el trabajo de jugar con la información, a fin de encontrar un mayor número de relaciones entre las variables que nos conduzcan a recomendaciones más contundentes y, como consecuencia, a mejores decisiones. Con los cálculos realizados, mostrados con gráficos o tablas el analista puede observar y deducir el comportamiento de ciertos mercados y productos de acuerdo a las variables que estudia, revisando su comportamiento contra la tendencia evitando confundir con estacionalidades o eventos periódicos que alteren el comportamiento del producto, y con esto dar una mejor respuesta a la investigación. Esto dependerá en gran parte de la curiosidad como investigadores, de las tecnologías disponibles y del factor tiempo, que siempre será una restricción en contra.

#### **2.4.2 Valores estadísticos de la distribución de frecuencias**

Medidas de tendencia central<sup>23</sup>: Este tipo de medidas corresponden a la investigación descriptiva. En una investigación descriptiva necesitamos establecer lo que está ocurriendo, cómo vamos, en dónde nos encontramos, sin preocuparnos todavía por el porqué. Es el tipo de investigación que genera datos de primera mano para realizar después un análisis general y presentar un panorama más profundo del problema. Las

---

<sup>23</sup> Marcela Benassini. 2009. Introducción a la investigación de mercados, enfoque para América Latina. México. Pearson Educación.

medidas de tendencia central suelen localizarse al centro de la distribución de los datos. Por lo tanto, los hallazgos que obtenemos en este tipo de medidas corresponden a la investigación descriptiva. Las medidas de tendencia central son la media, la mediana y la moda.

La media o promedio es la medida de tendencia central que se utiliza con mayor frecuencia. Es el cociente entre la suma de todos los datos y el número de ellos. De esta manera, si  $X_i$  es el valor de la variable y  $n_i$  su frecuencia, tenemos que se calcula sumando un grupo de números y dividiéndolos entre el total de dichos números.

$$\bar{x} = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n x_i = \frac{x_1 + x_2 + \dots + x_n}{n}$$

La mediana es el número intermedio de un grupo de datos; es decir, la primera mitad de los números son inferiores a la mediana y la segunda mitad de dichos números tiene valores superiores a la mediana.

La moda es el valor que aparece con mayor frecuencia en una distribución o en un grupo de números. En otras palabras, representa la cima de la distribución.

Las medidas de dispersión también forman parte de la investigación descriptiva y son complementarias a las medidas de tendencia central. Su aplicación es importante porque, además de saber cómo están agrupados los datos, también necesitamos conocer la forma como éstos se dispersan en su distribución respecto del promedio, a fin de tener una visión más acorde con la realidad en el momento de describirlos e interpretarlos para la toma de decisiones. En otras palabras, mientras las medidas de tendencia central tienen como objetivo sintetizar los datos en un valor representativo, las de dispersión nos dicen hasta qué punto las medidas de tendencia central se representan como síntesis de la información. Las medidas de dispersión cuantifican la separación, la variabilidad de los valores de la distribución respecto al valor central.

La varianza se define como la media de las diferencias al cuadrado de  $n$  puntuaciones con respecto a su media aritmética:

$$\sigma_n^2 = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n (x_i - \bar{X})^2 = \left( \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n x_i^2 \right) - \bar{X}^2 = \frac{1}{n^2} \sum_{i=1}^n \sum_{j>i}^n (x_i - x_j)^2$$

Siendo:

- $x_i$ : cada dato
- $\bar{X}$ : media de los datos
- $n$ : número de datos

La desviación estándar —o desviación típica— es la medida de la dispersión de los valores respecto a la media o el valor promedio. Dicho de otra manera, la desviación estándar es el promedio o variación esperada en relación con la media aritmética. Se representa por la fórmula:

$$s = \sqrt{\frac{\sum_{i=1}^N (x_i - \bar{x})^2}{N - 1}}$$

donde  $\{x_1, x_2, \dots, x_N\}$  son los valores observados de los elementos de la muestra,  $\bar{x}$  es el valor medio de estas observaciones, y  $N$  es el número de observaciones de la muestra.

Observaciones a la desviación típica y a la varianza 1. Ambas dependen de todos los valores de la distribución, así como de la media. 2. En los casos en que no sea posible calcular la media aritmética, tampoco se podrá obtener la desviación típica ni la varianza por ser funciones de la media. 3. La varianza tiene el inconveniente de que no aparece expresada en las mismas unidades que los datos, debido a que las desviaciones están elevadas al cuadrado.

La tabulación cruzada representa una extensión de la tabulación unidimensional que sólo muestra la distribución de una variable o de un atributo entre grupos. Para diseñar las tabulaciones cruzadas, es requisito indispensable tener cuidado para relacionar de manera acertada la información con datos que en realidad expliquen el fenómeno. Las tabulaciones cruzadas quizá no revelen suficientes relaciones entre las variables. La introducción de una tercera variable puede ayudar a confirmar o rechazar la relación original. Pueden añadirse variables adicionales siempre y cuando haya datos y la muestra sea lo bastante grande para que las fracciones permanezcan significativas.



### 2.4.3 Diagrama de proceso de investigación de mercados

Se considera que el proceso de investigación de mercados consta de seis pasos<sup>24</sup>:

Paso 1: Definición del problema. El primer paso en cualquier proyecto de investigación de mercados es definir el problema. Al hacerlo, el investigador debe considerar el propósito del estudio, la información antecedente pertinente, la información que se necesita y la forma en que se utilizará para la toma de decisiones. La definición del problema supone hablar con quienes toman las decisiones, entrevistas con los expertos del sector, análisis de los datos secundarios y, quizás, alguna investigación cualitativa, como las sesiones de grupo. Una vez que el problema se haya definido de manera precisa, es posible diseñar y conducir la investigación de manera adecuada.

Paso 2: Desarrollo del enfoque del problema. El desarrollo del enfoque del problema incluye la formulación de un marco de referencia objetivo o teórico, modelos analíticos, preguntas de investigación e hipótesis, e identificación de la información que se necesita. Este proceso está guiado por conversaciones con los administradores y los expertos del área, análisis de datos secundarios, investigación cualitativa y consideraciones pragmáticas.

Paso 3: Formulación del diseño de investigación. Un diseño de investigación es un esquema para llevar a cabo un proyecto de investigación de mercados. Expone con detalle los procedimientos necesarios para obtener la información requerida, y su propósito es diseñar un estudio que ponga a prueba las hipótesis de interés, determine las posibles respuestas a las preguntas de investigación y proporcione la información que se necesita para tomar una decisión. El diseño también incluye la realización de investigación exploratoria, la definición precisa de las variables y el diseño de las escalas adecuadas para medirlas. Debe abordarse la cuestión de cómo deberían obtenerse los datos de los participantes (por ejemplo, aplicando una encuesta o realizando un experimento). También es necesario diseñar un cuestionario y un plan de muestreo para seleccionar a los participantes del estudio. De manera más formal, la elaboración de un diseño de investigación incluye los siguientes pasos:

1. Definición de la información necesaria.
2. Análisis de datos secundarios.
3. Investigación cualitativa.

---

<sup>24</sup> Marcela Benassini. 2009. Introducción a la investigación de mercados, enfoque para América Latina. México. Pearson Educación.

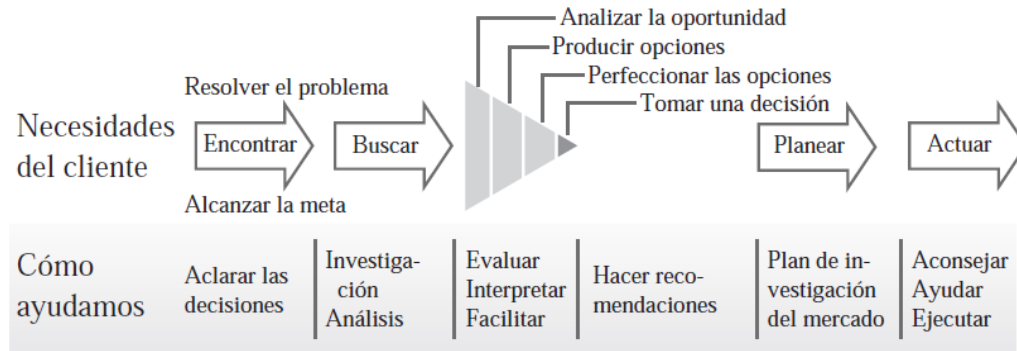
4. Técnicas para la obtención de datos cuantitativos (encuesta, observación y experimentación).
5. Procedimientos de medición y de escalamiento.
6. Diseño de cuestionarios.
7. Proceso de muestreo y tamaño de la muestra.
8. Plan para el análisis de datos.

Paso 4: Trabajo de campo o recopilación de datos. La recopilación de datos implica contar con personal o un equipo que opere ya sea en el campo, como en el caso de las encuestas personales (casa por casa, en los centros comerciales o asistidas por computadora), desde una oficina por teléfono (telefónicas o por computadora), por correo (correo tradicional y encuestas en panel por correo en hogares preseleccionados), o electrónicamente (por correo electrónico o Internet). La selección, capacitación, supervisión y evaluación adecuadas del equipo de campo ayuda a minimizar los errores en la recopilación de datos.

Paso 5: Preparación y análisis de datos. La preparación de los datos incluye su revisión, codificación, transcripción y verificación. Cada cuestionario o forma de observación se revisa y, de ser necesario, se corrige. Se asignan códigos numéricos o letras para representar cada respuesta a cada pregunta del cuestionario. Los datos de los cuestionarios se transcriben o se capturan en cintas o discos magnéticos, o se introducen directamente a la computadora. Los datos se analizan para obtener información relacionada con los componentes del problema de investigación de mercados y, de esta forma, brindar información al problema de decisión administrativa.

Paso 6: Elaboración y presentación del informe. Todo el proyecto debe documentarse en un informe escrito donde se presenten las preguntas de investigación específicas que se identificaron; donde se describan el enfoque, el diseño de investigación y los procedimientos utilizados para la recopilación y análisis de datos; y donde se incluyan los principales resultados. Los hallazgos deben presentarse en un formato comprensible que facilite a la administración su uso en el proceso de toma de decisiones. Además, debe hacerse una presentación oral para la administración, en la cual se usen tablas, figuras y gráficas para mejorar su claridad e influencia. Internet sirve para difundir los resultados e informes de la investigación de mercados, colocándolos en la Web para que estén disponibles para los administradores de todo el mundo.

Figura 2.2  
Proceso de investigación de mercados

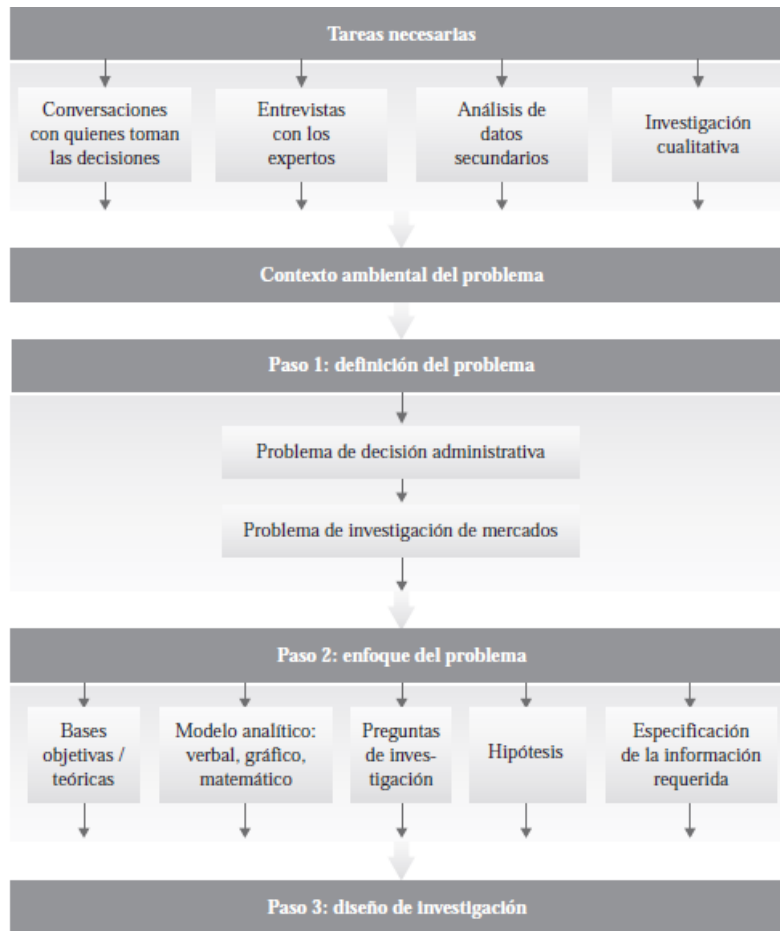


Fuente: Introducción a la investigación de mercados, enfoque para América Latina, Marcela Benassini, 2009

#### 2.4.4 Definición del problema y desarrollo del enfoque

Si bien en un proyecto de investigación de mercados todos los pasos son importantes, la definición del problema es el fundamental. La definición del problema supone plantear el problema general e identificar los componentes específicos del problema de investigación de mercados. La investigación sólo puede diseñarse y conducirse de forma adecuada cuando el problema a tratar se ha definido con claridad. De todas las tareas en un proyecto de investigación de mercados, ninguna es más importante para la satisfacción de las necesidades del cliente que la definición apropiada del problema de investigación. Todo el esfuerzo, tiempo y dinero invertidos en este punto serán infructuosos, si el problema se interpreta o se define mal. Vale la pena recordar este punto, porque la definición inadecuada del problema es una causa importante del fracaso en los proyectos de investigación de mercados. Además, las condiciones que se mencionan con más frecuencia para aumentar la utilidad de la investigación son una mejor comunicación y más participación en la definición del problema. Esos resultados llevan a la conclusión de que no puede exagerarse la importancia de identificar y definir con claridad el problema de investigación de mercados.

Figura 2.3  
**Proceso de definición del problema y desarrollo del enfoque**



Fuente: Introducción a la investigación de mercados, enfoque para América Latina, Marcela Benassini, 2009

La información obtenida de la persona que toma las decisiones, de los expertos del sector y de los datos secundarios quizá sea insuficiente para definir el problema de investigación. En ocasiones debe realizarse investigación cualitativa para entender el problema y los factores que le subyacen.

La investigación cualitativa es de naturaleza exploratoria y no estructurada, se basa en pequeñas muestras y puede utilizar técnicas cualitativas populares como las sesiones de grupo (entrevistas grupales), asociación de palabras (pedir a los entrevistados que den la primera respuesta a las palabras estímulo) y entrevistas en profundidad (entrevistas personales que exploran en detalle los pensamientos del entrevistado).

La información previa y los pronósticos de las tendencias relativas a ventas, participación en el mercado, rentabilidad, tecnología, población, demografía y estilo de vida, pueden ayudar al investigador a entender lo que

subyace al problema de la investigación de mercados. Cuando sea pertinente, este tipo de análisis debe realizarse a nivel de la industria y de la empresa. Por ejemplo, si las ventas de una compañía disminuyen, pero las ventas de la industria aumentan, los problemas serán muy diferentes que si las ventas de la industria también disminuyeran. En el primer caso, es probable que los problemas sean específicos de la empresa.

La probabilidad de cometer cualquier error al definir el problema se reduciría planteando el problema de investigación de mercados en términos amplios y generales, e identificando sus componentes específicos. El planteamiento general da una perspectiva del problema y funciona como salvaguarda. Los componentes específicos se enfocan en los aspectos fundamentales del problema y brindan directrices claras acerca de cómo proseguir<sup>25</sup>:

1. El documento debe describir el problema a resolver mediante la investigación, el enfoque, el diseño metodológico, y la forma en que los datos serán recabados, analizados y reportados. Debe separar la fase exploratoria y concluyente, y los tipos de investigación cualitativa y cuantitativa. También es necesario hacer una estimación del costo y proponer un calendario para cumplir con el proyecto. Aunque el formato de este documento puede variar en forma considerable, es recomendable que cada propuesta que elaboremos aborde todos los pasos del proceso de investigación de mercados, y comprender los siguientes elementos:
  1. Introducción. La propuesta debería empezar con un resumen de los principales puntos de cada una de las secciones y presentar una perspectiva general de la propuesta completa.
  2. Situación de base. Deben analizarse los antecedentes del problema, incluyendo el contexto ambiental.
  3. Definición del problema y los objetivos de la investigación. Para verificar que el investigador ha comprendido los alcances del estudio, tiene que incluir en la propuesta una exposición del problema que incluya los componentes específicos. Si esta exposición no se ha desarrollado, deben especificarse con claridad los objetivos del proyecto de investigación.
  4. Diseño de la investigación. Debe presentarse el diseño de la investigación adoptado, sea exploratorio, descriptivo o causal, y brindarse información sobre los siguientes componentes:
    - Grupo o grupos meta a quienes habrá de aplicarse el estudio
    - Tipo de información que va a obtenerse

---

<sup>25</sup> Marcela Benassini. 2009. Introducción a la investigación de mercados, enfoque para América Latina. México. Pearson Educación.

- Tamaño de la muestra y forma de calcularlo
- Método de recolección de datos o trabajo de campo
- Procesamiento y análisis de la información
- Informe.

La propuesta debe especificar si se presentarán informes intermedios y en qué etapas, cuál será el formato del informe final y si se hará una presentación formal de los resultados.

5. Costo y tiempo. Tienen que presentarse el costo del proyecto y el calendario, separando las fases.

### **2.4.5 Reporte ejecutivo**

Existen dos caminos importantes para lograr una completa satisfacción del cliente en el momento de recibir los resultados de una investigación. El primero es la preparación de un reporte profesional que contenga todos los elementos de la investigación. El segundo es una presentación también profesional donde el investigador y el cliente tengan la oportunidad de interactuar para conocer los resultados del proyecto.

La elaboración y la presentación del reporte son partes muy importantes del proyecto de investigación de mercados por las siguientes razones:

1. El reporte es el producto tangible de la investigación. Después de que el proyecto termina y la gerencia toma la decisión, hay pocas evidencias del proyecto además del reporte escrito.
2. Las decisiones de la gerencia se guían por el reporte y su presentación. Si los primeros cinco pasos del proyecto se realizan con cuidado, pero se presta una atención inadecuada al sexto, el estudio total se verá disminuido en gran medida ante la gerencia.
3. La participación de muchos gerentes de marketing en el proyecto se limita al reporte escrito y la exposición presencial. Los gerentes evalúan la calidad de todo el proyecto con base en la calidad del reporte y su presentación.

Para redactar en forma adecuada el reporte, debemos tomar en cuenta lo siguiente:

1. Un reporte debe redactarse para un lector específico. Para preparar un buen informe hay que considerar los antecedentes técnicos de los lectores y su interés por el proyecto, así como la forma

en que lo leerán y cómo lo utilizarán. Es recomendable utilizar un vocabulario sencillo y, de preferencia, no recurrir a términos técnicos que tienden a confundir al lector.

2. Es necesario que el reporte esté estructurado de una manera lógica y redactado con claridad. El material requiere estar organizado de manera que el lector pueda ver y entender con facilidad las conexiones y enlaces inherentes. Asimismo, deben utilizarse títulos para cada tema y subtítulos para los subtemas.
3. Un reporte estructurado con seriedad, que contenga todo el material escrito y gráfico de apoyo, infunde confianza entre quienes lo revisan.
4. La objetividad es una característica que debe prevalecer en toda la investigación y, por lo tanto, darse en el reporte. En ocasiones sucede que el investigador no puede dejar de hacer el documento sin su muy personal forma de ver los hallazgos, ya sea por un interés personal o por desear que el cliente se sienta bien. Por ello, lo mejor es que el reporte refleje con exactitud la metodología, los resultados y las conclusiones del proyecto sin alterar los descubrimientos para adaptarlos a las expectativas de la gerencia. Debemos tomar en cuenta que en ocasiones los resultados no hacen feliz al cliente, pero es nuestro deber comunicarle la verdad.
5. Hay muchas herramientas que nos ayudan a reforzar la información clave en el texto con cuadros, gráficas, fotografías, mapas y otros dispositivos visuales. Este material puede facilitar mucho la comunicación y dar claridad y efecto al reporte. Los lineamientos para la presentación de cuadros y gráficas se estudian más adelante.
6. Un reporte ha de ser breve y conciso, aunque no debe sacrificarse la información completa en aras de la brevedad. Las personas que lean el reporte nos agradecerán que les facilitemos el trabajo.
7. No debemos dar por obvios los análisis, ni mucho menos las recomendaciones que el cliente con seguridad está esperando

La presentación en una herramienta que ayuda a que el reporte se comprenda cabalmente, por lo cual es muy recomendable que todos los proyectos de investigación culminen con una buena exposición presencial ante el cliente y otros ejecutivos. Durante o después de la exposición pueden responderse todas las preguntas y aclararse las dudas. La clave para una presentación eficaz es su preparación. La presentación deberá adaptarse al público que esté presente. Para este propósito, el investigador debe indagar los antecedentes, intereses y participación de las personas involucradas en el proyecto, así como el grado en el que pueden verse afectados con los resultados.

La elaboración y la presentación del reporte son partes muy importantes del proveedor de investigación de mercados. Por lo general, el formato del reporte debe incluir portada, contenido, lista de tablas, líneas de gráficas, lista de apéndices, lista de ilustraciones y resumen ejecutivo. Antes de preparar el reporte, es necesario considerar quiénes van a leerlo, si es un reporte fácil de leer, si tiene una apariencia presentable y profesional, si es objetivo, si tiene suficientes cuadros y gráficas y si es un documento breve. Cuando presentamos cuadros, ayuda mucho incluir título y número, orden de los datos, base utilizada para la medición, guías, líneas y espacios que faciliten la lectura, así como explicaciones y comentarios, títulos, matrices y notas al pie. Al presentar las gráficas podemos utilizar gráficos y mapas de posicionamiento, gráficas circulares o de pastel, de líneas y de estratos; también, histogramas y gráficas de barras. La exposición presencial ayuda a disipar las dudas y a responder todas las preguntas del cliente.

Después de conocer cómo desarrollar un análisis de investigación de mercado, desde la definición del problema, utilización de variables y llegando al reporte o presentación final, sabemos la importancia de cada uno de los procesos para que podamos llegar a una conclusión que nos ayude a tomar una decisión sobre lo que estamos estudiando. Esta toma de decisión tiene tanto impacto en las empresas que con ellas se puede llegar a cambiar el rumbo de una compañía, generación de nuevos productos, enfocarse en ciertas áreas o descartar propuestas.

Conociendo el proceso de un análisis de investigación de mercados podemos revisar un caso en específico para el mercado en alimentos manufacturados del cual aprendimos también cómo se están moviendo las tendencias del consumidor y la importancia de este tipo de mercado para el país.



# CAPÍTULO 3 REPORTES PARA FABRICANTES DE PRODUCTOS ALIMENTICIOS

---

## 3.1 Introducción

En el capítulo uno conocimos cómo es el panorama del mercado de alimentos manufacturados, específicamente en alimentos lácteos como es el queso crema, producto de gran importancia para la economía mexicana. En el capítulo dos analizamos cual es el proceso para una investigación de mercados, conociendo que la toma de decisiones es nuestro objetivo y debemos ser metódicos en la forma como se desarrolla la investigación.

En este capítulo comprenderemos un caso práctico para el cliente Mondelēz enfocándonos en su principal marca Philadelphia, realizaremos un estudio de mercado para saber cuál es la posición actual de la marca y el desarrollo de sus presentaciones, conoceremos cuáles son las principales variables de estudio, mercados y productos que el cliente solicita para observar tendencias de compra de los consumidores mediante gráficos y tablas para mejor visualización y entendimiento.

Philadelphia es la primera marca en ventas en México de Queso Crema en supermercados ya que sus ventas son mayores en comparación con marcas como La Risueña, Chipilo o Los Volcanes, quienes son sus principales competidores. La marca fue creada en 1872 y existen tres tipos de presentaciones: barra, untable y rebanadas. Dentro de su catálogo existen versiones en light y deslactosado en donde la mayor contribución en ventas proviene en sus presentaciones regulares de 190 gr y 210 gr.

A pesar de ser el principal fabricante en ventas en su categoría, Mondelēz se interesa en el desarrollo de sus productos de acuerdo el comportamiento del cliente, observando la tendencia y variaciones en venta, distribución, precio y demanda de sus productos y segmentos especiales como el queso light, rebanadas o deslactosado.

### 3.2 Definiciones y conceptos básicos

Para entender cómo se realiza el análisis de un fabricante revisaremos los siguientes conceptos:

- Supermercado: tienda de extensión grande en donde la forma de cobro es a través de escáner y se genera un ticket con la información de lo que se compró
- Cadena: conjunto de supermercados
- Auditor: persona que acude con específica periodicidad a tiendas en donde contabiliza inventarios y compras del tendero.
- Servicio Scantrack: a través de las cadenas asociadas a la compañía auditoria, recibe la información de ventas semanalmente en donde obtienen información de los productos que se compraron para el análisis.
- Servicio Retail: a través de auditores, la compañía auditora recibe la información de inventario mensualmente en donde obtienen información de los productos que se compraron para el análisis.
- Answers Desktop: Software utilizado para el manejo de datos
- Áreas del auditor: la compañía auditora recibe información de todo México por lo que lo divide de acuerdo a regiones en seis áreas.
- Universo del auditor: Total de tiendas de las cuales la compañía auditora maneja información
- Canal: se refiere al canal de venta del cual se obtiene la información, puede ser en supermercados, hipermercados, tiendas mayoristas, farmacias, tiendas de conveniencia, tiendas de abarrotes, estanquillos, licorerías, etc.
- Mercado: dimensión en donde se considera el lugar en donde se está vendiendo, este puede ser a nivel país, área, canal o región
- Producto: dimensión donde están los artículos de los cuales se quiere analizar su información, estos pueden ser a nivel fabricante, marca, segmento de la categoría, envase, tamaño, ingrediente, etc.
- Variables: dimensión donde se especifica la unidad de medida que se quiere analizar, esta puede ser ventas en valor, volumen, precio, distribución, inventarios, demanda, participación, etc.
- Periodo: dimensión que contiene el espacio de tiempo del cual se quiere analizar la información. De acuerdo al servicio, puede ser semanal o mensual donde podemos agruparlos para obtener meses, trimestres, cuatrimestres o años completos

- Ventas valor: cantidad monetaria que se recibió por la venta de un producto. Este se muestra en miles de pesos mexicanos para México
- Ventas volumen: cantidad en litros, kilos, unidades que se dieron por la venta de un producto. Este se muestra de acuerdo a la unidad que el cliente requiera
- Información causal: se audita que en la tienda haya algún tipo de publicidad para la marca o fabricante y se mide qué tipo de publicidad se encuentra además del número de veces que el cliente puede verlo.
- Precio: cantidad monetaria por la que se compra un producto, este se calcula dividiendo las ventas valor entre las ventas volumen. Este se muestra en pesos mexicanos para México
- Distribución numérica: porcentaje de presencia de un producto dentro del universo considerado por la compañía auditora. Este nos dice hasta donde llega la disponibilidad del producto en todo el mercado
- Distribución ponderada: porcentaje de presencia de un producto dentro de una categoría en específico. Este nos muestra hasta donde llega la disponibilidad del producto comparado con los productos de su misma categoría
- Demanda: se refiere a qué tanto se solicita el producto y se calcula como el promedio de ventas por tienda al mes
- Participación en valor (share): Contribución que hace el producto a las ventas valor totales de la categoría. Este es un porcentaje y nos muestra la cuánto aporta a la categoría
- Participación en volumen (share): Contribución que hace el producto a las ventas volumen totales de la categoría. Este es un porcentaje y nos muestra la cuánto aporta a la categoría

Medir lo que los consumidores compran es esencial para la compañía auditora. Se monitorea el comportamiento del consumidor en más de 250,000 hogares de más de 25 países por medio del Panel de Consumidores líder en la industria.

El consumidor está en el centro del escenario de la relación que existe entre el fabricante, los medios y el punto de venta y por ello es fundamental ubicar al consumidor ideal en el lugar adecuado, con el producto correcto y de esta forma crear una sinergia perfecta para lograr un buen desempeño. La información proporcionada por el Panel de Consumidores es la fuente definitiva para la comprensión del comportamiento y patrones de compra del consumidor, a lo largo de todos los tipos de canales en donde se venda el producto.

Para garantizar resultados efectivos, los Paneles de Consumidores de una compañía auditora están cuidadosamente equilibrados para las características demográficas del universo que se está midiendo. En

México, el Panel de Consumidores de una compañía auditora opera con una muestra permanente de más de 6,000 hogares ubicados en zonas urbanas, representando a las ciudades con más de 50,000 habitantes<sup>26</sup>.

Se visita las casas de los panelistas para verificar físicamente los productos adquiridos por los miembros del hogar. Todos los datos se recogen con los escáneres portátiles que transmiten la información directamente a las oficinas centrales. Todos estos datos nos sirven para identificar información clave sobre el comportamiento del consumidor y ayudan a perfilar las estrategias de mercadotecnia y ventas, presentes y futuras, es como estar en casa de los consumidores.

El escenario del comercio está cambiando rápidamente con la convivencia del mercado moderno, tradicional y venta directa, además ahora se suma la creciente posibilidad que tienen los consumidores de realizar compras por Internet. En cualquiera de sus formas, todos enfrentan el reto de atraer a los compradores y ofrecerles mejores alternativas y experiencias de compra para que los consumidores regresen.

Una compañía auditora ofrece un conjunto de herramientas que analizan las tendencias de negocio claves a nivel producto, categoría o mercado, utilizando la información de venta de los canales, junto con la información causal recolectada semanalmente de miles de puntos de venta. Esta información permite identificar el “por qué”, así como el “qué” hay detrás de los cambios en venta de un producto.

La tecnología que se usa para la medición del comercio, captura virtualmente datos de venta, precios y otras variables de los principales comercios detallistas y mayoristas. Cuando los datos electrónicos no se encuentran disponibles realizamos auditorías de campo detalladas.

### **3.2.1 Posicionamiento de marca (share)**

El caso que se revisaremos será para la marca Philadelphia de Mondelēz en el servicio de una compañía auditora Scantrack y para poder estudiarla debemos conocer el panorama completo desde una parte general hasta profundizar al nivel más bajo.

---

<sup>26</sup> PANEL DE CONSUMIDORES. 2019. Consultado el 21 de julio de 2019. NIELSEN. <https://www.nielsen.com/latam/es/solutions/measurement/consumer-panel/>

Primero se revisa el panorama general de México para conocer la situación general económica del país. De toda la información que la compañía auditora recolecta, la divide en distintos canastos generales en donde se puede obtener información específica, estos canastos están conformados por categorías que están relacionadas de acuerdo a su uso o especie, pueden ser canastos como alimentos, limpieza personal, artículos para el hogar, lácteos, bebidas y confitería.

Philadelphia es una marca de queso crema por lo que debemos estudiar la categoría Quesos dentro del canasto lácteo. Aquí revisamos la tendencia en variación del canasto en valor, volumen y precio comparándola contra el mismo periodo del año anterior mes por mes o año completo contra año completo. También podemos conocer con qué frecuencia se consumen los productos lácteos en los hogares mexicanos y cuanto es el gasto que realizan en un año.

Después realizamos un análisis para quesos, se analiza la tendencia en ventas valor y volumen en comparación contra el total del país observando las variaciones para verificar si crecen, se mantienen o decrecen. La categoría tiene distintos tipos de queso como amarillo, cheddar, chihuahua, crema, gouda, manchego, mozzarella, parmesano, suizo, etc., de los cuales solo notamos cuánto es la contribución de queso crema para ver el impacto que tiene dentro de la categoría y cómo es el comportamiento de su variación con respecto al resto de los tipos de quesos.

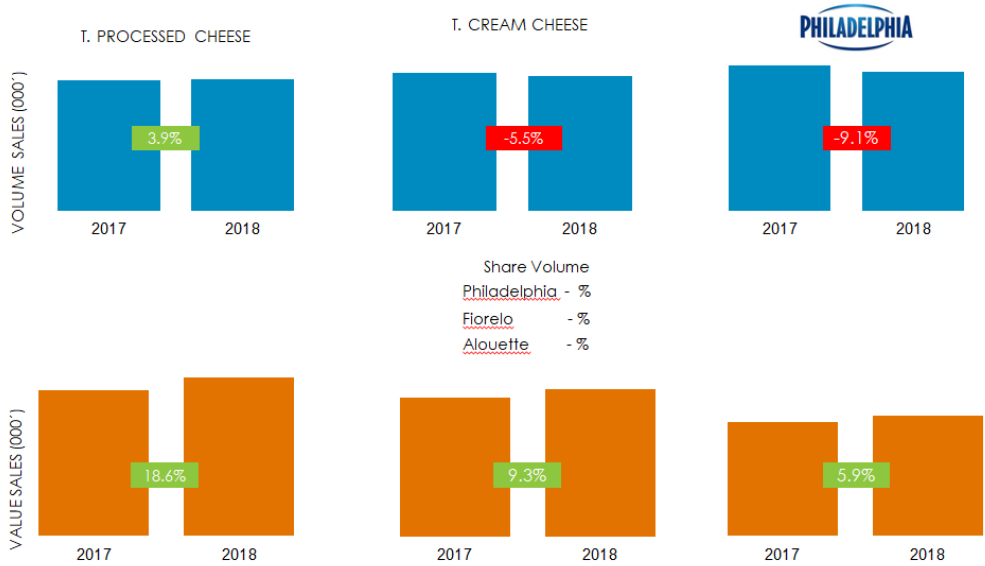
Cuando ya se estudia el segmento que queremos analizar, se hace una comparativa entre quesos, queso crema y Philadelphia, analizando sus ventas valor, volumen y precio con sus variaciones para conocer si la marca se mueve de igual manera que el resto de la categoría. Esto lo analizamos para verificar que nuestra marca al menos cambie al ritmo de lo que lo hace el segmento, ya que si es el caso contrario entonces debemos analizar por qué no está siguiendo el comportamiento general.

Principalmente se analiza la tendencia y variaciones mes contra mes del año anterior para las ventas valor, volumen, precio, demanda y la distribución. Debemos asegurarnos que se tenga una distribución cerca del cien por ciento, ya que nos diría que en todas las tiendas se encuentra nuestro producto, pues si el cliente no lo tiene al alcance al momento de comprar, optará por comprar un similar a este y perderíamos la venta.

Al revisar el share podemos conocer en qué posición se encuentra la marca Philadelphia dentro del segmento, aquí vemos que tiene más de la mitad de lo que realiza el segmento por lo que podemos decir que dirige el comportamiento de la categoría lo cual provoca que si Philadelphia pierde, todo el segmento pierde. A pesar de

que Philadelphia hace más del cincuenta por ciento de ventas, su share está disminuyendo siendo capitalizado por marcas competidoras de distintos fabricantes.

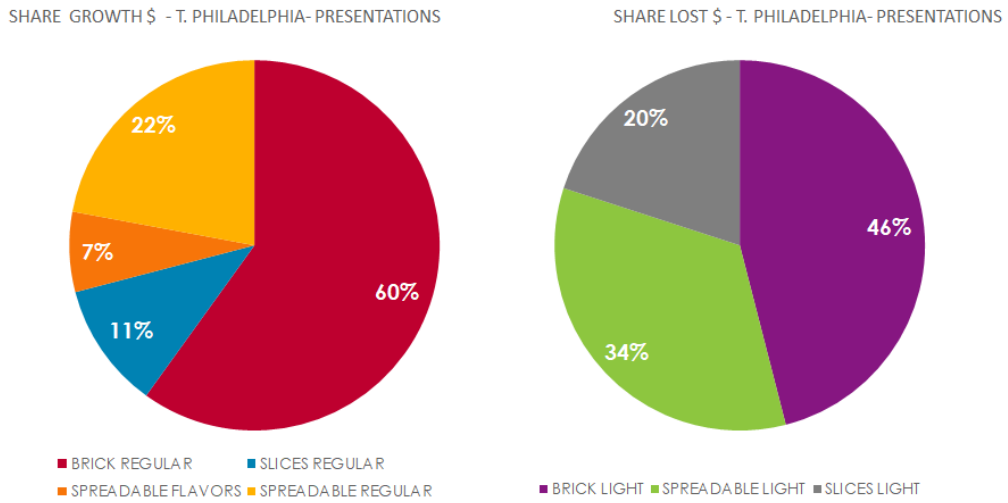
Figura 3.1  
Ejemplo de representación de variaciones



Fuente: Simulación de gráficas como se muestran los crecimientos por categoría, segmento y marca

También podemos observar el share que tiene cada presentación de Philadelphia, siendo su presentación en barra la que genera más de la mitad de sus ventas, seguido por untable y al final rebanadas. Dentro de cada presentación también podemos ver que el segmento regular contribuye más de la mitad de las ventas en comparación con el segmento light por lo que con esto podemos saber que nuestro principal producto es el de barra regular, quien debemos monitorearlo ya que genera la mayor parte de ventas y en caso de verse afectada provocará que toda la marca pierda. También podemos observar que el segmento light debe ser impulsado para que genere mayores ventas debido a que el comportamiento del cliente actual es comer más saludable.

Figura 3.2  
**Representación de segmentos**



Fuente: Simulación de gráficas como se muestran la participación por segmentos de la marca

Los consumidores han comenzado a buscar opciones más saludables y que ayuden a sus dietas a ser menos agresivas con sus cuerpos, tratan de cambiar su estilo de vida y por lo tanto sus dietas.

No solo los consumidores han comenzado a tomar acciones, los gobiernos, por ejemplo, comienzan a legislar para crear políticas que impulsen a las empresas a ser responsables y transparentes con la formulación de sus productos.

Por su parte, los fabricantes de productos alimentarios, aceptan el reto de ejecutar estrategias que atiendan estas necesidades: tamaños más pequeños, nuevas fórmulas, diversidad de oferta y dando un nuevo enfoque a sus productos.

Figura 3.3  
Tendencias del mundo saludable



Fuente: Nielsen. Tendencias del mundo saludable. 2014.

<https://www.nielsen.com/mx/es/insights/article/2014/infografia-mundo-saludable/>

### 3.2.2 Tipos de coberturas

El análisis que estamos realizando se realizó para el servicio de la compañía auditora Scantrack, lo que significa que nuestro mercado se compone por tiendas de autoservicio en donde la compra se realiza a través de escáner obteniendo tickets que muestran la descripción del producto, precio, cantidad y venta total. Si se requiere obtener un panorama más completo, el fabricante tendría que comprar el servicio de una compañía auditora Retail ya que se podría considerar el comportamiento del cliente en las tiendas pequeñas con tenderos y conocer más el comportamiento del cliente. Globalmente, 30% de las ventas suceden en el Canal Tradicional, el cual representa



el 44% en los mercados desarrollados. El Canal Tradicional es el más grande con el mayor alcance, una tienda para aproximadamente cada 205 personas<sup>27</sup>.

Según estudios de América Retail<sup>28</sup>, el supermercado es el canal favorito de compra en México para el 92% de la población ya que ofrece la mejor combinación de ofertas, variedad de productos, marcas, atención rápida y amable, que en conjunto crean una buena experiencia de consumo. Para los consumidores la experiencia de compra adquiere mayor relevancia, para ellos es crucial poder encontrar lo que buscan de forma fácil y rápida, además de poder hacer su compra en un solo sitio. Contar con una amplia variedad de productos y marcas es fundamental para seis de cada diez consumidores.

En el mercado se observa un perfil de consumidor en donde están involucrados en las tareas del hogar cada vez más interesados en una alimentación saludable y esperan que la cocina y las compras sean experiencias de disfrute.

Los mexicanos también están convencidos que siempre o casi siempre que acuden al supermercado encuentran lo que buscan, pues así lo señala el 70% de los encuestados. Sin embargo, 44% de los consumidores en México creen que las tiendas no se comunican o raramente se comunican en una forma correcta y relevante con sus clientes, aunque 52% de los consumidores cree que su tienda favorita o principal entiende sus preferencias en productos y atiende sus necesidades y 51% cree que la tienda les da ofertas que les gustan y valoran<sup>29</sup>.

La frescura y calidad de los productos que vende son los factores más relevantes que los consumidores mexicanos toman en cuenta al hacer sus compras en una tienda en particular 70%, mientras que 67% considera que ofrecer un mejor valor por su dinero es importante y 65% prefiere que la tienda siempre tenga los productos que busca en inventario.

El 64% de los consumidores mexicanos cree que un diseño organizado que facilita las compras en las tiendas es importante para mantenerse leales y el 44% busca activamente productos saludables, al mismo tiempo que 45% cree que no hay suficiente oferta de éstos. Cuando hay una subida de precios, 57% de los consumidores

---

<sup>27</sup> ESTRATEGIAS EXITOSAS DEL CANAL TRADICIONAL ALREDEDOR DEL MUNDO. 2016. Consultado el 21 de julio de 2019. NIELSEN. <https://www.nielsen.com/latam/es/insights/report/2016/estrategias-exitosas-del-canal-tradicional-alrededor-del-mundo/>

<sup>28</sup> El supermercado es el canal favorito de compra en México, Chile y Argentina. Consultado el 21 de julio de 2019. AMERICA RETAIL. 2017. <https://www.america-retail.com/estudios-consumidores/estudios-el-supermercado-es-el-canal-favorito-de-compra-en-mexico-chile-y-argentina/>

<sup>29</sup> 7 DE CADA 10 MEXICANOS REALIZAN COMPRAS EN TIENDAS Y DETALLISTAS. 2016. NIELSEN. Consultado el 21 de julio de 2019. <https://www.nielsen.com/mx/es/press-releases/2016/7-de-cada-10-mexicanos-realizan-compras-en-tiendas-y-detallistas/>

mexicanos prefieren que los fabricantes ofrezcan sus productos en empaques pequeños a un costo más accesible.

De acuerdo con Tinsa México<sup>30</sup>, al cierre del 2017, el inventario de tiendas de supermercados superaba los 12.5 millones de metros cuadrados de piso de venta, con un crecimiento de 1.4% con respecto al 2016.

Figura 3.4  
Principales cadenas en México



Fuente: TINSA 2019. <https://www.tinsamexico.mx/tendencia-de-compra-en-supermercados/>

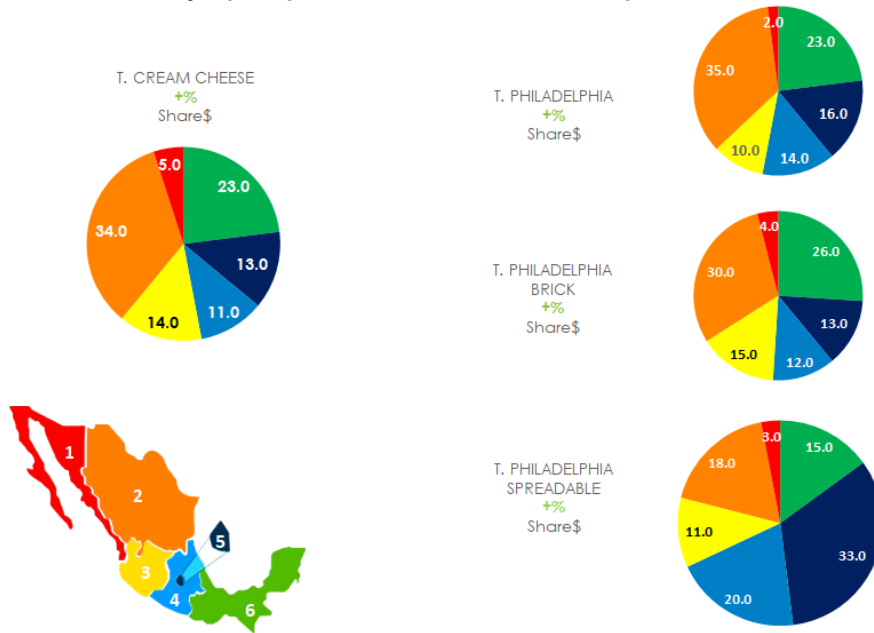
Si analizamos las áreas de una compañía auditora, la principal área de crecimiento en consumo para Philadelphia y el queso crema es hacia el Noreste del país quien hace un tercio de las ventas totales, seguido del sureste del país que hace un cuarto de las ventas totales. Las principales áreas de consumo general son al norte del país y el valle de México haciendo más de la mitad de ventas del país. Con esta información podemos saber dónde se encuentran nuestros clientes más importantes y donde debemos enfocarnos para mantener las ventas.

El caso especial de Philadelphia unttable es que su principal área de crecimiento es el valle de México, muy diferente al resto de los productos Philadelphia, por lo que para este producto se debe enfocar más en esa área que la del noreste y sureste, además de que el segmento unttable tiene la variación de crecimiento más grande de ventas en comparación con barra y rebanadas.

---

<sup>30</sup> TENDENCIA DE COMPRA EN SUPERMERCADOS. Consultado el 27 de julio de 2019. 2018. TINSA MEXICO. <https://www.tinsamexico.mx/tendencia-de-compra-en-supermercados/>

Figura 3.5  
Ejemplo representación áreas de venta del producto

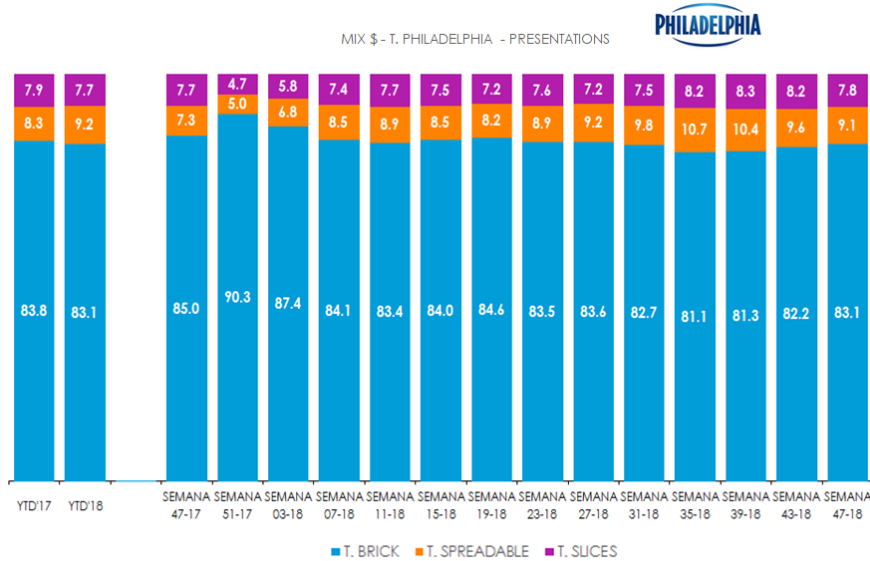


Fuente: Simulación de gráficas como se muestran la participación de ventas por área

### 3.2.3 Categoría esperada

Después de analizar las áreas y observar un comportamiento diferente para Philadelphia untable, analizamos un poco más los segmentos para saber qué los está haciendo crecer o perder. A pesar de que barra hace más de la mitad de las ventas dentro de Philadelphia, untable tiene un crecimiento mucho mayor en ventas, incluso mayor a la de la marca, además de que su tendencia de ventas nos dice que está ganando share quitándose a barra. El segmento rebanadas se mantiene constante en ventas.

Figura 3.6  
Ejemplo representación de participación por presentación



Fuente: Simulación de gráficas como se muestran la participación por presentación

Dentro de la categoría existe una estacionalidad durante el mes de diciembre ya que en la tendencia de ventas por mes existe una venta mucho mayor a la del resto del año, esto es debido a que durante este periodo es usual realizar platillos en México durante las festividades navideñas en donde se utiliza el queso crema por lo que la venta del producto aumenta.

Además, diciembre es el mes en el que los hogares gastan más porque visitan en más ocasiones el punto de venta, reciben ingresos extra, adquieren más categorías y tienen un mayor desembolso. El incremento en ventas se da principalmente por 15 categorías, de las cuales destacan Juguetes, Bebidas alcohólicas, Refrescos y Chocolates Premium.

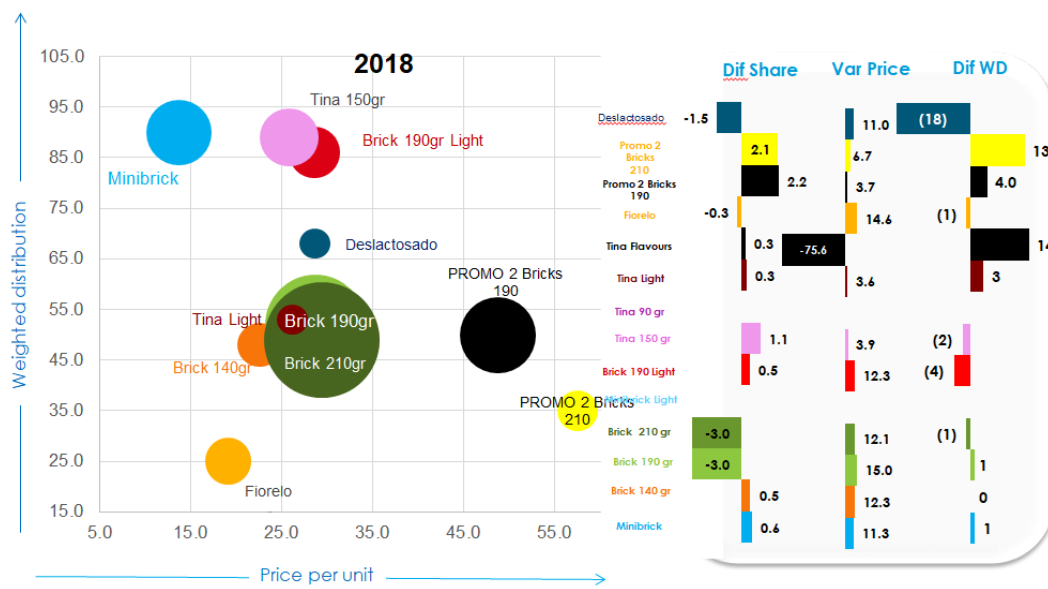
Figura 3.7  
Ventas Decembrinas en México



Fuente: NIELSEN 2019. <https://www.nielsen.com/mx/es/insights/article/2014/infografia-cf-ventas-decembrinas/>

Realizamos una gráfica para comparar precio, distribución ponderada y share en donde podemos ver como si la distribución aumenta, el share aumenta, y si el precio aumenta, el share disminuye. También podemos ver las combinaciones de que sucede si la distribución y precio aumenta o disminuye, el share puede aumentar o disminuir, esto depende del producto por lo que lo analizamos para para los principales segmentos y principales tamaños. También podemos ver productos con promoción, que pueden ser dos barras de 190 gr o 210gr a un precio menor, y estos tendrán un comportamiento distinto a los otros segmentos o tamaños por lo que también deben ser analizados.

Figura 3.8  
Ejemplo representación de variables por presentación 1

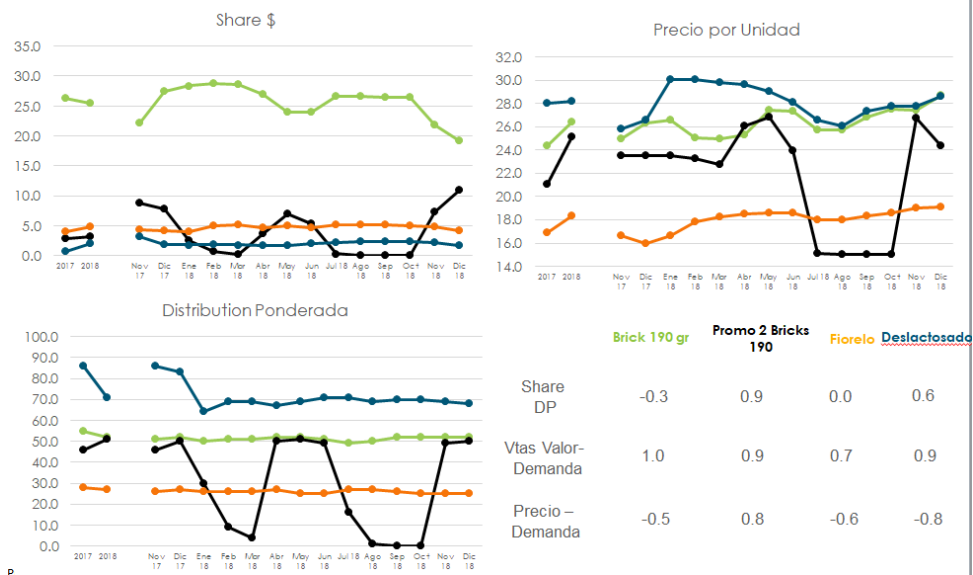


Fuente: Simulación de gráficas como se muestran la relación de variables por producto

Otra forma de comparar segmentos y tamaños es haciendo gráficas de tendencia de share, precio y distribución, esto para verificar si en la tendencia hay un aumento de share, qué es lo que está ocasionándolo. También podemos en tendencia si en cierto momento algún producto que pierda share otro lo gane y ver el comportamiento en general de los productos. Podemos hacer correlaciones de las variables y verificar que tan dependientes es una variable de la otra en diferentes productos pues no todos tienen el mismo comportamiento.

Por ejemplo, para la promoción de dos barras de 190gr, la correlación entre share y distribución es de casi uno ya que si nosotros vamos al supermercado y vemos la promoción inmediatamente el cliente optará por comprarla en comparación con cualquier otra presentación, pero el cliente necesita ver el producto ya que si no lo ve seguirá comprando el producto que ya tenía pensado. También podemos saber que cuando las ventas de la promoción aumentan, las de barra regular de 190 gr disminuye pues están siendo intercambiadas cuando el cliente encuentra la promoción ya que no todo el tiempo se encuentra disponible.

Figura 3.9  
Ejemplo representación de variables por presentación 2



Fuente: Simulación de gráficas como se muestran la relación de variables por producto

Ya que observamos que existe una estacionalidad de la categoría y que la promoción aporta considerablemente las ventas podemos concluir cuándo podemos exponerla más y generar mayores ventas, además de considerar las áreas en donde se consume más el segmento barra.

### 3.2.4 Tuberías de consumo

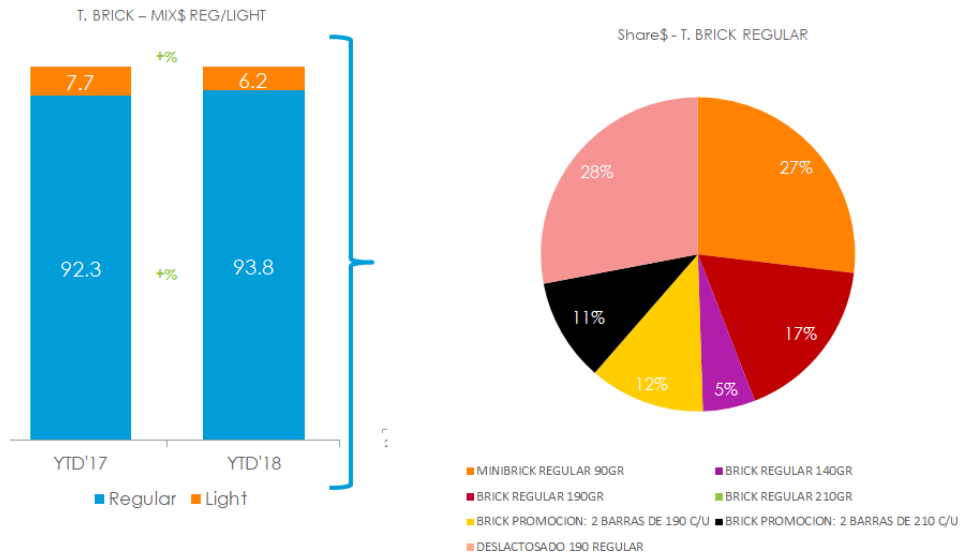
Como observamos antes, nuestro principal producto es el segmento barra por lo que se analizará lo que está sucediendo con este producto. Dentro del segmento barra, se divide en los segmentos barra y regular, además de considerar todos los pesos y promociones que hay en el segmento.

El segmento light es relativamente nuevo por lo que su share es muy pequeño dentro de barra pues tiene menos del diez por ciento de contribución al segmento y sus variaciones son negativas por lo que el producto light no está siendo favorable.

Dentro de barra regular, sus principales productos son los de 210gr y 190gr pues hacen más de la mitad de las ventas, otras presentaciones importantes son la promoción de 2 barras de 190gr y el minibrick de 90gr. Barra

deslactosado a pesar de tener un share menor está mostrando una variación de ventas mayor al resto de los segmentos por lo que será importante impulsarlo y considerarlo en el análisis.

Figura 3.10  
Ejemplo representación de variables por presentación 3

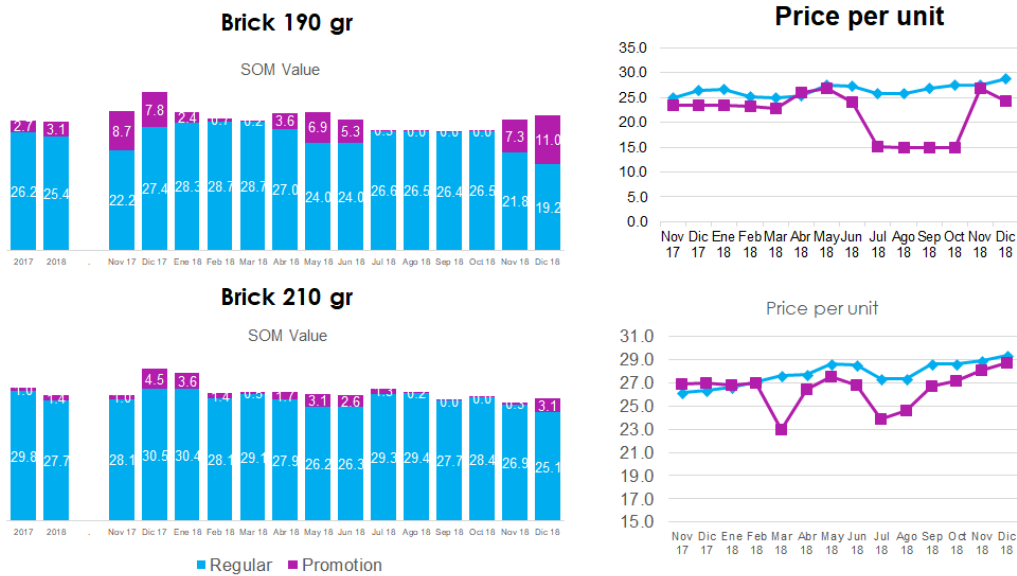


Fuente: Simulación de gráficas como se muestran la relación de variables por producto

Para el fabricante, el principal competidor de barra regular 190 gr sería barra regular 210gr por lo que se compara el comportamiento de cada uno. Barra regular 210 gr tiene un share mayor en comparación con 190 gr. pero las variaciones en ventas son mayores para 190 gr, además de que la promoción de 2 barras de 190gr contribuye más que la promoción de 2 barras de 210gr. Todo esto puede ser debido a que la distribución y demanda de 190gr es mayor a la de 210gr tanto en promoción como regular, además de que el precio en 210gr crece más rápido en comparación con 190gr.



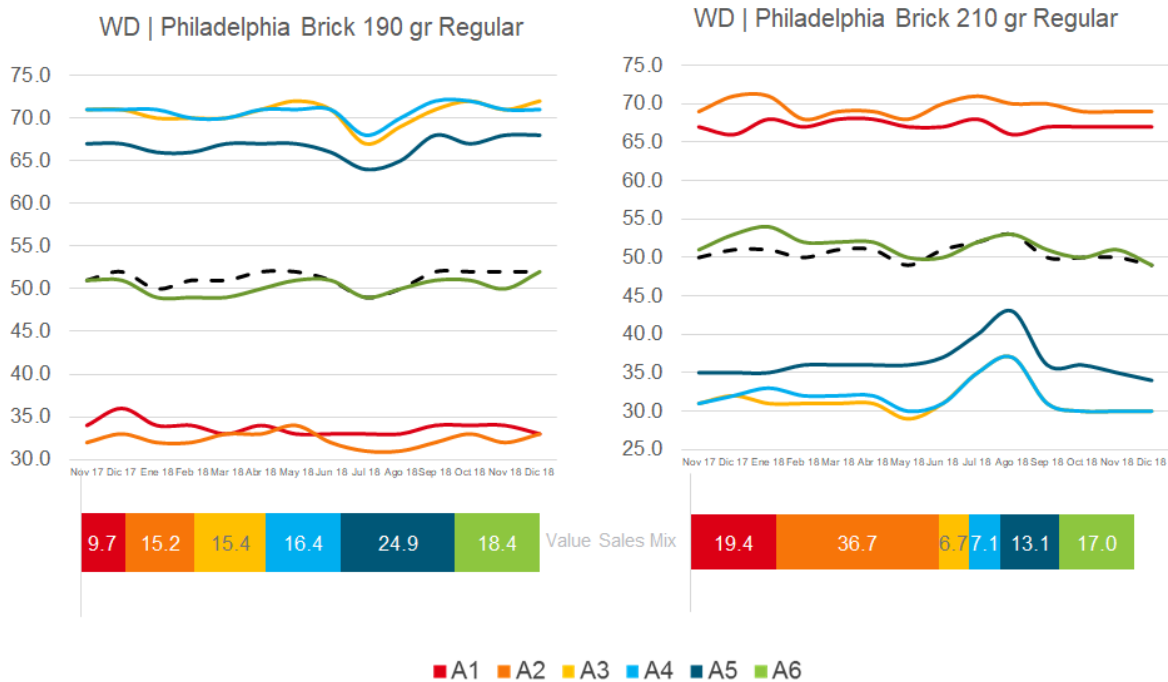
Figura 3.11  
Ejemplo representación de variables por presentación 4



Fuente: Simulación de gráficas como se muestran la relación de variables por producto

Dentro de las áreas, la distribución ponderada de 210 gr es mayor en el norte de México, diferente a la de 190 gr en donde su distribución ponderada es mayor en el centro del país lo que nos dice que el producto se diversifica de diferentes formas respecto a donde podemos localizarlo. Aquí se tendría que analizar la posibilidad de aumentar la distribución en las áreas faltantes o verificar las necesidades del cliente de acuerdo a su localización ya que 210 gr está perdiendo en la mayoría de áreas, caso contrario a 190 gr donde crece en casi todas las áreas excepto en su área más importante que es valle de México.

Figura 3.12  
Ejemplo representación de variables por presentación 5



Fuente: Simulación de gráficas como se muestran la relación de variables por producto

También se podría hacer una gráfica acumulativa donde se observa la cantidad de ventas que se pierden por la cantidad de distribución que se está perdiendo, todo esto por ciudad observando cuáles son las que tienen una disminución mayor de distribución y donde se tiene mayor oportunidad de venta. Las ciudades que se miden son seleccionadas estadísticamente por la compañía auditora.

### 3.3 Justificación y beneficios esperados para los clientes

A pesar de su población joven, Latinoamérica no ha escapado a la tendencia mundial de tener una población de mayor edad. Los individuos mayores de 65 años representan actualmente alrededor de 83 millones en 2020<sup>31</sup>. Esto conlleva al deterioro de la salud pública y una mayor incidencia en la aparición de enfermedades como

<sup>31</sup> 5 INSIGHTS QUE NECESITAS SABER SOBRE LATINOAMÉRICA. Consultado el 27 de julio de 2019. 2016. NIELSEN. <https://www.nielsen.com/latam/es/insights/report/2016/5-insights-que-necesitas-saber-sobre-Latinoamerica/>

diabetes, obesidad, cáncer y enfermedades cardiovasculares, entre otras por lo que los consumidores están envejeciendo.

Las crecientes preocupaciones sobre la obesidad y sobrepeso en América Latina, los problemas de salud (hipertensión, diabetes, etc.) provocados a partir de este padecimiento y el gasto que estas enfermedades generan a los gobiernos, obligan a consumidores, gobiernos y fabricantes a tomar acciones inmediatas para contrarrestar el problema.

Figura 3.13  
Cambios en la tendencia del consumidor



Fuente: NIELSEN 2019. <https://www.nielsen.com/latam/es/insights/article/2017/la-revolucion-en-los-alimentos/>

Hoy existen más de 250 millones de adultos latinoamericanos con sobrepeso, Brasil 54%, México 64%, Colombia 57% y Argentina 62% están presentes en el top 25 de países del mundo con este problema, con altas tasas de crecimiento en los últimos años y preocupantes niveles de enfermedades cardiovasculares, diabetes y obesidad infantil<sup>32</sup>.

Los trabajos sedentarios de oficina, las largas distancias a recorrer en zonas cada vez más urbanizadas y la creciente incorporación de las mujeres a la fuerza laboral, tienen como consecuencia que la población tiene menos tiempo para realizar actividad física y actividades domésticas, lo que implica menos tiempo para preparar comidas en casa con alimentos frescos y saludables. Esta situación ha llevado a utilizar con mucha mayor frecuencia los alimentos procesados, que tienen más probabilidades de ser altos en grasa, azúcar o sal.

Los consumidores latinoamericanos están cada vez más preocupados por los problemas de salud y buscan alimentos locales, frescos y orgánicos, lo que se ve reflejado en las tendencias y cambios en los tipos de productos que se consumen actualmente para que así el cliente impulse este tipo de productos.

### **3.3.1 Identificación de necesidades**

El mercado de Productos Premium presenta un panorama positivo de consumo en los hogares mexicanos, lo que se refleja en nuevas oportunidades de crecimiento para las cadenas de autoservicio. Así lo confirmó el estudio de Nielsen Consumer Facts: Productos Premium, en el cual se encontraron importantes hallazgos relacionados con el consumo de este segmento, que representa el 7.8% de las ventas valor y el 4% de las ventas en unidades en el país, es decir, un crecimiento tres veces mayor al de las Cadenas de Autoservicio 13.2%<sup>33</sup>.

Productos Premium es un segmento que tiene diversas oportunidades de desarrollo en todos los niveles y perfiles del consumidor. En este sentido, es importante considerar que las amas de casa toman como principales factores de elección la relación precio-calidad 57%, precio 56%, productos de una de las marcas más conocidas 32% y si las marcas están en promoción 30%.

---

<sup>32</sup> LA REVOLUCIÓN DE LOS ALIMENTOS EN AMÉRICA LATINA: LA SALUD ES UNA PRIORIDAD PARA EL CONSUMIDOR. Consultado el 29 de julio de 2019. 2017. NIELSEN. <https://www.nielsen.com/mx/es/insights/report/2017/la-revolucion-de-los-alimentos-en-america-latina-la-salud-es-una-prioridad-para-el-consumidor/>

<sup>33</sup> Oportunidades para los productos Premium en México. Consultado el 29 de julio de 2019. Nielsen 2015. <https://www.nielsen.com/latam/es/insights/report/2015/que-pasa-con-el-mercado-de-productos-premium-en-mexico/>

Por otro lado, consumir Productos Premium es un hábito en hogares de nivel socioeconómico alto, principalmente por amas de casa mayores de 45 años, sin embargo, el nivel bajo no queda excluido, ya que el 40% del consumo lo realiza este segmento. El porcentaje de hogares que compran Productos Premium es importante en todos los niveles, siendo el 98% de nivel alto, 95% de nivel medio y 92% de nivel bajo. Uno de los factores que distinguen a estos productos es el precio, ya que es tres veces mayor al de un ítem regular, no obstante, esto no limita a los consumidores que en promedio adquieren dos artículos por ocasión.

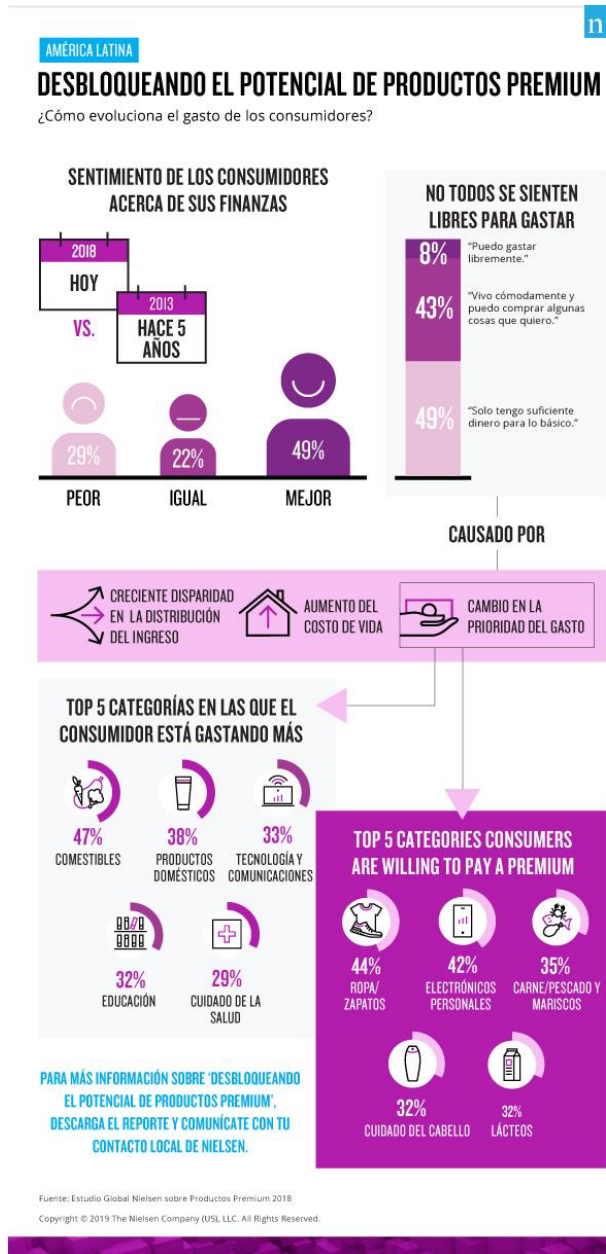
Las categorías que más aportan valor al Canasto Premium son Lácteos e Higiene y Belleza, siendo un común denominador en todos los niveles socioeconómicos, se destacan en el nivel alto Abarrotes, Químicos, Congelados y Papel Higiénico, en nivel medio Congelados, Dulces, Mascotas y Farmacia, y en nivel bajo Bebés, Dulces y Mascotas<sup>34</sup>.

El mercado de Productos Premium representa grandes oportunidades de crecimiento para los Autoservicios y el factor clave para lograr mayor penetración es la innovación, ya que representa el 50% del crecimiento de este canal. La penetración de este tipo de productos varía, siendo las principales ciudades donde hay más presencia de hogares Premium: Valle de México, San Luis Potosí, Nuevo León, Nayarit, Aguascalientes y Baja California Sur.

---

<sup>34</sup> NIELSEN CONSUMER FACTS: PRODUCTOS PREMIUM. Consultado el 29 de julio de 2019. 2015. NIELSEN. <https://www.nielsen.com/mx/es/insights/article/2015/nielsen-consumer-facts-productos-premium/>

Figura 3.14  
**Estudio Global Nielsen sobre productos Premium**



Fuente: NIELSEN 2019. <https://www.nielsen.com/mx/es/insights/article/2019/para-bien-o-para-mal-como-el-gasto-del-consumidor-latino-esta-evolucionando/>

Las percepciones de los consumidores acerca de sus finanzas personales juegan un papel importante a la hora de definir su comportamiento de compra. Debido a los cambios de aspiraciones o prioridades; o reactivamente, por factores como la inflación, los consumidores adaptan proactivamente su comportamiento en gastos fijos y discrecionales. En América Latina 47% indican que la cantidad de dinero que gastan en comestibles ha aumentado en los últimos cinco años<sup>35</sup>.

Aunque los consumidores son cada vez más conscientes de los precios y buscan ofertas, descubrimos que están dispuestos a pagar un precio premium por ciertas categorías. Los consumidores latinos están más dispuestos a pagar por un producto premium en lácteos 32%. Con esta información podemos considerar y entender por qué la presentación untable tiene mayor importancia en valle de México. Con esta información analizaremos como se está desarrollando este segmento<sup>36</sup>.

La presentación untable muestra crecimiento a doble dígito para el segmento regular con una tendencia en crecimiento de share, contrario con la parte de light que muestra pérdida y disminución de share. También en untable existe un segmento de sabores en donde se encuentran untables con sabor incluido como chipotle, jalapeño, etc, y este segmento muestra variaciones positivas con mayor crecimiento de share al rededor el mes patrio ya que es común en esa temporada realizar diversos platillos en el país. El sabor que más se consume es chipotle, seguido por jalapeño y si buscamos la tendencia de distribución vemos que en esos meses es donde crece más.

Para la presentación untable regular, vemos que su comportamiento en ventas está manejado por la demanda y precio, ya que cuando el precio aumenta, la demanda y ventas empiezan a caer, esto sin considerar que la distribución puede mantenerse constante o caer. Para untable light, vemos que la tendencia de ventas y variaciones son negativas pues en el valle de México, que es su principal área de ventas, está perdiendo ya que la demanda está disminuyendo haciendo para el segmento la mitad de sus pérdidas, esto sin importar que la distribución muestre crecimiento.

---

<sup>35</sup> PARA BIEN O PARA MAL: ¿CÓMO EL GASTO DEL CONSUMIDOR LATINO ESTÁ EVOLUCIONANDO?. Consultado el 2 de agosto de 2019. 2019. NIELSEN. <https://www.nielsen.com/mx/es/insights/article/2019/para-bien-o-para-mal-como-el-gasto-del-consumidor-latino-esta-evolucionando/>

<sup>36</sup> PLATAFORMAS EN LÍNEA ESTÁN GANANDO TERRENO PARA LOS PRODUCTOS PREMIUM A NIVEL GLOBAL. Consultado el 2 de agosto de 2019. 2019. NIELSEN. <https://www.nielsen.com/mx/es/insights/article/2019/plataformas-e-linea-estan-ganando-terreno-para-los-productos-premium-a-nivel-global/>



### 3.4 Análisis de información

El canasto lácteo se desarrolla de forma positiva con mayor crecimiento en ventas valor además de que se encuentra en el segmento Alimentos en donde el desembolso y frecuencia de compra es mucho mayor al resto de los segmentos. Al analizar el queso Philadelphia de acuerdo a sus segmentos, áreas, canales y servicio podemos ver que la marca se encuentra en una excelente posición dentro de queso crema sin embargo observamos que muestra una variación negativa en ventas volumen mayor a la que varía la categoría. Observamos que en tendencia muestra una estacionalidad durante el mes de diciembre debido a las festividades navideñas además de que tiene una distribución ponderada del 99%. Su precio y demanda se comportan como el de la categoría y las ventas valor mantienen una variación positiva.

Al observar su share tanto en valor como en volumen vemos que está perdiendo debido al segmento light, pues no está desarrollándose para Philadelphia. Además de que sus principales productos, que es barra de 190gr y 210gr, pierden share siendo capitalizados principalmente por Fiorelo, una marca impulsada por Lala que es un producto en barra de 190gr.

Al analizar las áreas vemos que la categoría de queso crema se desarrolla principalmente en el noreste del país y en valle de México, al igual que para Philadelphia, pero quien aporta las ventas valor es el noreste ya que hace un tercio de todas las ventas del país para queso crema es la marca Philadelphia en su presentación en barra. Para Philadelphia untable valle de México es quien impulsa las ventas haciendo de igual manera un tercio de las ventas del segmento.

En cuanto a segmentos, aunque barra es el principal generador de ventas, vemos que el crecimiento de untable se encuentra a doble dígito, lo que nos dice que está creciendo muy rápido y ganando share quitándoselo principalmente a rebanadas.

Para el caso especial de la promoción en barra de 190 gr y 210 gr, vemos que su share es impactado directamente por la distribución ya que son un factor importante para las ventas que el cliente pueda ver y tener disponibilidad de la promoción para poder comprarla por lo que su correlación es muy cercana a uno. Caso contrario a lo que sucede con barra 190gr regular, en donde la distribución ya no es factor para sus ventas sino la demanda con la que se compra el producto.

Podemos revisar también cuales son los productos con innovación y promocionales que puedan estar ganando share o ventas importantes dentro de queso crema para saber cómo se está moviendo la categoría, así ver qué tamaño, presentación o segmento es el que el cliente ahora está comprando y qué es lo que busca.

Revisando detalladamente el segmento barra podemos ver que regular muestra crecimiento y light pérdida a doble dígito. Los promocionales de 190gr y 210gr ganan mayor share para los periodos de final y mediados de año quitándole share al resto de los tamaños, especialmente a sus tamaños regulares de 190gr y 210gr. Por otra parte, podemos ver que los tamaños que están impulsando el crecimiento de barra son la mini barra de 90gr y deslactosado de 190gr quienes muestran una tendencia constante en share pero contribuyen más al crecimiento general de barra.

Para los principales tamaños de barra regular, 190gr muestra un crecimiento mayor al de 210gr tanto en valor como en volumen, además de una tendencia de share en crecimiento a pesar de mostrar pérdida en distribución. Los promocionales de 210gr muestran una distribución menor a la promoción de 190gr por lo que generan un share menor creciendo a menor ritmo que 190gr además de que el descuento de precio es mayor para este tamaño. La demanda de ambas presentaciones muestra una tendencia similar en su comportamiento observando que, aunque muestre tendencia negativa el precio sigue creciendo, siendo el cambio más rápido para la presentación de 210gr. Contrario a esto ocurre para la mini barra de 90gr y Fiorelo de 190gr que el precio y la demanda muestran crecimiento al mismo tiempo.

La principal área de venta para barra 210gr es el norte del país quien hace más de la mitad de las ventas de esta presentación en donde vemos que tienen una distribución mayor al 60% en esa área y crecimiento en ventas. Para barra 190 gr sus principales áreas de consumo son centro y sur del país, haciendo el valle de México un cuarto de las ventas totales de esta presentación. Estas áreas tienen más del 60% de distribución y muestran crecimiento en ventas y distribución. Si analizamos la pérdida que obtenemos por la disminución de distribución por ciudad, vemos que el impacto en pesos es considerable por lo que nuestro principal factor de afectación en ventas es la distribución del producto, descartando que la demanda influya en el comportamiento, por lo que considerar un crecimiento en distribución en las principales áreas es muy importante para la venta del producto.

El producto minibarra de 90gr recordemos que es uno de los principales productos con mayor aportación al crecimiento de Mondeléz queso crema por lo que al analizarlo podemos ver que su variación en valor es a doble dígito y crecimiento en share tiene tendencia positiva, la demanda muestra tendencia negativa y aunque la distribución se mantenga constante, el precio se mantiene creciente. Para este producto sus variaciones positivas

son mayores comparadas contra el mismo periodo del año anterior en comparación con la acumulación de periodos de un año.

Para el segmento untable, vemos que regular crece a doble dígito mientras la parte light pierde en ventas valor manteniendo su share y en ciertos periodos llegar a capitalizar el share de regular. En general untable muestra una tendencia creciente con variaciones positivas y sus principales productos son regular y light de 150gr. Para regular 150gr vemos que la demanda y distribución pierden en tendencia provocando una disminución de share y su precio se mantiene constante. Para la parte light de 150gr vemos variaciones negativas en valor y volumen además de observar que su principal área de consumo es la zona metropolitana.

### **3.4.1 Extracción de información**

A través del proceso de la compañía auditora, para el procesamiento de datos se obtienen bases donde podemos manipular la información, este manejo de datos se hace por medio de un software llamado Answers Desktop el cual nos ayuda a realizar ciertos tipos de filtro de acuerdo a lo que queremos ver. Las bases se dividen en cuatro dimensiones, mercados, producto, variable y periodos. La base Mondelēz es de la categoría quesos por lo que las cuatro dimensiones que se manejan en las bases son de acuerdo a lo que el cliente compra.

Answers Desktop está diseñado para que cualquier tipo de usuario pueda manejarlo ya que ofrece navegación intuitiva de la plataforma, contiene formatos de exportación que permiten al cliente diseñar sus propios reportes u obtener la información como la requiera. Este software se utiliza internamente en la compañía auditora y el cliente puede comprar módulos para uso propio de las bases de datos.

Este software está distribuido en 3 tipos de módulos que nos permiten gestionar la información de acuerdo al requerimiento del usuario:

- **Builder:** Es el módulo con mayor potencia de generación, ya que permite crear filtros para poder ver solo lo que nosotros necesitamos, estos filtros pueden ser de acuerdo a la Penetración/Valor de un mercado/Variable/Producto. Permite crear expresiones con cálculos aritméticos, creación de diccionarios los cuales son archivos .xlsm que permiten compartir a otros usuarios cualquier selección de alguna dimensión disponible en la base de datos creando eficiencia de tiempos. Permite exportar los datos

plasmados en el panel del Software a cualquier formato externo para poder manejarlo fuera de la plataforma si el cliente lo requiere.

- User: Este módulo es especial para los usuarios que requieren diseñar sus propios reportes ya que contiene platillas preformateadas, así mismo tiene la flexibilidad completa para hacer visualizaciones de cifras con base a lo requerido del cliente, este módulo contiene combos para que la visualización de la información pueda ser dinámica, así como cuenta con la opciones de exportar a formatos distintos para su manipulación en otras plataformas.
- Interface to Office: Este módulo es más específico para la manipulación de información en presentaciones ejecutivas, ya que es el modulo que te permite crear Objetos de Excel automáticos, es decir, en una PPT tendrá la factibilidad de que se actualice de manera semi-automática al cargar una base de datos más actualizada

### **3.4.2 Manejadores de bases**

Hay casos donde la información necesita ser manipulada fuera de la plataforma de la compañía auditora Answers Desktop por lo que se contará con las opciones de manipular la información con softwares ajenos a la empresa como Excel, PowerPoint, Access, en algunos casos SQL, SAS, etc. Esto se hace para tener un panorama más grande del manejo de datos y tener mayores herramientas que puedan hacer que el cliente reciba mejor la información.

En el caso de Excel, es el principal generador de reportes ya que podemos exportar los datos de Answers y manipularlos con macros, lo que ayuda a generar y realizar de forma rápida una mayor cantidad de reportes. En el caso de PowerPoint, con ayuda de Excel y una extensión de Answers puede generar presentaciones con mayor rapidez y de acuerdo a lo que se busque para graficar los datos dependiendo de las cuatro dimensiones que Answers maneja. Tanto Excel como PowerPoint tienen extensiones de Answers que nos ayudan a manejar la información de forma eficaz pues la conexión entre las bases de la compañía auditora y estos programas ayudan a dar una mejor visualización y manejo de información lo que lo hace amigable con el cliente.

En algunos casos la información que se necesita reportar es muy grande, ya que utiliza mayor número de bases o son más robustas en cuanto a información, para estos casos se necesitan el apoyo de Access y SQL ya que son programas que manejan una mayor cantidad de datos. Con ellos es más fácil manejar la información y

generar solo lo que el cliente desea ver. Se pueden manejar muchas categorías a la vez y distintos mercados formando canastos o información conjugada.

### **3.4.3 Ajustes y transformación**

Toda la información que se le comparte al cliente se obtiene únicamente de las bases de la compañía auditoria y los cálculos necesarios se hacen dentro de la herramienta Answers Desktop o se hace tratamiento especial en herramientas como Excel.

Dentro de la compañía auditora Answers Desktop tenemos la posibilidad de realizar expresiones en donde podemos hacer distintos cálculos con las variables, como resta y suma de mercados, productos, obtener periodos especiales sumando semanas o meses, además de que en los facts podemos obtener variaciones, ponderaciones, porcentajes, condicionales, rankings, tops y cualquier calculo que se requiera observar para el manejo de la información, además de poder graficar y tabular dentro de la misma herramienta. El manejo de los datos los podemos hacer de la misma forma por fuera de la herramienta obteniendo los datos y exportándolos a Excel, en donde se pueden utilizar las diversas herramientas Microsoft para su manejo. Dentro de Excel y Power Point principalmente existen extensiones de Answers Desktop que hace conexión para mejorar el tiempo de extracción e interacción entre plataformas.

### **3.4.4 Suavizamiento de graficas**

Los gráficos son el medio más representativo y de fácil manejo de datos para el cliente por lo que son de gran importancia para ellos los diferentes tipos y la información que contienen. Dentro de ellas se pueden incluir distintas variables que estén relacionadas para dar una opinión de acuerdo a la correlación y tendencia de las variables, así podemos tomar decisiones sobre lo que sucederá en un futuro de acuerdo al comportamiento de los datos. A los datos no se les hace ningún tipo de modificación por lo que su información es obtenida directamente de las bases que generan la compañía auditora.

### **3.5 Publicación de la información**

Toda la información que se genera para el cliente, ya sea en tablas de Excel, gráficos en PowerPoint o documentos en Word se le envían a cliente a través de Client Service, quien es el área asignada de tener contacto directo con el cliente. Ellos se encargan de hablar con el cliente, exponerle la información que la compañía auditora le ofrece y atender todas las dudas o comentarios que tengan sobre el servicio. También se les ofrece otros servicios que la compañía auditora tiene para una mayor observación de sus productos.

Cuando el cliente decide contratar un servicio, se le ofrecen productos como presentaciones o reportes para una mejor visualización de la información, estos reportes pueden ser enviados de manera semanal, mensual, bimestral o dependiendo de la periodicidad con la que la necesite, este puede ser solo enviado o presentado de acuerdo a las necesidades del cliente.

Después de lo revisado en el capítulo, podemos conocer cómo se posiciona el fabricante dentro del mercado donde se desarrolla, podemos ver cuáles productos y los lugares donde debemos enfocarnos. Podemos conocer la herramienta con la cual manipulamos la información para obtener relación entre variables e indicadores que nos ayuden a generar conclusiones sabiendo cuál es el proceso de la investigación de mercados.

## CONCLUSIONES

---

La investigación de mercados es un área en la que el actuario puede desarrollar habilidades para el análisis de la información ya que con sus conocimientos puede plantearse diferentes problemas y obtener conclusiones precisas que cualquier cliente necesita conocer para fomentar el desarrollo su marca dentro del mercado. Dada cierta base de datos se pueden obtener variables que nos ayuden a identificar tendencias, posición y comportamiento a distintos niveles de estudio y tomar una mejor decisión respecto al desempeño de un producto, enriqueciendo la estrategia comercial de efectividad al consumidor.

Actualmente la investigación de mercados es un proceso de gran importancia ya que cualquier producto que esté interesado en promover y mejorar sus ventas necesita de un panorama mucho mayor para conocer cómo está cambiando el comportamiento de los clientes, debe tener conocimiento de todos los factores que pueden ayudar o dificultar el desarrollo de los productos ya que su mercado donde se desempeña puede tener cambios constantes o puede analizar mercados nuevos donde pueda extenderse.

Mercados como el de alimentos tienden a cambiar de comportamiento constantemente ya que los consumidores suelen adoptar preferencias de acuerdo a periodicidades, salud y nutrición lo que provoca que las marcas tengan que considerar estos factores, además de innovar en sus productos para que el producto mantenga o incremente su presencia en el mercado por lo que los análisis los ayuda a conocer estas nuevas tendencias, cómo se están desarrollando y estudiar estrategias para el desarrollo de productos.

Mediante el proceso del ejemplo práctico conocimos cómo se desarrolla la evolución de un fabricante de productos alimenticios manufacturados, observando desde su entorno general hasta el análisis de productos específicos en el mercado. Se revisó el análisis para conocer la posición de sus productos mediante tendencias y variaciones en ventas, distribución, precio y demanda.

Para conocer esta información analizamos la situación del mercado de alimentos en México haciendo énfasis en el sector de lácteos donde observamos que tiene una tendencia positiva ya que es un producto que la población compra constantemente, revisamos cuál es la tendencia de población en México en donde conocimos que la población es joven pero está envejeciendo por lo que es importante considerar la parte demográfica para las nuevas estrategias de ventas, enfocándose en la población joven quien tiene una nueva tendencia en canales nuevos como el e-commerce y tendencia a realizar alimentos de fácil preparación.

Conocimos que la categoría quesos es de gran importancia para el mercado de lácteos pues genera importantes ventas por lo que analizamos las variaciones de los distintos tipos de quesos para conocer en donde se posiciona el queso crema, quien era nuestro segmento de estudio. Después conocimos la situación general de queso crema y conocer si la marca de estudio se comportaba de igual manera, además de conocer su posición respecto a sus principales competidores. Nuestro canal de consumo fueron las tiendas de autoservicio ya que entendimos que es una de las principales formas en la que la población mexicana tiende a comprar por lo que es un mercado importante para la marca.

Después de revisar el análisis sobre algunas gráficas y datos de los productos conocimos cómo se desarrolla un producto y observando su evolución en ventas, presencia, distribución, precio y distintas variables podemos proporcionar sugerencias respecto al producto para la consideración del cliente y con esta información pueda tomar acciones respecto a su producto.

El cliente Mondelēz quería conocer cuál era la posición de su marca de queso crema Philadelphia por lo que se realizó un análisis de la marca. Se consideró cuál era el comportamiento general de alimentos en México, la participación de lácteos y cómo era el comportamiento de queso crema contra el resto de los quesos. Dentro del segmento observamos la posición de la marca y cómo se comportaba los productos de Philadelphia, notando sus segmentos light y regular, las presentaciones en barra, untable y rebanadas, el tamaño de los productos, además de examinar los promocionales y sabores especiales que posee la marca. Con esta información Mondelēz puede considerar cuando se está desarrollando más cierto producto, si sus productos no tienen la suficiente presencia en ciertas áreas del país, contemplar el desarrollo de los precios, observar las estacionalidades que pueda tener el queso crema y estudiar si se están comportando bien o pueden mejorar los productos promocionales.

Toda esta información se le proporcionó en forma de presentación la cual contenía gráficas de comparación entre variables para un mejor análisis, comportamiento de principales productos, competencia, tablas y porcentajes de variación los cuáles se realizaban comparando el periodo contra el mismo del año pasado o la tendencia completa de los productos para un mejor entendimiento de los productos. Se incluyen los principales resultados y hallazgos que son útiles para el cliente al momento de tomar decisiones con oraciones de no más de un renglón para su fácil y rápido entendimiento de obtener las ideas importantes sobre lo que se quiere dar a conocer. La presentación empieza desde el nivel general analizado hasta el comportamiento de un producto de cierto segmento, tamaño, presentación, sabor y área de venta.



La información debe ser clara y fiel a las bases de datos obtenidas ya que el proceso de generación del dato que ve el cliente está conformado por un proceso que empieza desde un auditor y pasa por diversos controles de calidad por lo que no debe manipularse de acuerdo a la satisfacción del cliente.

Para realizar una solicitud de este tipo a cualquier cliente de cualquier categoría, debemos realizar un extenso análisis de todo lo que implica la compra de cierto producto, tenemos que entender desde el panorama general del país como se está comportando la población, después conocer cuál es la tendencia de la categoría y así considerar cual es el comportamiento de nuestro producto a analizar, consideramos todos los factores que puedan afectar la compra, tratamos de entender qué es lo que el cliente ve y quiere para que el producto se encuentre a su alcance. Al ver un panorama completo del producto podemos comprender si se está realizando alguna estrategia mal, si se puede mejorar o en qué se puede introducir los productos.

Los análisis realizados impactan a tal grado que el comportamiento del mercado puede definirse de acuerdo a lo que se considere en el reporte presentado ya que los clientes toman decisiones de acuerdo a estos datos por lo que la realización de un eficiente y exacto análisis debe ser precisa.

## BIBLIOGRAFÍA

---

- Ronald M. Weiers. (1991). Investigación de mercados. Estados Unidos de América: Prentice Hall.
- Thomas C. Kinnear, James R. Taylor. (1998). Investigación de mercados: un enfoque aplicado. Estados Unidos: McGraw-Hill
- David A. Aaker, George S. Day, Jaime Gómez Mont. (1989). Investigación de mercados. Estados Unidos: McGraw-Hill.
- Marcela Benassini. 2009. Introducción a la investigación de mercados, enfoque para América Latina. México. Pearson Educación.

## FUENTES ELECTRÓNICAS

---

- Número de habitantes 2015. Consultado el 1 de marzo de 2019. INEGI. Encuesta Intercensal. <http://cuentame.inegi.org.mx/poblacion/habitantes.aspx?tema=P>
- Encuesta Nacional de Ingresos y Gastos en los Hogares 2018. Consultado el 1 de marzo de 2019. INEGI. [https://www.inegi.org.mx/temas/ingresoshog/default.html#Informacion\\_general](https://www.inegi.org.mx/temas/ingresoshog/default.html#Informacion_general)
- Alimentos y bebidas, 3.5 % del PIB 2017 Inegi. 2018. Consultado el 6 de marzo de 2019. INEGI. <https://antad.net/alimentos-y-bebidas-3-5-del-pib-2017-inegi/>
- Lácteos, entre las cartas con las que cuenta México. 2017. Consultado el 11 de marzo de 2019. EL ECONOMISTA. <https://www.inforural.com.mx/lacteos-entre-las-cartas-con-las-que-cuenta-mexico/>
- REGLAMENTO de Control Sanitario de Productos y Servicios. 2000. Consultado el 11 de marzo de 2019. <http://www.salud.gob.mx/unidades/cdi/nom/compil/rcsps.html>
- NORMA Oficial Mexicana NOM-243-SSA1-2010, Productos y servicios. Leche, fórmula láctea, producto lácteo combinado y derivados lácteos. Disposiciones y especificaciones sanitarias. Métodos de prueba. 2008. Consultado el 13 de marzo de 2019. <http://dof.gob.mx/normasOficiales/4156/salud2a/salud2a.htm>
- Estadísticas del sector lácteo 2010-2017. 2018. Consultado el 13 de marzo de 2019. CANILEC. <https://www.canilec.org.mx/estadisticas-lacteos-2010-2017.pdf>
- Consumen los mexicanos 132 litros de leche al año. 2017. Consultado el 13 de marzo de 2019. VANGUARDIA. <https://vanguardia.com.mx/articulo/consumen-los-mexicanos-132-litros-de-leche-al-ano>
- Destinan los mexicanos 10.7% en la compra de leche. 2017. Consultado el 13 de marzo de 2019. Énfasis Alimentación. <http://www.alimentacion.enfasis.com/notas/77978-destinan-los-mexicanos-107-la-compra-leche>
- Our Founders. 2019. Consultado el 1 de abril de 2019. MONDELEZ. <https://www.mondelezinternational.com/about-us/our-founders>
- Nuestra Historia. 2019. Consultado el 1 de abril de 2019. MONDELEZ. <https://mx.mondelezinternational.com/nosotros/nuestra-historia>
- Mondelēz Internacional presenta su nueva estrategia de negocio enfocada en impulsar a los mercados emergentes y el crecimiento de las marcas locales. 2018. Consultado el 3 de abril de 2019. MONDELEZ. <https://mx.mondelezinternational.com/~media/mondelezcorporate/mx/uploads/downloads/press-releases/2017/comunicado%20-%20nueva%20estrategia%20mdlz%20170918.pdf?la=es-mx>

- Mondelez Internacional presenta su nueva estrategia de negocio enfocada en impulsar a los mercados emergentes y el crecimiento de las marcas locales. 2018. Consultado el 3 de abril de 2019. MONDELEZ. <https://mx.mondelezinternational.com/~media/mondelezcorporate/mx/uploads/downloads/press-releases/2017/comunicado%20-%20nueva%20estrategia%20mdlz%20170918.pdf?la=es-mx>
- La industria de los alimentos procesados en México. 2017. Consultado el 3 de abril de 2019. EL ECONOMISTA. <https://www.economista.com.mx/opinion/La-industria-de-los-alimentos-procesados-en-Mexico-20170816-0010.html>
- Leche y productos lácteos. 2019. Consultado el 12 de marzo de 2019. FAO. <http://www.fao.org/dairy-production-products/products/es/>
- Mondelez continúa impulsando a la industria lechera en México. 2015. Consultado el 1 de abril de 2019. [https://mx.mondelezinternational.com/~media/mondelezcorporate/mx/uploads/downloads/mdlz\\_farmers-dia\\_mundial\\_leche\\_2015.pdf?la=es-mx](https://mx.mondelezinternational.com/~media/mondelezcorporate/mx/uploads/downloads/mdlz_farmers-dia_mundial_leche_2015.pdf?la=es-mx)
- ANÁLISIS DEL SECTOR LÁCTEO EN MÉXICO. 2012. Consultado el 12 de abril de 2019. SECRETARÍA DE ECONOMÍA. [https://www.economia.gob.mx/files/comunidad\\_negocios/industria\\_comercio/informacionSectorial/analisis\\_sector\\_lacteo.pdf](https://www.economia.gob.mx/files/comunidad_negocios/industria_comercio/informacionSectorial/analisis_sector_lacteo.pdf)
- Caso de éxito en E-Commerce hace a Mondelez México acreedor a EFFIE de Plata. 2017. Consultado el 12 de abril de 2019. MONDELEZ. <https://mx.mondelezinternational.com/~media/mondelezcorporate/mx/uploads/downloads/press-releases/2017/mdlz%20comunicado%20e%20commerce%20-%20effie%2015%20nov%2017%20final.pdf?la=es-mx>
- Fuente: ACNielsen, “Cambios en el consumidor mexicano 2007, un consumidor en transformación”, <https://www.nielsen.com/mx/es/>
- PANEL DE CONSUMIDORES. 2019. Consultado el 21 de julio de 2019. NIELSEN. <https://www.nielsen.com/latam/es/solutions/measurement/consumer-panel/>
- ESTRATEGIAS EXITOSAS DEL CANAL TRADICIONAL ALREDEDOR DEL MUNDO. 2016. Consultado el 21 de julio de 2019. NIELSEN. <https://www.nielsen.com/latam/es/insights/report/2016/estrategias-exitosas-del-canal-tradicional-alrededor-del-mundo/>
- El supermercado es el canal favorito de compra en México, Chile y Argentina. Consultado el 21 de julio de 2019. AMERICA RETAIL. 2017. <https://www.america-retail.com/estudios-consumidores/estudios-el-supermercado-es-el-canal-favorito-de-compra-en-mexico-chile-y-argentina/>
- 7 DE CADA 10 MEXICANOS REALIZAN COMPRAS EN TIENDAS Y DETALLISTAS. 2016. NIELSEN. Consultado el 21 de julio de 2019. <https://www.nielsen.com/mx/es/press-releases/2016/7-de-cada-10-mexicanos-realizan-compras-en-tiendas-y-detallistas/>
- TENDENCIA DE COMPRA EN SUPERMERCADOS. Consultado el 27 de julio de 2019. 2018. Tinsa México. <https://www.tinsamexico.mx/tendencia-de-compra-en-supermercados/>
- 5 INSIGHTS QUE NECESITAS SABER SOBRE LATINOAMÉRICA. Consultado el 27 de julio de 2019. 2016. NIELSEN. <https://www.nielsen.com/latam/es/insights/report/2016/5-insights-que-necesitas-saber-sobre-Latinoamerica/>
- LA REVOLUCIÓN DE LOS ALIMENTOS EN AMÉRICA LATINA: LA SALUD ES UNA PRIORIDAD PARA EL CONSUMIDOR. Consultado el 29 de julio de 2019. 2017. NIELSEN. <https://www.nielsen.com/mx/es/insights/report/2017/la-revolucion-de-los-alimentos-en-america-latina-la-salud-es-una-prioridad-para-el-consumidor/>
- Fuente: Oportunidades para los productos Premium en México. Consultado el 29 de julio de 2019. Nielsen 2015. <https://www.nielsen.com/latam/es/insights/report/2015/que-pasa-con-el-mercado-de-productos-premium-en-mexico/>
- NIELSEN CONSUMER FACTS: PRODUCTOS PREMIUM. Consultado el 29 de julio de 2019. 2015. NIELSEN. <https://www.nielsen.com/mx/es/insights/article/2015/nielsen-consumer-facts-productos-premium/>
- PARA BIEN O PARA MAL: ¿CÓMO EL GASTO DEL CONSUMIDOR LATINO ESTÁ EVOLUCIONANDO?. Consultado el 2 de agosto de 2019. 2019. NIELSEN. <https://www.nielsen.com/mx/es/insights/article/2019/para-bien-o-para-mal-como-el-gasto-del-consumidor-latino-esta-evolucionando/>
- PLATAFORMAS EN LÍNEA ESTÁN GANANDO TERRENO PARA LOS PRODUCTOS PREMIUM A NIVEL GLOBAL. Consultado el 2 de agosto de 2019. 2019. NIELSEN. <https://www.nielsen.com/mx/es/insights/article/2019/plataformas-e-linea-estan-ganando-terreno-para-los-productos-premium-a-nivel-global/>